



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Hanna Bäckman
Maria Selldén
Stina Öst

Internkommunikation, dess funktion och betydelse för projektmedlemmars motivation.

Internal communication, its function and importance for project members' motivation.

Projektledning
D-uppsats

Termin: VT2014
Handledare: Peter Rönnlund

Sammanfattning

Tidigare forskning har visat att internkommunikationen kan kopplas ihop med hur pass motiverad en projektgrupp är, men forskning som visar exempel på hur detta går till, saknas. Denna uppsats syftar därför till att studera hur två olika IT-projekt arbetar med internkommunikation. Genom att analysera deras styrkor och svagheter vill vi studera hur dessa kan kopplas samman med projektgruppens motivation. I och med det vill vi kunna ge exempel på hur det i projekt går att arbeta med internkommunikation för att motivera en projektgrupp.

Uppsatsens frågeställningar lyder:

- Hur sker internkommunikationen i projekten?
 - Vilka styrkor och svagheter finns i internkommunikationen?
- Hur inverkar internkommunikationen på projektmedlemmarnas motivation?

För att uppfylla studiens syfte behövdes dels informantintervjuer med projektens projektledare för att komma åt fakta, och dels respondentintervjuer med projektmedlemmar ur respektive projektledares projektgrupp, för att komma åt åsikter och uppfattningar.

Resultatet från intervjuerna visar att båda projekten har en fungerande internkommunikation, även om den inte ser likadan ut i projekten, och även om den inte stämmer helt överrens med vad tidigare forskning rekommenderar. Bland annat saknas, främst i det ena projektet, en tydlig kommunikationsstruktur och i båda projekten saknas utvärderingar och i flera fall riktlinjer för den formella kommunikationen, exempelvis för dokumenthantering som sker via datasystemet SharePoint. I båda projekten spelar den informella kommunikationen en viktig roll och att båda projektgrupperna sitter placerade nära varandra tycks vara ett framgångsrecept för fungerande kommunikation. Att projektmedlemmarna är positivt inställda till kommunikationen har gjort det lätt att hitta kopplingar till komponenter som skapar motivation. Bland annat samhörighet och självbestämmande har visat sig kunna skapas genom internkommunikationen. Dock finns det andra komponenter, så som utveckling och kompetens, som varit svårare att hitta exempel på. Detta tyder på att en viss motivation kan uppnås genom fungerande kommunikation men att även andra motivationsfaktorer behövs i en projektorganisation.

Nyckelord: projekt, kommunikation, internkommunikation, projektkommunikation, motivation, arbetsmotivation

Abstract

Previous research has shown that internal communication can be linked with how motivated a project team is, but research that shows examples of how this works is missing. This paper therefore aims to study how two different IT projects are working with internal communication. By analyzing its strengths and weaknesses, we wanted to study how these could be linked to the project team's motivation. In doing so, we wanted to be able to give examples of how projects could work with internal communication to motivate their project teams.

Essay questions of the study are:

- How does the internal communication occur in the projects?
 - Which strengths and weaknesses are to be found in the internal communication?
- How does the internal communication influence the project members' motivation?

To fulfill the purpose of the study it was needed informants interviews with the project manager for each project to access the facts, and respondent interviews with the project members from each project for accessing opinions.

The results from the interviews show that both projects have effective communication, even if it looked different, and doesn't quite agree with what previous research recommends. Among other things, a clear communication structure is missing in one of the projects. Evaluation of the communication is missing in both projects. And in several cases also guidelines for the formal communication are missing, such as for the document management, through the system SharePoint. In both projects, the informal communication plays an important role and that both project teams are located close to each other seems to be a recipe for successful communication. The project members are in favor of the communication and that fact made it natural to find links to the components that create motivation. Among other things, belonging and self-determination have been shown to be created by internal communication. However, there are other components, such as development and competence that have been more difficult to find examples of. This suggests that a certain amount of motivation can be achieved through functioning communication but also other motivators are needed in a project.

Keywords: project, communication, internal communication, project communication, motivation, work motivation

Förord

Vi vill tacka våra informanter och respondenter för att de ställde upp med sin tid och möjliggjorde vår studie. Utan er hade det inte blivit någon uppsats! Vi vill även tacka vår handledare Peter Rönnlund för feedback under skrivandets gång. Tack även till universitetsadjunkt Tomas Jansson för rådgivning och guidning inom motivationsområdet.

Karlstad april 2014

Hanna Bäckman, Maria Selldén & Stina Öst

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Introduktion	1
1.2	Problembakgrund	2
1.3	Syfte och frågeställningar	3
1.4	Studieobjekt	4
1.5	Uppsatsens målgrupp	4
1.6	Avgränsningar	4
1.7	Uppsatsens disposition	4
2	Teori	6
2.1	Projekt som arbetsform	6
2.2	Kommunikation	7
2.3	Organisationskommunikation	7
2.4	Internkommunikation i projekt	9
2.4.1	Effektiv kommunikation i projekt	10
2.4.2	Formell och informell kommunikation	11
2.5	Motivation	13
2.5.1	Inre och yttre motivation	14
2.6	Motivationsteorier	14
3	Metod	18
3.1	Metodval	18
3.1.1	Metodkritik	20
3.2	Urval	20
3.3	Intervjuguide och operationalisering	21
3.3.1	Pilotintervju	22
3.4	Etiska överväganden	23
3.5	Analys av resultat	23
3.6	Genomförande	24
3.7	Reliabilitet & Validitet	24
3.8	Källkritik	25
4	Resultat	26
4.1	Studieobjekten	26
4.1.1	Projekt 1	26
4.1.2	Projekt 2	27
4.2	Internkommunikation i projekt 1	27
4.2.1	Formell kommunikation	28
4.2.2	Informell kommunikation	31
4.3	Internkommunikation i projekt 2	33
4.3.1	Formell kommunikation	34

4.3.2	Informell kommunikation	38
5	Analys	41
5.1	Hur sker internkommunikation i projekten? – Vilka styrkor och svagheter finns i internkommunikationen?	41
5.1.1	Internkommunikation i projekt 1 och 2.....	41
5.1.2	Formell kommunikation.....	43
5.1.3	Informell kommunikation	45
5.2	Hur inverkar internkommunikationen på projektmedlemmarnas motivation? .	49
5.2.1	Formell kommunikation.....	49
5.2.2	Informell kommunikation	52
6	Diskussion och slutsats	55
6.1	Hur sker internkommunikation i projekten? – Vilka styrkor och svagheter finns i internkommunikationen?	55
6.2	Hur inverkar internkommunikationen på projektmedlemmarnas motivation? .	58
6.3	Sammanfattning	60
7	Framtida forskning.....	62
Förteckning bilagor		
	Bilaga 1: Intervjuguide, informant.....	67
	Bilaga 2: Intervjuguide, respondent.....	69
	Bilaga 3: Intervjuförteckning	71

1 Inledning

I detta kapitel ges en introduktion till det område studien avser undersöka. Även studiens syfte, frågeställningar, studieobjekt, målgrupp och avgränsningar presenteras

1.1 Introduktion

I dagens konkurrensutsatta samhälle arbetar alla organisationer med att optimera sina processer så mycket som möjligt. Ett sätt att göra detta på är att bedriva sin verksamhet i projekt, vilket idag är vanligt i organisationer. Att bedriva arbete i projektform är dock speciellt och vissa krav ställs på verksamheten för att ett projekt ska lyckas. Ofta definieras ett projekt som lyckat när det hållit sig inom ramen för tid, budget och förväntat resultat (Jansson & Ljung 2004, s. 32), men för att det ska ske finns dock flera underliggande faktorer som måste fungera.

I projekt måste många individer från funktioner och med olika kunskaper kopplas ihop för att ett resultat ska bli bra. För att samspelet mellan dessa ska fungera blir en viktig aspekt att kommunikationen i projekt fungerar. Forskning visar att projektgrupper ofta nämner kommunikation som anledningen till både lyckade och misslyckade projekt (Johannessen & Olsen 2011, s. 30; Project Management Institute 2009, s. 243; Kerzner 2003, s. 232). När kommunikationen får ett projekt att misslyckas menar Ramsing (2009, s. 345) och Johannessen och Olsen (2011, s. 30f) att problemet ofta är att kommunikationen tas för givet och inte får det fokus den behöver för att fungera. När kommunikationen nämns som något som fått ett projekt att lyckas har den däremot skett i rätt tid, med rätt person och med relevant information (Kerzner 2003, s. 227).

En annan aspekt av kommunikation är att andra studier visat att den hänger samman med en livsviktig del av ett projekt; projektgruppens motivation till att utföra sitt arbete (Peterson 2007, s. 60; Schmid 2006, s. 1). Motivation är viktigt för att individen ska utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt och en av de viktigaste aspekterna av detta är att individen är nöjd med sina arbetsförhållanden (Amabile & Kramer 2007, s. 74ff). En motiverad projektgrupp kan, precis som kommunikation, vara skillnaden mellan ett lyckat och ett misslyckat projekt (Peterson 2007, s. 60).

Tidigare forskning visar alltså både att kommunikation och motivation är viktigt för ett lyckat projekt, men att kommunikationen ofta misslyckas. Samtidigt visar dock tidigare forskning att kommunikationen även kan inverka på projektgruppens motivation. Forskning saknas dock kring hur dessa kopplingar ser ut rent konkret. Vad händer med projektgruppens motivation om kommunikationen inte fungerar? Och finns det kanske vissa kommunikationskanaler som motiverar mer än andra? Vi vill i och med denna uppsats visa konkreta exempel på hur en fungerande eller icke fungerande internkommunikation kan tänkas inverka på projektmedlemmars motivation.

1.2 Problembakgrund

Kommunikation omnämns i forskning nästan uteslutande som något som måste fungera för att en organisations projektverksamhet ska fungera (Chen et al. 2013, s. 239). Kommunikation i projekt sker vanligtvis dels genom formell, planerad kommunikation och dels genom informell, oplanerad kommunikation (Kraut et al. 2002, s. 4ff). Som nämnts i introduktionen tas dock kommunikation inom projekt ofta för givet och trots att den poängteras som viktig, får den sällan det fokus som skulle kunna behövas (Ramsing 2009, s. 345; Johannessen & Olsen 2011, s. 30f). Eftersom projekt ofta är tvingade att uppnå bra resultat på kort tid och består av tillfälliga medlemmar från olika funktioner inom en organisation kan kommunikationen ses som extra viktig i projekt jämfört med i andra verksamheter. Utan kommunikation kommer informationsspridningen bli ineffektiv och det kommer ta längre tid att färdigställa ett lyckat slutresultat. Utifrån detta är det anmärkningsvärt att kommunikationen ofta omnämns som en av anledningarna till att ett projekt misslyckats (Kerzner 2003, s. 237f). En annan sak som är avgörande för att ett projekt ska bli lyckat, är att projektgruppen är motiverad. Bland annat Jansson och Ljung (2011, s. 55) menar att *"... att kunna locka fram människors inre drivkrafter är en avgörande nyckel till framgångsrikt projektarbete"*. När en individ känner sig motiverad anses dennes produktivitet, engagemang, kreativitet och samarbetsvilja öka vilket leder till att arbetsuppgifterna utförs med ett bättre slutresultat. Enligt Amabile och Kramer (2007, s. 74ff) påverkas människans motivation i projektverksamhet mycket av de saker som händer dagligen på arbetsplatsen, däribland kommunikation. Även annan forskning visar att individers motivation påverkas av kommunikationen och indikerar att välfungerande kommunikation är en grundförutsättning för att en projektgrupp ska bli motiverad (Schmid 2006, s.1). Bredillet et al. (2009, s. 164)

poängterar att både formell och informell kommunikation är viktiga inslag i en projektverksamhet för att motivation ska kunna skapas.

Den koppling som finns mellan kommunikation och motivation är dock vag i befintlig forskning. Kommunikationsforskare säger att kommunikationen kan leda till motivation, och motivationsforskarna menar att motivation kan uppstå genom bra kommunikation. Men någon forskning som visar mer konkret på hur de här begreppen hänger samman och på vilket sätt kommunikationen i ett projekt kan inverka på motivationen, har dock inte gått att finna. Mer forskning som innefattar konkreta exempel på hur internkommunikationen kan inverka på en projektgrupps motivation skulle kunna hjälpa projektledare på flera sätt. Dels skulle tips om hur man bör kommunicera för att projektgruppen ska vara motiverad kunna tillgodogöras, och dels skulle projektledare kunna få insyn i misstag som gjorts i andra projekt. I och med detta finns det ett hål i befintlig forskning som vi i och med nedanstående syfte och frågeställningar vill bidra till att fylla.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här studien är till att börja med att studera på vilket sätt den interna kommunikationen sker i projekt för att se hur den fungerar och vilka styrkor och svagheter som finns. Utifrån det vill vi studera den eventuella koppling som kan tänkas finnas mellan huruvida en fungerande eller icke fungerande internkommunikation inverkar på projektgruppens motivation. Vi hoppas genom konkreta exempel att studiens resultat ska kunna bidra till förståelsen för hur man i projekt kan arbeta med internkommunikation för att projektgruppen ska vara motiverad.

Utifrån syftet vill vi besvara följande frågeställningar:

- Hur sker internkommunikationen i projekten?
 - Vilka styrkor och svagheter finns i internkommunikationen?
- Hur inverkar internkommunikationen på projektmedlemmarnas motivation?

1.4 Studieobjekt

För att besvara studiens frågeställningar kommer internkommunikationen studeras i två olika projekt. Urvalet presenteras närmre under 3.2 "*Urval*". Båda studieobjekten är projekt från två olika multiprojektföretag i IT-branschen i Karlstad. Projekten innehöll cirka åtta-tio projektmedlemmar var.

1.5 Uppsatsens målgrupp

Primär målgrupp för uppsatsen är projektledare och projektmedlemmar, framförallt de som jobbar i multiprojektföretag. Uppsatsen bör även vara av intresse för andra forskare intresserade av kommunikation och motivation, framförallt i anslutning till projektverksamhet.

1.6 Avgränsningar

Studiens intresse ligger i att studera hur internkommunikationen tar form mellan projektledaren och projektgruppen. Med projektgruppen menas de individer som projektledaren styr över och som utför arbetet i projektet. Vi avgränsar oss således även från all form av kommunikation med externa intressenter så som projektbeställare, kunder och leverantörer. Studien kommer heller inte att fokusera på andra faktorer som kan påverka en projektgrupps motivation, utan enbart se till kommunikationsaspektens betydelse för motivationen. Studien avgränsas därmed ifrån exempelvis tydliga mål eller belöningars inverkan på motivationen. Eftersom vi är intresserade av att hitta exempel på hur internkommunikation överlag kan inverka på motivationen, kommer vi inte heller fokusera på huruvida man i projekten arbetar efter någon särskild projektmodell.

1.7 Uppsatsens disposition

Utifrån den introduktion, det syfte och de frågeställningar som har blivit presenterade ovan kommer kapitel 2 presentera den teori och tidigare forskning som ligger till grund för denna uppsats. Teorikapitlet är uppbyggt efter två huvudområden; kommunikation och motivation. I kommunikationsdelen går vi igenom begreppet kommunikation, kommunikation i projekt, hur man kommunicerar effektivt och även hur formell och informell kommunikation bör ta form i projekt. I motivationsdelen går vi in på begreppet motivation, varför motivation är viktigt i projekt och presenterar de två motivationsteorier som ligger till grund för denna uppsats. Utifrån de två teorierna presenteras de komponenter som enligt denna uppsats skapar motivation. I kapitel 3 presenteras sedan det

metodval som gjorts för uppsatsen, kvalitativa intervjuer i form av både informant- och respondentintervjuer. I metodkapitlet beskrivs även det urval som gjorts, hur intervjuguiden har operationaliserats från teorin, intervjuernas genomförande samt uppsatsens validitet och reliabilitet. Kapitel 4 presenterar sedan det resultat som framkommit under både informant- och respondentintervjuerna. Kapitlet är uppdelat efter de två studieobjekten som studerats och delas upp i rubrikerna internkommunikation, formell och informell kommunikation. Någon särskild rubrik för motivation finns inte i detta kapitel då motivationen analyseras senare utifrån hur respondenterna enligt resultatet upplever internkommunikationen. I kapitel 5 analyseras resultaten utifrån tidigare presenterad teori samt resultat. Detta kapitel är uppdelat efter uppsatsens frågeställningar och varje frågeställning delas även här in i formell och informell kommunikation. För att koppla kommunikation till motivation är frågeställning två även uppdelad efter de komponenter som i teorikapitlet presenterats skapa motivation. Analysen av motivation sker alltså utifrån hur dessa komponenter gått att urskilja i vad respondenterna sagt om hur de uppfattat projektens internkommunikation. I kapitel 6 presenteras de slutsatser och den diskussion som gjorts utifrån vår analys och vårt resultat. Och, till sist, i kapitel 7 presenteras våra förslag på vidare forskning.

2 Teori

I detta kapitel kommer vi att presentera de teorier som ligger till grund för denna uppsats. Studiens huvudområden: projekt, kommunikation och motivation kommer att gås igenom från grunden för att ge en kontext till området.

2.1 Projekt som arbetsform

Att arbeta projektorienterat kan vara ett sätt för en organisation att bli effektivare. Organisationer kan välja att bedriva antingen hela, eller delar av, sin verksamhet i projektform istället för att arbeta i traditionell linjeverksamhet (Christensen & Kreiner 2012, s. 13ff; Kerzner 2003, s. 2). Medan den traditionella linjeverksamheten arbetar med en löpande verksamhet i standardiserade processer (Christensen & Kreiner 2012, s. 25ff) förklaras projekt som “... en temporär satsning i syfte att skapa en unik produkt, en viss tjänst eller ett unikt resultat” (Project Management Institute 2009, s. 5). Att bedriva verksamheten i projekt handlar om att uppfylla ett visst mål inom ett ramverk av tid, kostnad och förväntat resultat (Kerzner 2003, s. 5). En verksamhet i projektform har många likheter med en linjeverksamhet men det finns några specifika faktorer som gör att projektarbetsformen särskiljer sig. Framförallt är projekt temporära och har alltid en start- och en slutpunkt, vilket gäller både uppgiften och den tillfälliga projektgrupp som ska utföra uppgiften (Project Management Institute 2009, s. 5; Jansson & Ljung 2004, s. 29ff). Till detta kan också läggas att ett projekt enligt Jansson och Ljung (ibid) alltid går ut på att skapa något nytt eller förändra något befintligt, och att ett projekt alltid ses som omfattande eller komplext, och viktigt för organisationen i fråga. Kerzner (2003, s. 2) poängterar även att projekt har begränsade mänskliga, materiella och ekonomiska resurser. En annan egenhet med projekt är att de är multifunktionella eftersom många av en organisations funktioner ska samarbeta i projektet för att kunna leverera ett slutresultat. Något annat som kan ha påverkan på ett projekts faktorer är att det i stora organisationer ofta pågår parallella projekt samtidigt (Lindkvist 2008, s. 258).

Att leda projekt handlar om att på ett så effektivt sätt som möjligt, med hjälp av verktyg och metoder, utifrån parametrarna tid, kostnad och resultat uppfylla projektets mål utifrån de krav som finns på projektet (Richman 2011, s. 2). För att lyckas med ett projekt är kommunikationen en viktig aspekt, och enligt tidigare forskning är det vitalt att kommunikationen fungerar för att projektets mål ska nås (Johannessen & Olsen 2011, s. 30). Eftersom denna studie syftar till att studera

kommunikationen i projekt på ett djupare plan, kommer nu begreppet kommunikation förklaras från grunden.

2.2 Kommunikation

Kommunikation är enligt många forskare, däribland Falkheimer (2001, s. 13) ett brett begrepp med många olika definitioner och innebörder. Två olika fokus på begreppets innebörd kan dock identifieras. Endera ses kommunikation som en överföringsprocess av ett budskap från en sändare till en mottagare. Det här är det traditionella synsättet på kommunikation och Shannon och Weaver (1948, s. 625) har presenterat en vedertagen modell för hur processen ser ut. Modellen visar hur ett budskap tar sig från en sändare genom en viss kanal till en mottagare. Budskapet riskerar dock att påverkas av någon form av brus eller störning på vägen (ibid). Trots att detta länge varit, och fortfarande är, en traditionell modell för kommunikation har den på senare tid stött på kritik för att vara en förenklad modell av hur en egentlig kommunikationsprocess ser ut (Falkheimer & Heide 2003, s. 15; Hall 2009, s. 28). Shannon och Weavers (1948, s. 625) modell beskriver inte att budskapet kan innehålla olika betydelser som individer kan tolka på olika sätt. Den andra inriktningen på definitionen av begreppet kommunikation lägger istället fokus på detta. Där definieras kommunikation som en process där utbyte av mening sker. Conrad och Scott Pole (1998, s. 5) beskriver denna process som att genom att människor agerar och samspelar tillsammans på så sätt skapar och upprätthåller mening genom att använda ord och kroppsspråk. Denna definition fokuserar på att individer tillskriver budskap olika mening, eftersom vi påverkas av olika faktorer. All kommunikativ interaktion innehåller komponenter som påverkar interaktionen, exempelvis minnen från tidigare konversationer med personen i fråga, målet med konversationen, föreställningar om vad den andre tänker och tycker och så vidare (ibid). Dessa båda synsätt utgör grunden till all kommunikation, och innebär således även grunden till den kommunikation som sker på arbetsplatser. För att ge en förståelse för kommunikationens funktion på arbetsplatser kommer nu begreppet organisationskommunikation förklaras, vilket därefter leder vidare in på kommunikation i projekt.

2.3 Organisationskommunikation

Den kommunikation som bedrivs av organisationer täcks av begreppet organisationskommunikation. Eftersom projektarbetsformen är ett sätt en organisation kan välja att bedriva sitt arbete i, täcks även kommunikation i projekt in under begreppet "organisationskommunikation". Vissa särdrag för kommunikation i projekt kommer att beskrivas senare. Kommunikation innebär

grunden för en organisation, eftersom det är genom att kommunicera som organisationen tar sig från att ha tankar om något, till ett genomförande (Conrad & Scott Pole 1998, s. 3). Kommunikation inom organisationer ses ofta som en utmaning. Medan kommunikation på vardagsnivå kan kompliceras av våra olika bakgrunder, normer, värderingar och erfarenheter, finns det ytterligare faktorer som inverkar på den kommunikation som sker i organisationssammanhang, exempelvis organisationens ekonomi, resultat, organisationsstruktur samt organisationskultur (Falkheimer & Heide 2003, s. 16). Alla organisationer måste klara av att hantera kommunikation på ett effektivt sätt för att överleva (Cornelissen 2008, s. 3ff; Hamrefors 2010, s.141ff). Organisationer som har en förståelse för hur kommunikation fungerar och som arbetat fram en teknik för detta anses ha mer framgång än de som inte reflekterat över sin kommunikation menar bland annat Conrad och Scott Pole (1998, s. 3).

Den kommunikation som sker i anknytning till en organisation delas vanligtvis upp i två delar; intern och extern kommunikation. Den interna kommunikationen innebär den kommunikation som sker mellan individer inom organisationen, medan den externa kommunikationen vanligtvis innebär den kommunikation som sträcker sig utanför organisationens egna väggar, exempelvis i form av marknadsföring (Falkheimer & Heide 2007, s. 22ff). Forskare, exempelvis Falkheimer och Heide (2007, s. 22ff), har det senaste årtiondet dock argumenterat för att uppdelningen av dessa två kommunikationsformer blivit allt mer irrelevant och inaktuell. Gränserna har börjat suddas ut och de båda formerna har blivit mer och mer beroende av varandra. En intern kommunikation som är tätt sammankopplad med den externa har visat att medarbetare känner sig mer identifierade med organisationens identitet, vilket bland annat avspeglas i hur de pratar om den egna organisationen. En fungerande intern kommunikation har därmed blivit viktigare för att få den externa kommunikationen maximalt effektiv. Eftersom den här studien är fokuserad på kommunikation inom organisationer, mellan projektledare och projektmedlemmar, kommer studien följa den traditionella uppdelningen och vara inriktad enbart på den interna kommunikationen, men det faktum att den är en viktig grund för den externa kommunikationen kommer att beaktas.

2.4 Internkommunikation i projekt

Internkommunikation definieras av Cornelissen (2008, s. 195) som “... *kommunikation med anställda inom organisationen*”. Internkommunikation i projekt kan därmed definieras som den kommunikation som sker mellan medarbetare inom projektet. Kommunikation på arbetsplatser behöver bland annat ske för att säkerställa att medarbetare vet hur de ska utföra sina arbetsuppgifter, för att stärka medarbetarnas moral, och för att ledningen ska kunna kontrollera och koordinera det arbete som sker. Det är också viktigt att få medarbetare att prata med varandra (ibid; Conrad & Scott Pole 1998, s. 7). Särskilt i projekt, som ofta består av många olika funktioner som måste samspela med varandra, blir interaktion genom kommunikationen en väsentlig del för att arbetet ska flyta på (Chen et al 2013, s. 239). Även Johannessen och Olsen (2011, s. 30ff) påtalar hur information i projekt ständigt behöver kommuniceras mellan olika parter för att processer ska flyta smidigt. Utifrån detta går det att identifiera två behov som behöver tillfredsställas genom internkommunikation, dels organisationens behov och dels individens behov. Därmed måste kommunikationen anpassas internt både efter organisationen och efter individen (ibid; Conrad & Scott Pole 1998, s. 7). En organisation som bedriver sin verksamhet i projekt behöver därför ta hänsyn till ett projekts särdrag i sin utformning av kommunikationen. Jansson och Ljung (2004, s. 29ff) menar att ett projekt karaktäriseras av att innefatta en temporär uppgift, att det finns en start-och slutpunkt, att det går ut på att skapa eller förändra något, samtidigt som det är komplext, omfattande och viktigt. Även Johannessen och Olsen (2011, s. 30ff) diskuterar att kommunikationen behöver utformas med hänsyn till detta och påtalar särskilt det faktum att projekt inom större organisationer ofta innebär ett tillstånd i “temporär kontinuitet”, eftersom organisationer regelbundet arbetar i projektform. Det här ställer således krav på att kommunikationen ska anpassas efter detta, för att organisationens behov ska kunna tillfredsställas och effektivitet ska kunna uppnås (Cornelissen 2008, s. 14ff).

Kommunikation är enligt många forskare väldigt viktigt i projekt. The Standish Group (2001, s. 7), som regelbundet gör utvärderingar på 1000-tals IT-projekt för att identifiera framgångsfaktorer, menar att välfungerande kommunikation är en hörnsten i framgångsrika projekt. Även enligt Project Management Institute (2009, s. 411), Kerzner (2003, s. 237f) och Johannessen och Olsen (2011, s. 30) har kommunikation identifierats som en av de viktigaste faktorerna i såväl ett lyckat som ett misslyckat projekt. Det här poängteras även av The Standish Groups rapport (2001, s. 7) som visar att de projekt som är lyckade är de som

drivits av en ledning med hög kommunikationskompetens, och tvärtom för de som misslyckats.

Samtidigt som forskningen beskriver kommunikation som vitalt i projekt menar flera forskare alltså också att kommunikation ofta omnämns som anledningen till att projekt misslyckas (Project Management Institute 2009, s. 411; Kerzner 2003, s. 237f; Johannessen & Olsen 2011, s. 30f; Ramsing 2009, s. 345). Bland annat Ramsing (2009, s. 345) och Johannessen och Olsen (2011, s. 30f) menar att ett uppenbart problem är att kommunikationen i projekt ofta inte får det fokus som behövs eftersom den är svår att "ta på". Den beskrivs ligga som ett moln ovanför de processer som försiggår. Även Dawkins (2004, s. 108ff) skriver att internkommunikationen ofta undervärderas jämfört med den externa kommunikationen. Johannessen och Olsen (2011, s. 31) menar att det finns två huvudsakliga kommunikationsproblem i projekt. Antingen att fel saker kommuniceras på fel sätt, eller en brist på kommunikation.

2.4.1 Effektiv kommunikation i projekt

I det konkurrensutsatta samhället där varje process i ett projekt kan optimeras, blir kommunikation ett exempel på en sådan process, särskilt med tanke på att bland annat Project Management Institute (2009, s. 411) menar att effektiv kommunikation i en projektgrupp och med projektledaren är avgörande för ett projekts utgång. Forskare betonar ofta vikten av att arbeta strategiskt med kommunikationen för att denna ska bli effektiv (Cornelissen 2008, s. 95ff; Falkheimer & Heide 2003, s. 18ff). Att planera kommunikationen beskrivs som väsentligt i projekt, om inte hänsyn tas till de individer i projektet kan det i slutändan leda till ett resultat som ingen vill ha eller kan använda (Kamél 2012, s. 45). Att ha en strategi för kommunikationen innebär att medvetet arbeta med hur kommunikationen ska användas för att mål ska uppnås (Falkheimer & Heide 2003, s. 18). Att arbeta fram kommunikationsstrategier som alla anställda arbetar utifrån är ett stort arbete. Ledningen behöver ta fram riktlinjer där de anställda får veta vad som förväntas av dem när det gäller vad som ska kommuniceras och hur. Dessa riktlinjer bör dock inte vara allt för strikta eftersom det kan innebära en handlingsförlamning av de anställda i situationer som inte finns uppstyrda genom riktlinjer (Conrad & Scott Poole 1998, s. 2ff).

Enligt Kerzner (2003, s. 227) innebär effektiv kommunikation i projekt av att rätt information förmedlas till rätt person i rätt tid och på ett kostnadseffektivt sätt.

Kerzner (2003, s. 227) nämner flera faktorer som är viktiga att tänka på för att effektivisera kommunikationen i projekt. En aspekt är att det är bra att använda sig av kommunikation ansikte mot ansikte. Det rekommenderas även att försöka vara uppmärksam på att notera hur mottagaren verkar ta del av det som kommuniceras, bland annat genom att lägga märke till ansiktsuttryck. Att använda ett enkelt språk, att lyssna på varandra för att respektive medarbetare ska känna sig respekterad, att koppla ihop det som sägs med att se till att saker faktiskt sker och att ta in feedback på den kommunikation som existerar för att se vad inblandade parter tycker och tänker anses generellt sett kunna effektivisera ett projekts kommunikation (ibid). Utifrån detta är det tydligt att olika sorters kommunikation behövs för ett effektivt kommunikationsklimat. Kraut et al. (2002, s. 6ff) menar att både formell och informell kommunikation behövs, och att de behöver samspela med varandra för att kommunikation ska bli effektiv.

2.4.2 Formell och informell kommunikation

Kommunikation inom organisationer har länge ansetts behöva ske genom formella kanaler där den är på förhand planerad. Kraut et al. (2002, s. 5) beskriver den formella kommunikationen som planerad, med förhandsbestämda medarbetare och med en bestämd agenda. Formell kommunikation ger ledningen möjlighet att ha kontroll över kommunikationen och vanliga kanaler för formell kommunikation är informationsblad, möten eller intranät, där fastställda ramar för vilken information som ska spridas på vilket sätt kan ges (Cornelissen 2008, s. 194ff). Utan formell kommunikation skulle en organisation riskera att bli ostrukturerad. Medarbetare skulle kanske inte få viktiga instruktioner om sina arbetsuppgifter, eller veta vilka uppgifter som behövs utföras. Organisationen skulle heller inte ha några ordnade former att sprida och hämta information för att effektivt hantera arbetet (Yuhua Byers 1997, s. 42).

I projekt är den formella kommunikationen särskilt viktig eftersom det ofta är många individer från olika funktioner som är involverade i samma arbete (Project Management Institute 2009, s. 256ff). Därför behövs det på förhand bestämmas vilka formella kommunikationskanaler som ska användas för att hantera den information som ska distribueras och vilka riktlinjer som ska gälla för allt från rapporter till möten (ibid).

Kommunikation på en arbetsplats sker dock inte bara genom på förhand planerade aktiviteter. Även den informella, mer oplanerade kommunikationen är ett naturligt

och kanske än mer frekvent inslag i en organisations verksamhet (Falkheimer & Heide 2003, s. 91; Kraut et al. 2002, s. 4ff). En studie av Monteiro de Carvalho (2014, s. 50) visar att den vanligaste kommunikationskanalen i IT-projekt är just informell kommunikation, följt av formella möten. Personlig kontakt mellan medarbetare ses av Monteiro de Carvalho (2014, s. 51) som viktigt för att kommunikationen ska bli effektiv i projekt. Kraut et al. (2002, s. 6ff) poängterar dock, som tidigare nämnts, att för en effektiv kommunikation är det viktigt att de båda formerna samspelar. Den informella kommunikationen har traditionellt mött motstånd som ett officiellt kommunikationssätt eftersom ledningen får svårt att kontrollera den (Falkheimer & Heide 2003, s. 91; Conrad & Scott Pole 1998, s. 89) men beskrevs samtidigt redan 1938 av forskaren Chester Barnard som både oundviklig och ovärderlig (refererad till i Conrad & Scott Pole 1998, s. 89). Informell kommunikation sker bland annat genom exempelvis e-post, telefonsamtal, videosamtal eller vid spontana möten mellan medarbetare i korridorer. Även den informella kommunikationen går att arbeta med strategiskt och exempel på det kan vara att personer som bör kopplas samman placeras nära varandra, att samma fikarum används och att strukturer för e-post och telefonsamtal presenteras (Cornelissen 2008, s. 139).

Den informella kommunikationen omnämns som viktig i flera aspekter. Dels kan den kompensera otillräcklig formell kommunikation och förbättra en organisations beslutsfattande. Inte minst bidrar den dock även till att utveckla en projektgrupp och till att bygga goda relationer när anställda får chans att kommunicera utan på förhand angivna ramar (Kraut et al. 2002, s.5ff; Project Management Institute 2009, s. 232; Conrad & Scott Pole 1998, s.89). Även de anställdas behov av självbestämmande anses av Conrad och Scott Pole (1998, s. 89) ha högre chans att uppnås genom informell kommunikation. Informell kommunikation är dock inget som ger sig självt utan det tar tid att få den informella kommunikationen att bli effektiv. Människor tar helt enkelt tid på sig att lära känna, förstå och lita på varandra. Kraut et al. (2002, s. 5ff) menar att informell kommunikation är effektivare än formell kommunikation genom att den inte är förutbestämd utan anpassas efter situationen. Conrad och Scott Pole (1998, s. 91) menar att de flesta informella kommunikationssätten på något sätt innefattar "skvaller", alltså prat om saker som egentligen är irrelevanta för organisationen. Eftersom det irrelevanta pratet även kan bidra till att bygga de tidigare nämnda viktiga relationerna behöver det dock inte vara irrelevant.

Bland annat Kerzner (2003, s. 233) menar att kommunikation i projekt är viktigt eftersom den både gör så att projektmedlemmarna vet vad de ska göra men även bidrar till att de förstår varför de ska göra något. Att kommunikationen påverkar människan till att förstå varför de ska utföra sina arbetsuppgifter tyder på att den fyller fler funktioner än att vara informativt effektiv. Flera forskare nämner att kommunikation är ett verktyg som kan användas för att motivera en projektgrupp. Peterson (2007, s. 60) och Schmid (2006, s. 1) menar att bra kommunikation är något som behövs för att en projektledare ska kunna motivera sin projektgrupp. Bredillet et al. (2009, s. 164) poängterar att både formell och informell kommunikation är viktiga faktorer för att motivation ska kunna skapas i projekt. Eftersom denna uppsats syftar till att studera kopplingen mellan kommunikation och motivation, följer nu en förklaring av begreppet motivation.

2.5 Motivation

Motivation definieras på olika sätt. Enligt Ryan och Deci (2000, s. 54) handlar motivation om att en individ blir berörd på något sätt och att det resulterar i ett agerande. Hedegaard Hein (2012, s. 13, refererar till Weiner, 1992 och Franken, 2002) skriver att *“Motivation är de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett visst beteende gentemot ett givet mål”*. Ryan och Deci (2000, s. 54) poängterar att vad som motiverar en individ och vad en individ behöver för att bli motiverad är individuellt, vilket även Peterson (2007, s. 66) håller med om. Motivation har stor betydelse i projekt, och Jansson och Ljung (2011, s. 55) uttrycker det som att: *“Att kunna locka fram människors inre drivkrafter är en avgörande nyckel till framgångsrikt projektarbete”*. Peterson (2007, s. 60) skriver att en motiverad projektgrupp kan vara nyckeln till att uppnå bra resultat eftersom att motivation inspirerar, uppmuntrar och stimulerar projektmedlemmarna. Även Amabile och Kramer (2007, s. 74) trycker på vikten av att deltagare i en projektgrupp upplever motivation för att arbetet med projektet ska ske på ett optimalt sätt.

Motivation på arbetsplatsen har varit en av de viktigaste frågorna när det talas om människor i organisationer överhuvudtaget, och det ända sedan 1920-talet (Wallgren 2011, s. 11). Latham och Pinder (2005, s. 486) förklarar arbetsmotivation som olika drivkrafter, som skapas i både individens inre och yttre tillvaro. Dessa drivkrafter leder i sin tur till beteendet på arbetsplatsen och avgör varaktigheten, på vilket sätt och med vilken intensitet arbetsuppgifter utförs. Amabile och Kramer (2007, s. 74ff) menar att händelser som inträffar dagligen på en arbetsplats, däribland kommunikation, direkt leder till olika intryck och känslor

hos människor. De här intrycken och känslorna kan i sin tur leda till en individs motivation till att utföra uppgifter eller ej. Att människan känner motivation innebär i sin tur att han eller hon utför sina arbetsuppgifter med mer engagemang (Amabile & Kramer 2007, s. 80). Motivation inom organisationer anses som ett viktigt begrepp att ta hänsyn till ur ett ledningsperspektiv och är en central del i forskningsfältet om ledning i organisationer (Steers et al. 2004, s. 379).

2.5.1 Inre och yttre motivation

Ett vanligt synsätt på motivation är att dela upp den i två delar, inre och yttre motivation. Inre motivation handlar om att människor har psykologiska behov som behöver tillfredsställas (Jansson & Ljung 2011, s. 70; Ryan & Deci 2000, s. 56). Inre motivation erhålls genom att utföra en aktivitet för aktivitetens skull och inte för det resultat den ger (Gagné & Deci 2005, s. 331; Ryan & Deci 2000, s. 56). Med andra ord gör människan något och får tillfredsställelse genom aktiviteten, utan att behöva få en belöning såsom lön eller en bonus (ibid). Yttre motivation handlar däremot om att motivation skapas genom att personen som ska utföra en aktivitet motiveras till att göra detta genom att aktiviteten genererar en belöning eller medför att en bestraffning undviks (Jansson & Ljung 2011, s. 69). Det handlar alltså om att utföra en aktivitet som i sig inte är intressant för individen men som innebär ett intressant slutresultat (Ryan & Deci 2000, s. 55ff). I projekt menar Amabile och Kramer (2007, s. 9ff) att den inre motivationen är viktigare än den yttre eftersom den innebär att människans produktivitet, engagemang och samarbetsvilja ökar, egenskaper som är viktiga för att lyckas anpassa sig till ett projekts parametrar.

2.6 Motivationsteorier

Deci och Ryan är två framstående forskare inom motivation och står bakom motivationsteorin "Self-determination theory". Denna teori har vidareutvecklats av Amabile och Kramer som utifrån "Self-determination theory" forskat om motivation på arbetsplatsen, en forskning som fått stort genomslag. Genom att urskilja dessa teoriers grundläggande komponenter kring vad som skapar motivation, kommer dessa komponenter att användas för att analysera motivation utifrån studiens syfte.

"Self-determination theory" handlar om samspelet mellan en människas behov, hur yttre faktorer påverkar dessa behov och hur det här samspelet har betydelse för en människas motivation (Deci & Ryan 2002, s. 5ff). Deci och Ryan (2000, s.

228) menar att grunden till begreppet motivation är de psykologiska behov en människa har. Tre grundläggande psykologiska behov har identifierats: självbestämmande, kompetens och känsla av samhörighet (Deci & Ryan 2002, s. 7f). Med självbestämmande menar Deci och Ryan (2002, s. 8) att en person upplever att han eller hon har något att säga till om och upplever sig ha makt att bestämma över sig själv i olika situationer. Kompetens beskrivs som att individen vill känna sig kompetent och kunnig och ges möjlighet att få visa detta gentemot sin omgivning (Deci & Ryan 2002, s. 7). Det är även viktigt för en person att känna samhörighet med andra personer. Detta både genom att få bry sig om andra och samtidigt känna sig omhändertagen av andra (ibid). Deci och Ryan (2000, s. 229) menar att alla tre behoven samspelar med varandra och om alla är uppfyllda kan en hög nivå av inre motivation erhållas. Dock menar Ryan och Deci (2000, s. 58ff) att det går att uppnå viss inre motivation genom att människan bara känner sig kompetent och självbestämmande, även om det inte är det optimala.

Inom "Self-determination theory" menar forskarna att många olika sociala och kulturella faktorer runt om människan, exempelvis på arbetsplatsen, påverkar hur dessa behov tillfredsställs (Ryan & Deci 2000, s. 58). De påverkande faktorerna kan såväl underlätta som försvåra för människan att uppnå behoven (ibid). Dessa tankar har forskarna Amabile och Kramer vidareutvecklat i sin teori "Inner work life" där de analyserar hur händelser på arbetsplatsen inverkar på en individs motivation.

Amabile och Kramer diskuterar motivation på en mer konkret nivå än Deci och Ryan i sin forskning kring hur människors inre upplevelser ser ut under en arbetsdag och på vilket sätt det påverkar motivationen och deras prestationer. Amabile och Kramer (2011, s. 1) menar att det krävs rätt förhållanden på arbetsplatsen för att människans inre arbetsmotivation ska uppnås. De här förhållandena ska i sin tur leda till positiva känslor, stark inre motivation och positiva uppfattningar om arbetskamrater och själva arbetet (ibid). Just de här faktorerna är de som främst påverkar människans inre arbetsmotivation ("inner work life"), vilket i sin tur enligt Amabile och Kramer (2011, s. 68ff) leder till god prestation. Amabile och Kramer (2007, s. 74ff) menar att händelser som inträffar dagligen på en arbetsplats, däribland kommunikation, leder till uppfattningar och tankar kring arbetsuppgifterna, organisationen och arbetskamraterna. Händelserna på arbetsplatsen leder också till olika känslor, antingen positiva eller negativa, vilket ger människor ett visst humör. Uppfattningarna och känslorna samspelar med varandra och skapar tillsammans en individs motivation som avgör vad, om,

hur och när en individ utför sitt arbete. Om positiv motivation skapas genom de här känslorna och uppfattningarna uppnås hög arbetsmotivation och individens prestation blir god (ibid). Till exempel, om en medarbetare möts av en leende ledare som säger "hej" när medarbetaren kommer till arbetet finns det chans att det skapar positiva känslor och uppfattningar, medarbetaren känner sig sedd och respekterad, vilket i sin tur kan stimulera dennes inre arbetsmotivation och bidra till att personen presterar bättre (Amabile & Kramer 2007, s. 80ff). Amabile och Kramer (2011, s. 6) upptäckte att vissa händelsetyper är viktigare för att inre arbetsmotivation ska uppstå, än andra. De tre händelsetyperna som var tydligast är:

1. Händelser som ger egen utveckling

Av de här tre händelsetyperna menar Amabile och Kramer (2011, s. 8) att egen utveckling, det vill säga att människor känner utveckling i ett meningsfullt arbete är den viktigaste av händelsetyperna. Genom att medarbetaren upplever att deras arbete går framåt och att de presterar, skapas positiva känslor som till exempel glädje och tillfredsställelse vilket är viktigt för att stimulera motivation och skapa engagemang hos medarbetaren (Amabile & Kramer 2011, s. 68).

2. Händelser som är direkt relaterade till arbetet

Det går att urskilja vissa händelsetyper som är direkt kopplade till själva arbetet och som visat sig påverka den inre arbetsmotivationen i högre grad än andra (Amabile & Kramer 2011, s. 104ff). Händelserna är exempelvis tydliga mål, tillräckligt med tid, att medarbetaren får hjälp med sitt arbete och att denne är självbestämmande. För att möjliggöra det här behöver vissa grundläggande faktorer i arbetsmiljön fungera. Amabile och Kramer (2011, s. 109) menar att den kanske viktigaste miljöfaktorn är kommunikationen. Kommunikation är viktig bland annat för att kunna samordna arbete, visa medarbetarna att de är viktiga för ett företag samt för att underhålla den utveckling som sker. En annan miljöfaktor som Amabile och Kramer lyfter fram är koordination som handlar om de system och processer som finns inom ett företag och om de stöder samarbetet i en grupp och mellan individer. En tredje handlar om företagets respekt för sina medarbetare och deras idéer (ibid).

3. Händelser som stärker individen och kan kopplas till den sociala miljön.

När människor trivs socialt på jobbet, och känner gemenskap, har de enklare att tillskriva mening till de arbetsuppgifter som ska utföras av dem. Mänskliga relationer är viktiga och resulterar i hög arbetsmotivation. Amabile och Kramer (2011, s. 131ff) urskiljer fyra förhållanden som påverkar det extra mycket; respekt, uppmuntran, känslomässigt stöd samt samhörighet. Det här är speciellt viktigt i temporära organisationer där människor kommunicerar genom telefon, arbetar via dator eller arbetar som konsult i ett projekt (ibid).

Genom de här teorierna går det att urskilja olika komponenter som får en människa att känna motivation. Motivation i den här studien kommer därför dels att analyseras utifrån Deci och Ryans tre motivationskomponenter; känslor av självbestämmande, kompetens och samhörighet, och dels utifrån de tre ovannämnda händelsetyperna Amabile och Kramer diskuterar. Dessa teorier kommer därmed ligga till grund för att studiens andra frågeställning, om internkommunikationens koppling till en projektgrupps motivation, ska kunna besvaras. För att besvara studiens första frågeställning, kommer analysen ske utifrån, de i teorikapitlet tidigare nämnda, teorierna kring olika typer av kommunikation. För att ha ett material att analysera har empiri behövt samlas in. En genomgång av den metod som använts för detta, följer härnäst i uppsatsen.

3 Metod

I detta kapitel presenterar vi hur vi, utifrån vårt syfte, gått tillväga för att samla in resultat. I kapitlet förklaras varför metodvalet föll på intervjuer och hur vi gått tillväga med dessa. Kapitlet innehåller även en presentation av hur urvalet har gjorts och hur vi, utifrån våra teorier och syfte, har operationaliserat vår intervjuguide. Vi diskuterar även vårt förhållningssätt till etik, reliabilitet och validitet.

3.1 Metodval

Syftet med den här studien är att studera internkommunikation i projekt för att komma fram till vilken inverkan internkommunikationen kan tänkas ha på projektmedlemmars motivation. Syftet med studien är det som avgör vilken metod som ska användas för att samla in det material som behövs för att kunna besvara studiens frågeställningar och uppfylla dess syfte (Trost 2010, s. 25). Ett övervägande av olika insamlingsmetoder för att komma åt resultat gjordes innan vi kom fram till vilken metod som var lämpligast i det här fallet. I början av en studie ställs man som forskare inför valet att använda sig av en kvantitativ eller kvalitativ metod (Bryman & Bell 2011, s. 26f). I de kvantitativa metoderna ligger fokus på att samla in ett mätbart resultat för att sedan analysera fördelning och variation av den undersökta variabeln. I kvalitativa metoder analyseras istället orden och dess mening från det insamlade materialet och forskaren försöker få en förståelse av individers uppfattningar och handlingar (ibid).

Eftersom syftet i den här uppsatsen är att komma åt enskilda individers åsikter och uppfattningar om den internkommunikation som sker, behövde vi använda oss av en kvalitativ metod. Det här innebär också att vi behöver prata med människor och andra kvalitativa metoder som observationer eller dokumentanalys var därmed inte aktuella. Intervjuer är en kvalitativ metod som omnämns som lämplig när information, som annars kan vara svår att få tag på, eftersöks (Östbye et al. 2004, s. 101), och även när en forskare vill förstå verkligheten utifrån den intervjuades perspektiv (Kvale & Brinkemann 2009, s. 17). Genom att få tillgång till denna information kan sedan olika företeelser och innebörder i det som sagts analyseras utifrån studiens syfte. Även Ekström och Larsson (2010, s. 50) beskriver intervjuer som en lämplig metod när syftet är att komma åt människors personliga åsikter och uppfattningar. Den metod vi i den här studien behöver använda för att samla in resultat, är därmed intervjuer.

Intervjuer kan genomföras på flera sätt, antingen genom enskilda intervjuer eller genom gruppintervjuer. Gruppintervjuer är enligt Ekström och Larsson (2010, s.79) bra när syftet med studien är att intervjua individer inom samma kategori för ett specifikt ämne, vilket hade kunnat ses som lämpligt för vårt syfte. I gruppintervjuer finns dock risken att respondenterna påverkar varandra. Eftersom vi är intresserade av hur den enskilda individen i projekt uppfattar internkommunikationen finns det i gruppintervjuer en uppenbar risk att individer inte vill tala negativt om sin arbetsplats inför kollegor. Enskilda intervjuer innebär en större chans att komma åt ärliga svar och åsikter som individer i grupp kanske inte skulle vilja uttrycka framför varandra, och intervjuerna behöver därför genomföras som enskilda för att ge studien så hög trovärdighet som möjligt.

I den här studien behöver vi, för att uppfylla vårt syfte, dels information om hur internkommunikationen går till och dels kännedom om projektmedlemmars uppfattningar om hur den fungerar. För att få tillgång till båda sorterna av information behöver vi dela upp studien i informantintervjuer samt respondentintervjuer.

Informantintervjuer används när forskare vill ha bakgrundsinformation för att enklare förstå kontexten av det som undersöks (Ekström & Larsson 2010, s. 57). Eftersom vi behöver bakgrundsfakta om hur internkommunikationen går till, för att sedan kunna studera hur den inverkar på motivationen, behövs informantintervjuer. Informanterna behöver vara projektledare. Anledningen till det är att det är projektledaren som planerar och ansvarar för hur internkommunikation ska ske i projekt, och de har därmed en helhetssyn på kommunikationen. För att vi utifrån bakgrundsfakta om kommunikationen ska kunna anpassa intervjuer med respondenter efter den aktuella kommunikationen i projektet behöver informantintervjuerna genomföras minst någon dag innan respondentintervjuerna. Intervjuer med respondenter syftar istället för fakta till att få en uppfattning och en bild av hur individer uppfattar det som studien undersöker (Ekström & Larsson 2010, s. 57). För att få tillgång till hur internkommunikationen i projekt uppfattas, och hur den kan sammankopplas med en projektgrupps motivation, behöver vi även använda respondentintervjuer och respondenterna behöver vara projektmedlemmar ur samma projektgrupp som informanten är projektledare för.

Genom att koppla ihop bakgrundsinformation från informanterna med respondenternas uppfattningar, kommer kopplingar till teorin kunna göras för att

studera dels hur kommunikationen fungerar och hur kopplingen till motivation ser ut.

3.1.1 Metodkritik

Även om kvalitativa intervjuer är det självklara valet för denna studie, finns det vissa nackdelar med kvalitativa metoder, vilka man som forskare behöver vara medveten om i förväg. Bryman och Bell (2011, s. 408) kritiserar kvalitativa forskningsmetoder för att vara subjektiva eftersom forskarens egna uppfattningar om vad som är viktigt, intressant och betydelsefullt påverkar vilket resultat studien får. Det här är vi medvetna om, men vi ser det som en fördel att vi kunnat välja ut intressanta aspekter ur intervjuerna för att göra studien så högkvalitativ som möjligt. Våra transkriberingar säkerställer att vi inte tagit några citat ur sitt sammanhang.

Det finns flera utmaningar med kvalitativa metoder, framförallt att forskaren är beroende av att komma åt respondenters åsikter och uppfattningar om de frågor studien syftar till att besvara, vilket inte alltid är helt lätt. Ekström och Larsson (2010, s. 51) menar att en intervjuare måste anstränga sig för att komma åt underliggande uppfattningar och att det inte går att "bara" ställa frågor till folk. För att undvika det här tränade vi på vår intervjuteknik genom en pilotintervju och genom att vara noggrant inlästa på våra teorier för att veta vad vi är ute efter. Vi har även tänkt igenom vikten av att ställa utvecklande följdfrågor i intervjusituationen för att komma åt respondenternas uppfattningar så djupt som möjligt. Ekström och Larsson (2010, s. 68) skriver om att respondenter ibland har ett annat syfte med sina intervjusvar än det syfte forskaren vill uppnå med studien. Det kan handla om att respondenten gärna vill uttala sin version, försvara sig, kritisera något eller till och med utöva sin makt och position under intervjun. Därför krävs det att ha det i åtanke och inte alltid ta för givet att respondenten berättar allt som finns att berätta (ibid). Risken i den här studien skulle framförallt kunna vara att respondenterna inte vågar kritisera sin egen arbetsplats och det är något vi som intervjuare bör vara observanta på.

3.2 Urval

För att uppfylla vårt syfte och för att anpassa studien efter ovan nämnda förutsättningar behövde vi göra intervjuer i minst ett projekt med projektledare och projektmedlemmar. Eftersom ett projekt skulle gett oss ett väldigt smalt resultat, valde vi att studera två olika projekt för att göra studien mer giltig och få

ett fylligare resultat. För att hitta mönster i respondenternas svar behövde vi studera projekt som arbetar utifrån så liknande förutsättningar som möjligt och vi valde därför att undersöka projekt med i stort sett samma antal projektmedlemmar, ca 8-10 stycken. För att hitta projekt som uppfyllde det här kravet valde vi att vända oss till IT-branschen som ofta utför sitt arbete i projektarbetsform.

Eftersom studieobjekten var två olika projekt, som leddes av två olika projektledare behövde de båda projektledarna inta rollen som informanter, och eftersom det bara finns en projektledare för respektive projekt behövde någon urvalsprocess inte göras för att komma fram till det. Utifrån studiens syfte spelar det ingen roll exakt vilka respondenter vi intervjuar så länge de ingår i projektledarnas projektgrupper, och därmed har vi sagt ja till att intervjua de projektmedlemmar som hade tid över vid lämplig tidpunkt. De intervjuade personer som ställt upp som respondenter är därmed utvalda enligt ett typurval. Det definieras av Ekström och Larsson (2010, s. 61) som det urval som görs när forskaren vill nå personer som representerar majoriteten, och på så sätt kunna hitta mönster i det som undersöks. Antalet respondentintervjuer styrdes av vilken information vi fick ut och eftersom studien var ute efter att hitta mönster behövde vi göra så många intervjuer att vi inte längre upptäckte något nytt i det som respondenterna sa. Detta inträffade efter att vi utfört de två informantintervjuerna och sex intervjuer med projektmedlemmar, jämt fördelat i projekten. Därmed kunde vi konstatera att vi uppnått mättnad. Antalet intervjuade projektmedlemmar motsvarar cirka hälften av respektive projektgrupps antal medlemmar.

3.3 Intervjuguide och operationalisering

Eftersom intervjuerna utförts med ett tydligt syfte och fokus, men ändå kan få högre kvalitet av att respondenterna ges möjlighet att utveckla svar och lämna tilläggsinformation är intervjuerna utförda med en semistrukturerad karaktär (Östbye et al. 2004, s. 103). Det innebär att intervjuguiden är uppbyggd enligt teman men ger möjlighet till flexibilitet genom att forskaren kan ställa följdfrågor (ibid). Frågeordningen har därmed inte låsts så länge varje intervju innefattar våra olika teman. Av den anledningen har även olika följdfrågor ställts till de deltagande.

Eftersom studien innefattar informant- och respondentintervjuer har två intervjuguides utformats (se bilaga 1 och bilaga 2). Syftet med informantintervjuer

var främst att få bakgrundsfakta och intervjuguiden utformades för att få en bild av hur projektledaren arbetar med kommunikationen i projektet och för att se vilka kommunikationskanaler som används och till vad. Utifrån de svaren kunde sedan intervjuguiden till respondenterna anpassas utifrån den bakgrundsinformation vi kunnat tillgodogöra oss. För att kunna uppfylla vårt syfte har båda våra intervjuguider utformats efter en operationalisering av vårt teorikapitel. Kapitlet består av två olika huvudområden, motivation och kommunikation. Innehållet i de två områdena har brutits ned i frågor där vi dels vill hitta kopplingar till något av områdena, och dels vill hitta kopplingar mellan de båda områdena. Nedan följer några exempel på hur frågorna är operationaliserade utifrån vårt teorikapitel:

“Kan du vara med och påverka vilken information som förmedlas i denna kanal? Hur?”

Syftet med frågan är att se huruvida projektmedlemmarna är delaktiga eller ej, vilket enligt teorin är en viktig beståndsdel för att uppnå motivation.

“Har du kännedom ifall det finns någon särskild kommunikationsplan eller kommunikationsstrategi i projektet?”

Frågan ställdes till projektmedlemmarna för att få veta om de kände ifall det fanns någon uttalad kommunikationsplan eller kommunikationsstrategi. Det här kan ge oss kopplingar till teorin som menar att planering av kommunikation är väsentligt i projekt.

3.3.1 Pilotintervju

För att testa intervjuguiden och se om frågorna fungerade genomfördes före respondentintervjuerna en pilotintervju med en medarbetare ifrån den ena organisationen, som var med i ett annat projekt. Den intervjuguide som testades var den för respondentintervju eftersom det var i de intervjuerna vi ställdes inför den största utmaningen i och med att vi behövde komma åt individers uppfattningar och åsikter, inte bara fakta. Intervjun inleddes dock med en kortare informant del för att vi först skulle få fakta om hur kommunikationen gick till i pilotrespondentens projekt. Att hålla en intervju med en person inom samma företag var ett smidigt sätt att få förhandsinformation om företaget före vår första informantintervju. Pilotintervjun hjälpte oss att se att vissa av frågorna fungerade bra men att vi behövde förändra några. Framförallt märkte vi att vi behövde

koppla ihop frågor om motivation med kommunikation redan från början, i vår första intervjuguide var dessa begrepp mer uppdelade.

3.4 Etiska överväganden

Inför intervjuundersökningar är det viktigt att ta hänsyn till vissa etiska regler (Trost 2010, s. 123ff; Kvale & Brinkemann 2009, s. 77ff). De regler som ofta nämns är att den intervjuade ska bli informerad om syftet med studien, rätten att dra sig ur och tillfrågad om anonymitet. Vill den intervjuade personen vara anonym måste forskaren även se till att data som kan identifiera deltagarna inte kommer att framgå i undersökningen (ibid). Inför intervjuerna blev respondenterna informerade om studiens syfte och deras roll i studien. Vi meddelade även att de kunde avbryta intervjun och avböja frågor när de ville. Alla deltagande i studien är anonyma och presenteras i resultatet utan kön, ålder eller andra faktorer som skulle kunna avslöja deras identitet. Ett faktum i intervjuundersökningar är att en forskare kan ställas inför utmaningen hur denne ska hantera känsliga uppgifter som framkommer i intervjuerna. Forskaren bör göra en bedömning av det resultat som presenteras så att detta inte bedöms kunna skapa lidande eller skada för deltagarna (Trost 2010, s. 123ff; Kvale & Brinkemann 2009, s. 77ff). Vi har till viss del ställts inför den här utmaningen eftersom flera av respondenternas svar inneburit en viss kritik mot den egna arbetsplatsen. Vi har dock inte bedömt svaren som extrema och tror inte att de kommer att kunna orsaka någon skada. Därmed har vi inte behövt bortse från något material, utan kunnat använda allt resultat i vår analys.

3.5 Analys av resultat

Uppsatsen är en deduktiv studie, eftersom vi använder oss av redan existerande teori som vi sedan undersöker om den stämmer överens med det insamlade materialet. Det insamlade materialet har transkriberats och finns bevarat hos uppsatsförfattarna. Pausernas längd, tveksamheter och hummanden har inte skrivits ut, detta eftersom de inte har betydelse för studiens syfte. Citat och uttalanden som är relevanta för studiens syfte och som kan sammankopplas med teorin har plockats ut och presenteras i resultat- och analyskapitlet. De utplockade citaten och uttalandena har valts ut för att skapa en begriplig och konsekvent helhet av studiens syfte (Lantz 2013, s. 138). Vi har heller inte varit ute efter att göra generaliseringar, utan precis som Bryman och Bell (2011, s. 409) skriver, är forskare i kvalitativ forskning snarare ute efter att hitta kopplingar mellan resultat och teori.

I vårt syfte presenteras två frågeställningar vilka vi vill besvara genom att analysera de resultat vi fått i intervjuerna, mot de teorier som presenteras i vårt teorikapitel. I vår analys har vi tittat på likheter och skillnader i det som respondenterna säger, inte för att jämföra men för att se om vi kan upptäcka ett mönster. Fråga ett besvaras genom en beskrivning av hur kommunikationen ser ut i de båda projekten. Underfrågan besvaras genom att vi analyserar den kommunikation som finns gentemot de teorier om kommunikation som presenteras i teorikapitlet. Fråga två besvaras genom att vi kopplar ihop respondenternas svar om hur kommunikationen fungerar, med de komponenter som i teorikapitlet visats skapa motivation. Detta innebär att vi i resultatkapitlet inte beskriver motivation separat, utan att vi i analysen analyserar vad respondenterna sagt om kommunikation och, där det är möjligt, därefter analyserar dess koppling till motivation.

3.6 Genomförande

Informantintervjuerna hölls ett par dagar före respondentintervjuerna, för att vi skulle kunna få information om den internkommunikation som skedde och för att kunna utforma intervjuguiden för respondenterna. Informantintervjuerna medförde att vi kunde genomföra intervjuerna med respondenterna smidigare och det gav oss en ökad förståelse för sammanhangen av det som projektmedlemmarna berättade. Efter övervägande deltog två av uppsatsförfattarna vid intervjuerna. Enligt Trost (2010, s. 67) kan det vara av både för- och nackdel att vara flera intervjuare. Som fördel nämns att intervjuare kan stötta varandra och ofta erhålls ett bättre intervjuresultat om intervjuaren inte är ensam. Nackdelen är dock att den som blir intervjuad kan känna sig utsatt och på så sätt kanske inte pratar lika obehindrat. Vi tog hänsyn till båda ståndpunkterna och valde, med dem i åtanke, bort att alla tre skulle närvara vid intervjuerna. Dock har även den tredje personen lyssnat på varje intervju i efterhand för att kunna analysera resultatet utifrån samma förutsättningar. Samtliga intervjuer genomfördes i konferensrum på respektive företags kontor och spelades in via ljudupptagningen på en iPhone. Före varje intervjutillfälle fick varje deltagande ett mail med lite information om vilka vi var och var vi kom ifrån samt studiens syfte. Se bilaga 3 för intervjuförteckning med intervjuernas längd.

3.7 Reliabilitet & Validitet

Vi menar att vi genom ovanstående resonemang arbetar för att göra studien reliabel och valid, det vill säga tillförlitlig och giltig. Dokumentation av det insamlade materialet är en viktig del för tillförlitligheten av studien. Alla

intervjuerna i den här studien är inspelade samt transkriberade. Reliabiliteten är något som ofta ifrågasätts i intervjuforskning eftersom tolkningen av det insamlade materialet kan ske olika från individ till individ (Kvale & Brinkemann 2009, s. 200). Med tanke på att två personer alltid deltagit på samtliga intervjuer och den tredje alltid har lyssnat på det inspelade materialet efteråt menar vi att vi undvikit det här till så stor del som möjligt. Vi alla har även deltagit i framställningen av resultat och analys för att även här kunna undvika tolkningsfel.

Intervjuguiderna (se bilaga 1 och bilaga 2) som används för att utföra samtliga intervjuer har operationaliserats utifrån de teorier som ligger till grund för den här studien. Därför menar vi att studien är valid och mäter det som är tänkt att mätas. Validiteten stärks även av att vi har gjort en pilotintervju och testat det vi ska mäta. Validiteten ökar också eftersom vi anser att vi intervjuat "rätt" personer för studien (Ekström & Larsson 2010, s. 77). Enligt syftet behövde vi intervju minst en projektledare och några av dennes projektmedlemmar, vilket vi även har gjort.

3.8 Källkritik

Litteraturen som ligger till grund för den här studien är både vedertagna teorier och nypublicerad forskning inom våra områden, motivation och kommunikation. Vi har använt oss av både vetenskapliga artiklar och böcker som källor men har värderat vetenskapliga artiklar högre och har använt oss av dem i så stor utsträckning som möjligt. Alla källor är noga utvärderade utifrån innehållets kvalitet, författare, var de är publicerade och publiceringsår. Vi har använt oss av förstahandskällor i den mån det varit möjligt för att inte riskera att misstolka någonting.

4 Resultat

I detta kapitel presenteras de delar från intervjuerna som kan relateras till studiens frågeställningar. Uttalanden har i undantagsfall redigerats för att underlätta läsningen. En kort presentation av studieobjekten ges också. Kapitlet presenteras utifrån respektive studieobjekt och delas vidare upp i rubrikerna; internkommunikation, formell kommunikation och informell kommunikation.

Resultatet presenteras inte utifrån motivation utan motivation kommer i kapitel 5 "Analys" analyseras utifrån vad som i respondenternas svar indikerar på de komponenter som enligt kapitel 2 "Teori" skapar motivation. Således är det resultatet i detta kapitel, om hur projektmedlemmarna uppfattar internkommunikationen, som kommer ligga till grund för att kopplingen mellan kommunikation och motivation ska kunna göras.

4.1 Studieobjekten

De två projekt som utgjort studieobjekt i den här studien kommer från två olika företag inom IT-konsultbranschen i Karlstad. Företagen har funnits sedan senare delen av 1900-talet och har ett 100-tal anställda på sina respektive kontor i Karlstad. Båda företagen arbetar till större delen i projektform mot extern kund. De båda studieobjekten befann sig vid intervjutillfällena i efterfasen av projekten. Projektgrupperna är sammansatta av personer med olika kompetensområden, till exempel programmerare, designansvarig, lösningsarkitekt och projektledare. Från respektive projekt har en projektledare och tre projektmedlemmar intervjuats. Båda projekten arbetar till viss del Scrum-inspirerat men projekt 2 gör det mer uttalat. Scrum är ett ramverk för hur man kan arbeta i projekt och är ett ramverk som lägger vikt på flexibilitet och delaktighet för teamet som arbetar (Schwaber & Sutherland 2013, s. 3ff). I Scrum ingår vissa förutbestämda möten, till exempel dagliga möten och planeringsmöten (ibid).

4.1.1 Projekt 1

Projekt 1 har pågått i över två år och är nu inne i en efterfas. I tidigare skede av projektet har projektgruppen bestått av åtta till tio projektmedlemmar men i dagsläget har man blivit några färre. Projektledaren arbetar med endast det här projektet för tillfället och de nuvarande projektmedlemmarna har varit delaktiga minst ett och ett halvt år och arbetar i stort sett heltid i projektet.

4.1.2 Projekt 2

Projekt 2 har bestått av lite olika antal projektmedlemmar, men oftast av cirka tio stycken, plus en projektledare. Projektet pågick i cirka åtta månader och är nu inne i en efterfas, där bara ett par av projektmedlemmarna fortfarande finns kvar i projektet. När projektet var som mest aktivt jobbade projektmedlemmarna i princip heltid i projektet, men sett till hela projekttiden har alla projektmedlemmar även varit delaktiga i andra projekt på företaget parallellt. Projektledaren ledde flera projekt under tiden.

4.2 Internkommunikation i projekt 1

Samtliga intervjuade i projekt 1 menar att de känner varandra väl och trivs bra i projektgruppen, och de var också positivt inställda till sina arbetsuppgifter i projektet. Projektmedlemmarna samt projektledare sitter tätt intill varandra i ett kontorslandskap.

Projektledaren är den som är ansvarig för planeringen av kommunikationen i projektet men det finns ingen uttalad kommunikationsplan eller strategi. Kommunikationen har ändå anpassats efter projektet och flera av projektmedlemmarna nämner att kommunikationen sker på varierande sätt i olika projekt inom företaget. Det är dock tydligt att alla projektmedlemmar kan få vara med och bestämma om hur kommunikationen ska ske, bland annat genom att kalla till möten eller genom att ta upp något med en annan projektmedlem.

Eftersom vi inte har någon strategi så är det upp till var och en att bestämma hur man väljer att kommunicera, om man väljer att ropa till dom andra eller om man väljer att skicka mail.

Trots att det inte fanns någon uttalad kommunikationsstrategi har samtliga respondenter en gemensam syn på varför de kommunicerar och vad syftet med kommunikationen i projektet är. Alla respondenter menar att kommunikation är en viktig aspekt i projekt;

Ja det är ju för att vi ska lösa saker och ting så bra som möjligt och så snabbt som möjligt

För att undvika missförstånd

Ja... det gäller att veta vad andra håller på med så att man inte är inne och rotar i någon annans grejer.

Kommunikationen i projektet utvärderas inte men man försöker använda sig av det som har varit lyckat och fungerande i tidigare projekt. Samtliga projektmedlemmar säger att de har en fungerande kommunikation i projektet och att det språk som används i den formella och informella kommunikationen är lätt och begripligt. De är också ense om att anledningen till att kommunikationen fungerar så bra är på grund av att de sitter tätt intill varandra.

Ja det är väl framförallt det här att kunna sitta ihop och sen man har en bra sammansättning på folk, det styr man ju inte alltid över utan det är ju mer tur och otur det. Men det är viktigt att det är en bra gruppering.

4.2.1 Formell kommunikation

I intervjuerna framgår det att projektgruppen försökte ha veckomöten men att det inte alltid sker. Ibland hålls möten oftare och ibland mer sällan beroende på vad som sker i projektet. Det här upplägget bestäms tillsammans i gruppen. I ett tidigare skede av projektet hade projektgruppen dagliga möten för att strukturera upp arbetet men det användes inte i nuläget.

Det är väldigt ostrukturerat just mötena, ibland sker de ibland sker de inte. Ibland har vi försökt ha varje vecka, men det har vi slutat med. Det har varit mycket "nu försöker vi med det här", så rinner det ut i sanden, eller jag vet inte om det rinner ut i sanden... Men om alla känner att det här gav inte så mycket så då har vi slutat.

Ibland så har vi perioder när vi kör en gång i veckan. Sen har vi haft vissa perioder när det vart väldigt hektiskt och då har vi känt att vi måste ta en kvart varje morgon. Men vi har inget sådär som är jättefast.

Det verkar inte finnas några tydliga riktlinjer för när möten ska hållas och det verkar som projektmedlemmarna är nöjda med att ha det så. Möten hålls när det behövs och inte bara för att de måste. Syftet med de här mötena varierar från gång till gång och beror på hur läget i projektet är och på vad projektgruppen behöver prata om för tillfället. Det är oftast projektledaren som kallar till möten men även respondenterna känner att de har möjlighet att göra det om behovet finns. Vid möten deltar alla i projektgruppen.

Ja det är också varierande, beroende på varför vi kallar till de här mötena... Ibland kan det vara nu har kunden ringt och vill förmedla någonting, eller så kan det vara att vi känner att detta fungerar inte, nu måste vi prata igenom hur vi ska göra. Så det är lite olika varför vi har möten och så.

Jag är ingen mötesmänniska men våra möten är bra möten. Egentligen tycker jag inte om möten, jag tycker det är tidsslöseri men våra möten är bra så det funkar jättebra i projektet. Vi är effektiva, bara att vi kallas till möten när vi behöver möten. Det är inte så att vi har möten bara för att vi ska ha möten.

Samtliga projektmedlemmar går på möten och interagerar i dem. Trots det ser projektmedlemmarna vissa för- och nackdelar med mötena.

Ja för min del är det nog mest fördelar med sådana här möten, alldeles lagom när vi har de här korta, det är jättebra för då är det ju oftast någon liten grej. Kortare och oftare. Vi har sällan långa möten. Nu kom jag på en nackdel faktiskt, det kan vara att det kallas lite för tajt in på.

Fördelarna är väl att man får informationsspridning, får veta vad som händer. Nackdelarna är väl då att det känns som att det bara tar tid. Man sitter och pratar med det händer inte så mycket.

Projektmedlemmarna är positivt inställda till möten och ser dem som en del av arbetet. Ingen av respondenterna hade funderat på om de kunde visa sin kompetens genom mötena. Men om de kände att det var något de kunde, var mötena ett tillfälle då man hade möjlighet att prata om detta. Mötena skapar samhörighet i gruppen men framförallt det faktum att de sitter nära varandra i kontorslandskapet ansåg de flesta som en viktig aspekt för just samhörigheten.

Ja det är ju det att det är vårt projekt som har mötet, man vill ju vara med för man tillhör ju projektet. Så det blir ju en slags samhörighet.

Ja, det känner jag, men eftersom att vi ändå sitter bredvid varandra så känns det ju inte som att det är mötena i sig som skapar samhörigheten utan det är att vi sitter tillsammans.

Projektgrupp 1 nämner att de använder sig av en whiteboardtavla där lappar sätts upp, det används för att se processerna i projektet. Lapparna visar olika aktiviteter som ska göras i projektet och projektledaren ses som ansvarig för att aktiviteterna fylls på. Projektmedlemmarna har varsin färg på lapparna och blir ansvariga för

en aktivitet. Det finns ingen bestämd tid när lapparna ska flyttas utan det görs av projektmedlemmarna när de är klara med aktiviteten. Den fysiska tavlan nämns som något bra i gruppen och det pratas mycket om den. En anledning till att den nämns är för att de upplever att den skapar samhörighet. Dock kan tavlan kännas lite för liten och ibland saknas en lapp för en aktivitet som borde utföras.

Tavlan funkar bättre än väntat faktiskt... Tänkte från början att herregud det här kommer aldrig gå, men vi har rätt bra koll där faktiskt.

För det mesta går man in där och flyttar lappar när man har gjort nånting och då är det ju vem som helst som kan göra det.

För att sprida dokument i projektet används SharePoint, som är ett digitalt dokumenthanteringssystem som alla projektmedlemmar kan nå via egen dator. Alla i projektgruppen är delaktiga i att lägga upp dokument här och alla är ansvariga för att dokumenten uppdateras. Respondenterna upplevde dock att det inte finns någon struktur på hur dokument ska läggas upp, vilket de alla uttrycker en frustration över. Inställningen till SharePoint överlag upplevs som negativ.

Där har vi ju all dokumentation om allt möjligt som rör projektet. Så där finns det väldigt mycket att leta efter. Det är väldigt ostrukturerat också, för en del ligger osorterat. Ett dokument bara ligger rätt upp och ner och sen är det någon som byggt upp en väldigt djup mapphierarki. Vi har inget gemensamt arbetssätt alls. Vi har inte sagt alls hur det ska vara strukturerat eller någonting. Det är en utmaning att hitta saker kan jag säga.

Just nu känns det som ingen har ansvaret, skulle jag säga. Egentligen borde vi haft uttalat att den här strukturen ska vi följa i SharePoint så att vi följer gemensamt mål för hur vi namnger dokument, vart placerar vi dem, för efter några år så blir det väldigt många dokument.

Användningen av SharePoint är varierande i projektgruppen. Någon använder det varje dag medan andra använder det mer sällan, det vanliga är en gång i veckan. Avsaknaden av struktur är en anledning som respondenterna nämner till varför de inte vill använda SharePoint. Alla respondenter säger att de hellre frågar någon först om dokumenten än att gå in och leta efter dem. Fördelarna som ändå nämns, är att all dokumentation finns på samma ställe.

Ja jag måste ju fråga runt om det mesta. Det mesta får man reda på genom att fråga. Det är alltid någon som har koll på rätt saker, det är lite

tråkigt och sitta och leta i SharePoint och hitta, för information kan ju finnas spridd i flera dokument så därför är det mycket enklare att gå och fråga. Så det finns mycket att göra i SharePoint, många förbättringsområden.

Ja fördelarna är att det versionshanterat och man vet vart man har det man behöver. Nackdelar är att det är lite svårt att hitta men det kan ju bero på att vi strukturerat det dåligt...

4.2.2 Informell kommunikation

Eftersom projektgruppen sitter tätt intill varandra i ett kontorslandskap är den informella kommunikationen det vanligaste sättet för dem att kommunicera med varandra. Eftersom de sitter så tätt behöver de varken maila eller chatta med varandra. Att sitta tillsammans nämns av alla i projektgruppen som positivt och viktigt för projektet och arbetet.

Jag tycker vi är lite bortskämda eller vad man ska säga. Det är få som har det så bra som vi, som får sitta så tajt ihop. Jag tror många tycker det är lite lyxigt. Så jag är jätteglad för det.

...Så jag tycker det är skitbra att sitta tillsammans som en grupp, kommer man på något är det bara att säga det.

En projektmedlem menar att placeringen är anledningen till att annan kommunikation inte är lika välplanerad i projektet:

Det beror lite på hur man jobbar och vad det är för typ av projekt, hur man sitter fysiskt gör att det blir mindre viktigt att man styr upp det till 120 %. Vi sitter i knäet på varandra och då blir det inte lika viktigt. Eller ibland får man ju styra upp det lite men det är väldigt mycket lättare när man sitter tillsammans.

Alla respondenterna är medvetna om att den informella kommunikation som sker i projektgruppen kan störa andra i kontorslandskapet. Men ingen av dem ser det som ett problem.

Egentligen ska man ju inte kasta frågor rakt ut i luften så men vi gör det, vi är väldigt bra på det. Eller om man sitter och kodar eller något och kör fast, då ropar man ju bara på någon direkt liksom. Vi har väldigt bra

tålamod och smärtröskel allihopa för att de flesta kommer med en gång, och då kommer man vidare fort.

Även om den informella kommunikationen hyllas av samtliga projektmedlemmar, nämner en av projektmedlemmarna också en nackdel; att den informella kommunikationen inte alltid är lika trovärdig som den formella kommunikationen.

Den formella är ju ofta mer säkerställd, den kan ju vara korrekturläst - så den vet man med högre sannolikhet är korrekt information. Men att den informella kanske är mera hur någon tror att det är.

Samtliga respondenter nämner att den informella kommunikationen skapar samhörighet och grupp känsla i projektgruppen. Det menar dem att även kafferaster gör, även om man på kafferasterna också pratar med andra utanför projektet. Kafferasterna är något som alla nämner att de tar, och det finns på förhand uppstyrd tider för ungefär när olika grupper går och fikar, oftast två gånger per dag, även om det är helt frivilligt. Fikarasterna omnämns som en omtyckt och trevlig aktivitet vilken ger en möjlighet till paus från arbetet. Rasterna används mestadels för att ta en paus från arbetet men de flesta menar att det även blir en del arbetsrelaterade samtal.

Ibland kan det bli jobbprat på fikar, men då säger man till. Jag vill inte att de ska prata jobb på fikar men det kan bli så ibland och då får man strunta i det.

Att sitta tillsammans nämner en projektmedlem även som något som skapar motivation. Motivation skapas på olika sätt hos projektmedlemmarna. En av dem känner det genom att känna trygghet i gruppen och en annan säger att det är genom att få vara med och bestämma i projektet.

Det blir ju roligare jobb om man har roligt på jobbet. Så det är nog det att sitta i gruppen tillsammans då får man nog ut mycket mer av arbetet. För det är ju lite svårare om någon sitter där i andra änden av kontoret. Det tar ju emot lite att gå igenom kontoret bara för att prata med någon. För oss är det bara att öppna munnen.

Jag är liksom trygg i gruppen, är det så att jag inte kan något är det absolut alltid någon annan som kan hjälpa mig, och då behöver man ju aldrig vara orolig för nåt egentligen.

Men att projektledaren lyssnar, det vill jag poängtera är viktigt också. Att man känner sig hörd i gruppen det är väldigt viktigt när man ska ta beslut.

Det är väldigt viktigt för att känna att man arbetar i grupp annars blir det en diktatur. Och då blir det inte lika motiverande att göra någonting bra om man inte får vara med och bestämma.

4.3 Internkommunikation i projekt 2

Samtliga intervjuade menar att de både trivs med sina arbetsuppgifter och med sina arbetskamrater i projektet och att personerna i projektgruppen känner varandra relativt väl. Projektmedlemmarna har sina arbetsplatser i samma kontorsrum, några av dem sitter precis intill varandra, och några sitter ett par meter bort. Projektledaren var dock inte placerad tillsammans med projektgruppen utan satt tillsammans med företagets övriga projektledare i ett annat rum. Projektledaren är den som ytterst ansvarar för kommunikationen i projektet, men menar att företaget arbetar mer och mer för att även göra projektgruppen delaktiga. Det beror på att det är projektledaren som behöver den övergripande kontrollen och de ständiga uppdateringarna eftersom denne exempelvis sköter kontakt med kunden. Hur kommunikationen i projektet skulle ske var inte styrt på förhand utan det beslutade projektledaren tillsammans med projektgruppen i början av projektet. Kommunikationen i projektet bedrivs inte enligt någon särskild kommunikationsplan eller uttalad strategi, även om vissa rutiner för hur kommunikationen ska ske finns genom att projektgruppen arbetar Scrum-inspirerat och respondenterna är ense om att de har möjlighet att påverka hur de kommunicerar inom projektet.

Internt är det ju vi själva som bestämmer kommunikationen helt och hållet. Tavlan vi använder är ju en form av kommunikation och den har vi själva bestämt att vi ska använda. Projektledaren har inte haft särskilt mycket att diktera eller säga till om.

Det finns en viss strategi för utvärdering av kommunikation. Enligt det ramverk projektet arbetar efter ska utvärdering göras såväl under projektets gång som efter. Av olika anledningar har det dock inte blivit av och kommunikationen utvärderas därmed inte.

Samtliga intervjuade tycker att kommunikation är en mycket viktig aspekt av arbetet i projekt. Två projektmedlemmar uttrycker det såhär:

Oerhört viktigt, kommunikation är grunden. Fungerar inte kommunikation i ett projekt, så går det inget bra... Allt vi gör i ett projekt handlar om kommunikation i princip.

Extremt viktigt... Dels för att, veta vad som ska göras förstås, så att alla gör rätt saker vid rätt tidpunkt och inte sitter och gör samma saker, sen medför bra kommunikation att man liksom har samma fokus.

Samtliga projektmedlemmar tycker att kommunikationen i projektet varit väl fungerande, och vill inte förändra något. Även språket i kommunikationen menar respondenterna har varit enkelt och förståeligt. Det som nämns från en projektmedlem är dock att en person som var en viktig kugge i projektet, och som satt inne med mycket information, under en viktig period försvann från projektet. Det här medförde frustration eftersom den här personen hade information som ingen annan kände till. Att kommunikationen överlag varit fungerande menar samtliga projektmedlemmarna har gjort att de känt sig motiverade.

4.3.1 Formell kommunikation

Även om det inte på förhand finns någon nedskrivna strategi för hur internkommunikationen ska bedrivas, finns det ändå flera formella kanaler med på förhand angivna riktlinjer. För att strukturera arbetet i projektet på ett övergripande plan, genomförs en gång i månaden planeringsmöten. De här mötena är på förhand relativt inrutade efter den Scrum-inspirerade struktur som används och har följande innehåll;

Först och främst så får vi information om vad vi förväntas vara klara med när månaden är slut... Ibland så är det ju alldeles för mycket saker, och då får man prioritera, man kan prioritera bort nånting, få information om vad som är viktigast för kunden att få färdigt... Sen så jobbar vi ju med att bryta ner dom lite större uppgifterna i mindre, estimerbara uppgifter och då får man en väldigt tydlig bild av exakt vad det är som ska göras rent tekniskt under månaden som kommer. Och sen även lite allmänt om var vi befinner oss med kunden, om kunden är nöjd, eller om kunden tycker att vi jobbat för långsamt och vi behöver lägga på ett kål.

Mötena leds dels av projektledaren och dels av en annan person som tagit stort ansvar i projektet. Projektmedlemmarna upplever att mötena är inrutade och att det inte finns så stora möjligheter att påverka vad mötena ska handla om, men det finns heller inte något intresse i att förändra dem eftersom de fyller sitt syfte. Alla har möjlighet att prata på mötena och aktiviteterna bryts ner till mindre uppgifter

tillsammans. Till viss del nämns gruppkänsla som ett resultat av mötena, men dubbla åsikter kring det finns. Projektet var väldigt tidspressat och mötet kunde därför bidra till en stark känsla av hopplöshet eftersom projektmedlemmarna insåg hur mycket som fanns att göra:

På de här mötena har det funnits en ganska stark känsla av hopplöshet och panik, när man inser att jädrar också, dom där grejerna skulle ju vara klara men det kommer vi ju inte hinna med nu heller, så det får vi skjuta på och den känslan delade vi ju också som grupp. Det kanske förde oss samman, jag vet inte, vi fördes kanske samman i paniken och hopplösheten på något vis.

Alltså det kunde ju vara rätt deprimerande att vara där på planeringsmötet, man såg hur lite tid man hade kvar, men så ser man liksom hur många lappar man har kvar, det kan ju vara rätt så nedslagande så vissa gånger så var vi ju rätt långt ner.

Projektmedlemmarna menar att planeringsmötena var mycket väsentliga och att det blivit kaos i projektet utan dem. Känsloerna kring mötet var dock blandade.

Emotionellt förknippar jag det med nåt negativt just med tanke på att det blev så tydligt hur tidspressat allt var, men rationellt så förknippar jag den med nånting positivt i och med att det gav viktig överblick över vad som skulle göras, och det är ju skitviktigt, så blandade känslor.

Dem måste ju göras, det är ju jätteviktigt för att få struktur, det är jätte viktigt för att hitta, vi måste ha planeringsmöten på många olika plan, för att veta vad vi ska rikta oss mot... Jag skulle säga att det är A och O, att man helt enkelt måste ha sådana där grova planeringsmöten så man faktiskt ser helheten, för sen under tidens gång när man kör dom här dagliga mötena då grottar man ju ner sig i det man håller på med just då men för att sätta den stora kartan måste man ha planeringsmöte. Jag tycker det är jättebra att vi var med allihop, även om det tar tid, just för delaktighet och för att alla ska kunna komma till tals där.

De nedbrutna uppgifterna från planeringsmötena kommunicerar man vidare in på dagliga möten varje morgon. Det här är enda gången, utöver planeringsmötena, som hela projektgruppen samlas. De här mötena utgör grunden till verksamheten i projektet och genomförs enligt på förhand angivna rutiner. Varje projektmedlem måste berätta vad denne gjorde igår, vad denne ska göra under dagen och om denne har några problem. De är strikt hållna till 15 minuter per möte och

genomförs även om projektledaren skulle vara frånvarande. Om något behöver diskuteras vidare brukar projektmedlemmarna ta ett tilläggsmöte för att inte behöva ta för mycket tid från personer som kanske inte berörs av det som behöver diskuteras vidare. Samtliga projektmedlemmar omnämner de dagliga mötena som ett bra inslag under arbetsdagen och det är hög uppslutning på varje möte.

Jag har aldrig tänkt tanken att låta bli att gå dit, man får ju ut väldigt mycket av det, dels ventilerar man egna problem så man snabbt kan få veta vem som kan hjälpa en att komma vidare, dels ser man hur det går för resten av teamet och hur långt man kommit i projektet.

Mötena är ett väldigt effektivt sätt att kommunicera: vad som händer...
Väldigt bra sätt istället för skriftlig kommunikation som är ineffektiv...

Att gå är väl inget jag har direkt valt, men det är ju ett väldigt konstruktivt möte som hjälper oss allihop, så det är inget konstigt med det alls.

Mötena omnämns som något projektmedlemmarna förknippar med överlag något positivt och förutom att de får bra koll på vad som sker i projektet märks positiva detaljer som att:

Man får tala om var man själv står och kan hinta om att man själv behöver hjälp med nånting...

Bra bara det faktum att vi är där tillsammans och träffas varje dag, det är ju inte säkert att man gör annars.

Jättejättebra och det håller ihop projektgruppen på ett jättenaturligt sätt.

Mötena kompletteras av en whiteboardtavla där lappar sätts upp av projektmedlemmarna. Lapparna motsvarar aktiviteter som ska göras just nu och den projektmedlem som gör en aktivitet har markerat den med sin symbol. Lapparna visar även var i projektfasen aktiviteten befinner sig. Tavlans roll är att tydliggöra vad som ska göras och vem som ska göra vad. Tavlan och lapparna går att titta på närsomhelst, men lapparna flyttas enbart under de dagliga mötena. Hur och att tavlan skulle användas som ett övergripande kommunikationsverktyg bestämdes tillsammans inom projektgruppen vid projektets start. Respondenterna menar även att det är bra att arbeta med fysiska medel och att det gjorts försök i andra projekt med att digitalisera tavlan men utan lyckat resultat. Precis som de

dagliga mötena omnämns tavlan som ett omtyckt kommunikationssätt som fyller sitt syfte, och som även skapar gruppkänsla inom projektgruppen:

Jag fick väldigt mycket information från den, man får ju överblick över vad vilka uppgifter som är klara, hur många uppgifter som är klara... Jag fick även snabbt överblick vad mina teamkamrater höll på med, vilka uppgifter som ingen hade påbörjats än, som jag kunde ta tag i om jag inte hade nånting att göra just då.

Det blir som att vi i gruppen jobbar tillsammans för att få alla lapparna från vänster till höger... Det blir nån sorts teamkänsla av det så länge det inte sitter så många lappar på vänster sida när det borde sitta på höger.

Flera projektmedlemmar nämner dock att det finns två sidor av myntet med att tavlan så tydligt illustrerar vem som gör vad, och hur fort. Dels innebär det en chans för projektmedlemmen att visa kompetens genom att denne klarat av sina uppgifter, dels omnämns det som något som skapar press.

Om man lyckas klara av något så är det en skön känsla. Samtidigt så är det negativt om man inte gör det.

Jag vill ju visa mig duktig så att det går framåt och att det händer saker. Så det gör ju att man anstränger sig mer. Att man varje morgon måste visa att man klarat av det man sa igår att man skulle klara av.

Det gör man ju lite om man gjort något, då får man flytta en lapp till nästa steg. Då visar man ju liksom att man kan, att man har klarat det. Om man inte klarat uppgiften, så blir det ju väldigt tydligt att det inte går framåt.

Pressen omnämns dock av flera projektmedlemmar som något som även skapar motivation.

Jag blev väldigt taggad, just i och med att man fick en stark gruppkänsla av att kunna se det gemensamma målet som vi tillsammans strävade mot och även kunde se den här konkreta lilla lappen som satt på vänster sida som skulle till höger sida och det var motiverande att kunna se så tydligt att det liksom rörde på sig och att kunna veta var vi skulle och kunna se att vi faktiskt var på väg dit hela tiden.

För dokumenthantering används dokumenthanteringssystemet SharePoint. Där samlas all dokumentation och även de fel som kunden påpekar i produkten. Beslutet om vad som ska finnas på SharePoint togs i början av projektet inom projektgruppen. Projektledaren är den som har ansvar för att SharePoint används men projektmedlemmarna är de som lägger upp dokument där. Dokumenthanteringen omnämns som ett bra sätt jämfört med att till exempel skicka dokument via mail, eftersom alla kan se dokumenten samtidigt och de även är versionsmärkta. Respondenterna menar att SharePoint inte är lika överskådligt som exempelvis den tavla de använder men att det ändå fyller sitt syfte eftersom det går att lägga dokument där så länge alla tar sitt ansvar. Dock säger projektmedlemmarna att de inte använder SharePoint särskilt ofta och flera personer nämner att de ibland fått SharePoint-informationen via mail. Felrapporteringsdelen omnämns som mindre effektiv eftersom systemet egentligen inte är till för det.

Kompetens går att visa genom de dokument en projektmedlem laddar upp och som övriga kan se. I övrigt råder det lite delade meningar och bland annat benämns SharePoint som:

Ganska stel och tråkig, och ett nödvändigt ont.

Förutsatt att man använder den på rätt sätt, så är det ett jätte bra sätt att dela dokument mellan varandra, men jag upplevde den kanalen som ganska död.

Det är ju inte så överskådligt som tavlan... jag tycker att det kan vara rätt så krångligt, man behöver verkligen vara noga med att kategorisera och hur man ska gruppera olika saker och så där för att ha nån överblick.

4.3.2 Informell kommunikation

Utöver de här planerade kommunikationskanalerna kommunicerar projektmedlemmarna även informellt, det vill säga under oplanerade former. Samtliga respondenter nämner att de helst väljer det här sättet att förmedla information. Det anses smidigt eftersom de sitter placerade såpass nära varandra. En projektmedlem som suttit längre ifrån de andra upplever att det har inneburit att tid ödslats eftersom det inte gått lika smidigt som för de andra att se när bordsgrannen har möjlighet att prata. Den här kommunikationen omnämns av samtliga projektmedlemmar som att främst handla om arbetsrelaterade saker som till exempel att de kan hjälpas åt med uppgifter. Att kunna samarbeta om saker

innebär även en viss press eftersom projektmedlemmarna sitter bredvid varandra och ser exakt vad den andre gör, men den här pressen omnämns som något positivt som motiverar. Framförallt kan de dock visa att de är kunniga inom ett område genom att hjälpa en kollega.

Det kan vara att vi hjälper varann om någon kört fast med nånting, rent kodmässigt eller om det är nån som är extra bra på nånting, så frågar jag om det, så pratar man lite, diskuterar lösningen...

Jag föredrar att ta saker muntligt, öga mot öga. För då ser man ganska tydligt om personen är med på noterna eller inte, om det är nåt som är, oklart så. Men när det gäller saker som det är viktigt att man i efterhand ska kunna gå in och se vad som är bestämt, då vill jag helst ha det nedskrivet, då föredrar jag mail faktiskt.

Det finns väldigt mycket kompetens i den gruppen, folk är jätteduktiga på lite olika områden, och det vill jag ju gärna snappa upp förstås så att jag också blir duktig. Sen tror jag ju också på att även om jag själv kan sitta och ha en väldigt bra idé om hur problemet ska lösas, så skadar det aldrig att dra det ett extra varv med en annan person, bara för att få kanske en annan syn på saken. Och sen så ibland om det är lite stressigt eller lite frustrerat kan det vara väldigt skönt att ventilera det med nån som är i samma sits, man bara liksom får lufta det litegrann...

Även om förmedling av information muntligt och oplanerat inom projektgruppen ses som ett effektivt kommunikationssätt identifierar ett par av projektmedlemmarna nackdelar med att använda det här sättet att kommunicera:

En nackdel är ju att resten av gruppen får ju liksom inte ta del av det som sägs, att man till exempel är två personer som sitter och bollar och kommer på jättebra lösning på nånting, då får ju inte resten av gruppen ta del av det.

Det mesta pratet som förekommer under dagen är arbetsrelaterat och annat, som inte rör arbetet, pratas det främst om på morgonen när projektmedlemmarna kommer till arbetet. Inte heller fikaraster är ett frekvent inslag under arbetsdagarna. Det är okej att gå och fika men respondenterna hade olika åsikter om det:

Klart att man kan fika ibland, och en del tycker att det fikas för lite och så, och att samhörighetskänslan kan ju stärkas genom fika och så, men jag känner inte riktigt att jag har det behovet, får tillräckligt med samhörighet ändå.

Den ger ett avbrott i arbetet, vilopaus för hjärnan, möjlighet att prata med kollegor man inte jobbar tillsammans med och möjlighet att ventilerade både jobbrelaterade saker och mer personliga saker.

En annan kommunikationsväg som använts i projektet är Lync. Det beskrivs som ett chatt-program projektmedlemmarna alltid har online på datorn för att snabbt kunna kommunicera om småsaker med kollegor i projektet, för att slippa gå till dem under arbetsdagen, och används generellt sett många gånger under en dag. Lync är ett uppskattat och ett snabbt kommunikationssätt, och det brukar gå snabbt att få svar på frågor via Lync. En annan fördel med det är att det går att vara mer privat än det går att vara när projektmedlemmarna för ett muntligt samtal med varandra. En nackdel som nämns med kanalen är ifall den person som respondenten vill prata med skulle vara offline, det kan innebära ett irritationsmoment. En annan nackdel kan vara att det som skrivs inte sparas till exempel om det blir ett stort informationsutbyte mellan projektmedlemmarna eller om det är komplex information.

Flera av medlemmarna i projektet tycker att den kommunikation som sker i projektet utvecklar dem som personer. En projektmedlem nämner att denne tycker att den informella kommunikationen när de hjälper varandra med uppgifter bidrar till dennes utveckling. Även den kommunikation som sker på morgonmötena där alla måste prata inför varandra i gruppen och förklara hur de löst sina uppgifter omnämns som något som bidrar till personlig utveckling.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att koppla ihop resultaten från föregående kapitel med det som presenterats i vårt teorikapitel. I detta kapitel kommer projekt 1 och 2 att analyseras i en och samma text för att vi ska kunna hitta mönster som går att känna igen i båda organisationerna. Analysen kommer att ske efter studiens frågeställningar och återigen efter rubrikerna; formell och informell kommunikation. Under den andra frågeställningen där vi kopplar ihop kommunikationen med motivation, är kapitlet även uppdelat efter de huvudsakliga komponenterna som skapar motivation; självbestämmande, kompetens och samhörighet.

5.1 Hur sker internkommunikation i projekten?

– Vilka styrkor och svagheter finns i internkommunikationen?

För att göra analysen mer lättläst analyseras denna frågeställning nedan, utifrån samma rubriker som kapitel 4 “Resultat” är uppbyggt efter.

5.1.1 Internkommunikation i projekt 1 och 2

Precis som Johannessen och Olsen (2011, s. 30f) påpekar vikten av, tycker alla respondenter, och informanter, att kommunikation är väldigt viktigt i projekt. Conrad och Scott Pole (1998, s. 3) poängterar, att organisationer som reflekterat över kommunikationens vikt har större framgång än de som inte reflekterat över den. Att samtliga intervjuade poängterar hur viktig kommunikation är, bland annat när en av dem säger: “Oerhört viktigt, kommunikation är grunden. Fungerar inte kommunikation i ett projekt, så går det inget bra... Allt vi gör i ett projekt handlar om kommunikation i princip” tyder det på en bra grundförutsättning för att lyckas med internkommunikationen. Det här gäller båda organisationerna eftersom de båda två poängterar kommunikationens vikt. Att de har ett sådant tänk kring kommunikationen tyder på en medvetenhet om det Hamrefors (2010, s. 141ff) menar, att en organisation måste fokusera på kommunikation för att överhuvudtaget överleva. Eftersom kommunikation, bland annat enligt Kerzner (2003, s. 237f), ofta nämns som anledningen till misslyckade projekt är det en styrka att båda projekten har ett kommunikationsfokus redan från början, vilket är viktigt i projekt eftersom kommunikationen är extra viktig för att få ett samspel mellan de olika funktionerna, i detta fall exempelvis programmerare, testare och lösningsarkitekter, som finns och är nödvändigt för att arbetet ska flyta på (Chen et al. 2013, s. 239).

Trots att båda projekten talar mycket om att kommunikationen är både viktigt och välfungerande är det ingen av projektmedlemmarna i något av projekten som menar att de jobbar utefter en särskild kommunikationsstrategi, vilket enligt bland annat Cornelissen (2008, s. 95ff), är viktigt för att kommunikationen ska bli maximalt effektiv. Eftersom samtliga projektmedlemmar, och även projektledarna, menar att de är nöjda med den kommunikation som sker tyder det på att de lyckats även utan att medvetet arbeta fram en strategi. Det skulle kunna hänga ihop med att trots att ingen av medlemmarna i något av projekten tycker att de har en formulerad plan eller strategi för sin kommunikation kan man se tecken på att det skett omedvetet. Framförallt i projekt 2, där projektmedlemmarna menar att de arbetar Scrum-inspirerat, finns det vissa på förhand rekommenderade rutiner som projektet följer genom bland annat sina uppstyrda planeringsmöten och dagliga möten, och genom det har de ändå en planering för hur de ska kommunicera. En outtalad plan finns till viss del även i projekt 1 där man bland annat sitter väldigt nära varandra, och har täta möten när omständigheterna kräver det. Dock kan en organisation främst tillgodogöra sig fördelarna med att arbeta efter en strategi om detta sker genom att man medvetet arbetar strategiskt mot specifika mål som satts upp med kommunikationen (Falkheimer & Heide 2003, s. 18). Det här går till viss del att urskilja i projekt 2 där organisationen arbetar för att göra projektgruppen delaktig i kommunikationen. Detta kan ses som ett mål med kommunikationen, och att de därför arbetar strategiskt utan att benämna det så. Ett strategiskt tänk är dock svårt att urskilja i projekt 1 och även om de har en plan för hur de kommunicerar är denna plan inte målfokuserad utifrån vad som ska uppnås genom att kommunicera. *”Eftersom vi inte har någon strategi så är det är upp till var och en att bestämma hur man väljer att kommunicera, om man väljer att ropa till de andra eller om man väljer att skicka mail”*.

En strategi för att utvärdera den internkommunikation som sker i projekten finns heller inte i något av projekten. Enligt det ramverk som projekt 2 arbetar efter ska utvärderingar ingå men det är ändå inget som sker. Det här är något som Kerzner (2003, s. 227) menar behövs för att skapa effektiv kommunikation, parterna som är inblandade i kommunikationen ska ha chans att komma med åsikter. Dock märks det att man i båda projekten använder sig av kommunikationskanaler som man vet har fungerat tidigare. En annan faktor som Kerzner (2003, s. 227) nämner som skapar effektiv kommunikation är ett enkelt språk, detta menar samtliga projektmedlemmar att det har.

5.1.2 Formell kommunikation

Den formella kommunikationen sker i båda projekten huvudsakligen genom möten. Mötena fungerar enligt samtliga projektmedlemmar bra i respektive projekt. Dock skiljde sig upplägget på mötena i projekten. I projekt 1 fanns det ingen särskild struktur för när möten skulle hållas. Ett exempel är att mötena ibland annonserades ut med väldigt kort varsel, vilket talar emot tidigare forskning som säger att formella kanaler bör vara strukturerade för att fylla sin funktion (Project Management Institute 2009, s. 256ff). De försökte ha möten veckovis men bara när det fanns en anledning till att ha ett möte. Att ha möten utan ett tydligt syfte, bara för att, sågs som tidslöseri. I vissa perioder av projektet när det var mer hektiskt, kände de dock behov av tätare uppdateringar och dagliga möten genomfördes under dessa perioder. Detta kan kopplas till det som Conrad & Scott Pole (1998, s. 7) skriver om att kommunikation måste anpassas till de behov som finns i projektet. Bland projektmedlemmarna går en något negativ inställning kring möten generellt att urskilja, ett par av dem benämner det som att *“Möten bara tar tid”* men att *“Det funkar jättebra i projektet... Det är inte så att vi har möten bara för att vi ska ha möten”*. Att projektet inte genomför onödiga möten är därför ett tecken på att de lyckats anpassa sin kommunikation genom möten till de behov som råder i projektet för stunden, både individens och organisationens behov (ibid).

I projekt 2 arbetar de med möten på ett strukturerat sätt, med både dagliga möten och planeringsmöten en gång varje månad. Både planeringsmöten och dagliga möten har en bestämd agenda där alla projektmedlemmar vet vilken information som skulle förmedlas. Dessa fakta överensstämmer med hur Kraut et al. (2002, s. 5) beskriver hur formell kommunikation bör gå till. Också det faktum att mötena är strikt hållna till 15 minuter och att de kan genomföras även utan någon tydlig ledare tyder på att de följer en tydlig struktur. Detta visar även på det som Kerzner (2003, s. 227) menar behövs för en effektiv och kostnadseffektiv kommunikation, att kommunikationen ska ske med rätt personer på ett effektivt sätt. Eftersom hela projektgruppen deltar och bara behöver ta del av den nödvändigaste informationen som hålls kort och koncisa, tyder på att man lyckas bra med detta genom att använda sig av dessa dagliga möten. Utformningen av de koncisa dagliga mötena kan också kopplas samman med att kommunikationen har anpassats efter de särdrag projekt som arbetsform har, att det finns en budget och ett tidspressat schema (Jansson & Ljung 2004, s. 29ff). Eftersom projektmedlemmarna samtidigt är nöjda med hur mötena genomförs, och är tydligt införstådda med att både dagliga möten och planeringsmöten behövs för att ta sig framåt i processerna, tyder det på att man även i projekt 2 har lyckats anpassa kommunikationen efter

också de individuella behov som finns i projektet (Conrad & Scott Pole 1998, s. 7).

Även om mötena fungerar på lite olika sätt i de båda projekten har det visat sig vara en fungerande och generellt sett omtyckt kommunikationskanal. Detta stämmer överens med det Kerzner (2003, s. 227) skriver om att kommunikation ansikte mot ansikte är ett effektivt sätt att kommunicera eftersom man direkt ser hur den man pratar med förstår vad man säger, och är med på noterna. Detta är också precis vad en av respondenterna nämner som den största fördelen med muntlig kommunikation. Att deltagarna ses och utbyter information med varandra tycks därmed vara en styrka i båda projektens sätt att kommunicera.

Båda projekten använder en tavla för att se processerna i arbetet. Tavlan används som ett verktyg för att kommunicera det arbete som pågår i projektet och för att alla i projektgruppen ska ha en gemensam syn på vad som försiggår. Båda projekten har på förhand bestämda arbetssätt för hur kommunikationen kring tavlan ska ske vilket visar på effektivitet genom det som Cornelissen (2008, s. 194ff) skriver om att formell kommunikation ska ha fastställda ramar om hur informationen ska ges. En skillnad går dock att se, eftersom projekt 1 flyttas lapparna på tavlan av medlemmarna när som helst när de är klara med en viss aktivitet medan lappflyttningen i projekt 2 sker strikt på de dagliga mötena. Anledningen till det kan dels bero på den tidspress som medlemmarna i projekt 2 hade, vilken inte visade sig på samma sätt i projekt 1. Detta kan dock också vara ett tecken på att man i projekt 2 arbetar mer strukturerat med tavlan, vilket tidigare forskning som sagt, rekommenderar för formella kanaler. Eftersom projekt som arbetsform har vissa särdrag, såsom att de ska vara kostnadseffektiva och oftast är tidspressade (Jansson & Ljung 2004, s. 29ff), blir tavlan i båda projekten ett effektivt sätt att kommunicera vad som ska göras och att se hur långt arbetet har kommit då den både är ett billigt och tidseffektivt verktyg som är omtyckt av båda projektgrupperna. Att det är tidseffektivt märks tydligt eftersom tavlan är lättillgänglig på båda kontoren och att projektmedlemmarna alltid själva kan kolla på tavlan för att få information om vad som gjorts och vad som sker i projektet.

Båda projekten har även samma system för dokumenthantering, SharePoint. Användningen av dokumenthanteringssystemet ser dock lite olika ut i de båda projekten även om syftet i stort sett är detsamma; att samla dokument för att alla lätt ska komma åt dem. I projekt 1 används SharePoint lite olika mycket av olika

personer. Vissa av projektmedlemmarna uttrycker en stor frustration över att de har svårt att hitta dokument på grund av att det från början i projektet inte strukturerats hur arbetet med att lägga upp dokument skulle ske samt att ett gemensamt arbetssätt saknas. Flera av projektmedlemmarna menar att de hellre än att leta efter ett dokument i SharePoint frågat efter dokumentet eller om vägledning för att hitta det. Flera projektmedlemmar uttrycker en frustration över att använda SharePoint och denna frustration tyder på att kanalen skulle kunna fungera bättre. Eftersom formell kommunikation i projekt behöver struktureras för att vara effektiv (Kraut et al. 2002, s. 5), och att projektgruppen ändå är ense att det är bra att samla dokument på ett och samma ställe tyder det på att denna kanal skulle behöva struktureras mer för att fylla sitt syfte. Eftersom syftet är just att komma åt dokument snabbt, skulle förmodligen viktig tid och effektivitet vinnas genom att SharePoint struktureras upp och ett gemensamt arbetssätt tas fram.

Även i projekt 2 omnämns SharePoint med en viss skepsis, även om den fyllt sitt syfte. En av projektmedlemmarna pratar om den som "*... ett nödvändigt ont*", vilken symboliserar den generella syn som verkar finnas över verktyget inom projektet. Meningarna om hur SharePoint fungerar skiljer sig lite åt och även om de tycker att det fyller sitt syfte har några projektmedlemmar tagit emot SharePoint-information via mail och samtliga säger att de inte använt SharePoint så mycket under projektets gång. Det här tyder delvis på att SharePoint skulle behöva en struktur som innefattar att alla vet exakt vilka dokument de ska ta del av via SharePoint. Särskilt i ett tidspressat projekt som detta skulle det kunna vara relevant att en gång extra överväga hur tidigare forskning förklarar att de kanaler som är formella måste vara på förhand uppstrukturerade för att vara effektiva (Yugas Byers 1997, s. 42). Bland annat Kerzner (2003, s. 2) poängterar vikten av att optimera varje process för att i dagens konkurrens skaffa sig fördelar på marknaden, och även om SharePoint till viss del fungerar trots viss frustration behöver det inte vara oväsentligt att effektivisera även mindre detaljer i verksamheten. Det som skiljer syftet med kanalen åt är att i projekt 2 innefattas även en felrapportering från kunden. Denna felrapportering omnämns fungera dåligt eftersom SharePoint egentligen inte är till för det och detta omnämns med stor frustration vilket tyder på att även denna del skulle behöva struktureras upp för att bli mer effektiv.

5.1.3 Informell kommunikation

Kommunikationen bedrivs dock inte enbart genom dessa mer formella, planerade kanaler utan också genom informell, mer oplanerad kommunikation. Detta är det

kommunikationssätt samtliga projektmedlemmar i båda projekt nämner som den kommunikationsväg de helst använder för att förmedla information. I framförallt projekt 1 som inte har en lika formell och planerad kommunikation som projekt 2 omnämns placeringen, att de sitter precis intill varandra hela dagarna, som anledningen till att de inte behöver så mycket formell kommunikation utan att de får det att fungera ändå. Detta stämmer överrens med det som Kraut et al. (2002, s. 5ff) menar, att den informella kommunikationen kan kompensera för otillräcklig formell kommunikation i projekt. Även i projekt 2 sitter de nära varandra och upplever detta som positivt. Dock sitter inte projektledaren tillsammans med gruppen och hela gruppen satt inte precis intill varandra vilket innebär att de ibland måste gå och titta flera gånger om någon har tid att prata. En aspekt kopplad till vikten av kommunikationsstrategi är att ett företag även kan ha en plan för sin informella kommunikation. Även om ingen av projektgrupperna tycker att de har det går det ändå att se ett tydligt tecken på det eftersom de sitter placerade tillsammans för att ha lättare att prata med varandra, vilket faktiskt är en sedan tidigare känd och rekommenderad strategi för hur ett företag kan bedriva den informella kommunikationen (Cornelissen 2008, s. 139).

I projekt 2 där hela projektgruppen inte tycker att placeringen under projektet varit en självklar nyckel till framgång omnämns istället chattverktyget Lync som viktigt, eftersom det används ofta till korta små meddelanden. Samtliga respondenter använder det dagligen för att få svar på korta frågor och för att slippa störa någon annan i sitt arbete. Eftersom samtliga projektmedlemmar vanligtvis är online upplevs det som ett effektivt kommunikationssätt. En av respondenterna säger också att det ibland kan vara bättre än muntlig kommunikation eftersom det går att vara mer privat när inte alla hör vad som sägs. Återigen är detta ett tecken på att kommunikationen anpassas efter situation (Cornelissen 2008, s. 14ff), särskilt det faktum att de väljer att använda Lync medvetet.

I båda projekten utbyts även viss information via mail när situationen kräver det eftersom viss oplanerad information behöver finnas dokumenterad. Det finns även fikaraster där respondenterna pratar med sina kollegor, även om det nödvändigtvis inte bara är med personer från projekten. Även om inte alla i båda projekten väljer att ta fikaraster är det en aktivitet som nämns med övergripande positiv inställning. Att samtalen främst handlar om andra saker än arbetsrelaterad information på dessa raster har stöd i tidigare forskning. Icke-arbetsrelaterat samtal är en naturlig del av det oplanerade pratet på en arbetsplats och den delen behövs också för att människor ska komma närmare varandra, lita på varandra och på så sätt göra den informella kommunikationen mer effektiv (Conrad & Scott

Pole 1998, s. 89ff). Att projektmedlemmarna gärna väljer att prata med varandra muntligt är bra även sett ut ett ledningsperspektiv. Bland annat Johannessen och Olsen (2011, s. 30ff) poängterar hur viktigt det är att få medarbetarna att prata med varandra eftersom det är många olika kompetenser och funktioner som samverkar för att ett projekt ska bli effektivt. Dock nämner ett par projektmedlemmar att informell kommunikation inte alltid är av godo, eftersom att informationen inte når alla och att

Den formella är ju ofta mer säkerställd, den kan ju vara korrekturläst - så den vet man med högre sannolikhet att det är korrekt information. Men att den informella kanske är mera, hur någon tror att det är.

Att rätt personer får rätt uppgifter är viktigt, och inte minst i projekt eftersom det enligt exempelvis Chen et al. (2013, s. 23) är många funktioner som ska samspela med varandra. Vissa av respondenternas åsikter om den informella kommunikationen, går därför till viss del emot den tidigare forskningen som säger att den bör täcka upp för otillräcklig formell kommunikation (Project Management Institute 2009, s. 232). Att saker som skulle behöva dokumenteras kommuniceras informellt tyder istället på motsatsen, att den formella kommunikationen skulle kunna vara mer täckande så att information inte blir otillräcklig.

Att mycket av kommunikationen sker informellt skulle kunna kopplas till det som många forskare om kommunikation i projekt menar, att kommunikation i projekt kan gå fel för att den är svår att ta på (Ramsing 2009, s. 345). Även om kommunikationen i dessa projekt inte går fel är det ändå den formella kommunikationen som främst på förhand behöver struktureras och planeras. Detta skulle kunna innebära att fokus istället läggs på andra delar och att kommunikationen tillåts ske oplanerat eftersom den blir mer anpassningsbar och effektiv på det sättet.

Båda projekten kan utifrån ovanstående resonemang konstateras bedriva sin kommunikation genom ett samspel av både informella och formella kanaler vilket även tidigare forskning (Kraut et al. 2002, s. 6ff) påpekar är väsentligt för att få till en effektiv projektverksamhet. Annan tidigare forskning (Johannessen & Olsen 2011, s. 30ff) poängterar dock även vikten av att anpassa kommunikationen efter rådande förhållanden och behov, vilket innebär att hänsyn behöver tas till de särdrag som finns för kommunikation i projekt, för att denna ska bli så effektiv som möjligt. Som tidigare forskning visar karaktäriseras projekt av att innefatta en

temporär uppgift, att det finns en start-och slutpunkt, att det går ut på att skapa eller förändra något samtidigt som det är komplext, omfattande och viktigt (Jansson & Ljung 2004, s. 29ff). Eftersom samtliga projektmedlemmar, inklusive projektledare med överblick över verksamheten, tycker att kommunikationen är effektiv tyder det på att projekten lyckats anpassa sig efter detta. Båda projekten har, precis som tidigare nämnts, en grundläggande tanke om kommunikationens vikt för projektets framgång och eftersom projektgrupperna arbetat utifrån detta med frekvent kommunikation, om än på olika sätt, i båda projekten tyder det på att de lyckats förhålla sig till det faktum att projekt är komplexa och innebär en viktig aktivitet för företaget. Även det faktum att det inom båda företagen menar att det sätt som valts att kommunicera på i respektive projekt är ett beslut som tagits tillsammans inom respektive projekt stöder det perspektivet. Trots att båda företagen är multiprojektföretag där samtliga projektmedlemmar ingått i olika tidigare projekt med olika kommunikationsstrukturer tyder kommunikationen i projekten på att företagen lyckats anpassa sig till att varje projekt ska ses som en temporär uppgift med särskilda omständigheter. De har inte bara kör på enligt gamla rutiner för hur det tidigare kommunicerats i andra projekt på företaget. Att kommunikationen anpassas till faktorn att projekt alltid vill skapa något, kan i detta fall främst relateras till att utrymme ges till att tala om det som ska göras och att kommunikationen inte är styrd till att prata om saker som projektmedlemmarna upplever som irrelevanta. Detta är något som går att se tydliga spår på i resultatet, både genom att den informella kommunikationen upplevs som fri och att respondenterna kan prata om vad som passar för stunden och genom att den formella kommunikationen är uppstyrd efter hur mycket respondenterna behöver uppdatera varandra om ny information. I inget av projekten verkar det förekomma annat prat som tar över det uppgiftsfokuserade. En annan omständighet i projekt är att de ofta är tidspressade. Att fokus ligger på informell kommunikation som går fort och ses som effektiv (Conrad & Scott Pole 1998, s. 89), och att projektmedlemmarna omnämns svara snabbt på exempelvis Lynk och epost är ytterligare ett tecken på att ett sätt har valts som passar omständigheterna.

Att projektmedlemmarna beskriver kommunikationen som välfungerade ger en bra förutsättning för att projektdeltagare ska motiveras av denna istället för tvärtom. Flera forskare skriver om att det är viktigt med fungerande kommunikation för att motivation ska uppnås (Peterson 2007, s. 60; Schmid 2006, s. 1) och därmed kommer denna analys nu övergå till studiens andra frågeställning, att se hur den kommunikation som finns i projekten inverkar på projektmedlemmarnas motivation.

5.2 Hur inverkar internkommunikationen på projektmedlemmarnas motivation?

Frågeställningen nedan analyseras dels utifrån informell och formell kommunikation och dels utifrån de komponenter, som enligt tidigare resonemang i uppsatsen, skapar motivation.

5.2.1 Formell kommunikation

Utifrån de komponenter som är presenterade i teorikapitlet kommer internkommunikationens inverkan på projektmedlemmarnas motivation att analyseras nedan. Analysen är strukturerad efter Deci och Ryans (2002, s. 7f) tre komponenter som skapar motivation, dessa är; självbestämmande, kompetens och samhörighet. Dessa har även analyserats tillsammans med Amabile och Kramers (2011, s. 6) tre händelsetyper; händelser som ger egen utveckling, händelser som är direkt relaterade till arbetet samt händelser som stärker individen och kan kopplas till den sociala miljön.

Självbestämmande

Motivation i den formella kommunikationen visar sig genom de flesta av komponenterna men mer eller mindre i respektive projekt. Eftersom samtliga projektmedlemmar säger att de fått vara med och bestämma om vilka formella kommunikationskanaler som ska användas för respektive projekt tyder det på att de upplever självbestämmande genom detta. Deci och Ryan (2002, s. 8) skriver att självbestämmande upplevs av individer när de känner att de har något att säga till om och kan bestämma över sig själv i olika situationer. I projekt 1 märks det här även genom att mötena är något som samtliga projektmedlemmar kan kalla till och att de endast hålls när projektmedlemmarna själva tycker att det behövs. Amabile och Kramer (2011, s. 104ff) menar att händelser i arbetet där människor upplever självbestämmande påverkar motivationen. Mötena i projekt 1 visar att det finns stort utrymme för självbestämmande och projektmedlemmarna får ta stort ansvar för dessa möten. I projekt 2 finns det dock inte lika stort utrymme för självbestämmande eftersom den formella kommunikationen är mer strukturerad med förhandsbestämda aktiviteter och fastställda agendor. Kommunikationen upplevdes ändå till viss del självbestämmande genom att samtliga projektmedlemmar, inom vissa ramar, kan prata om det de vill på mötena och att de får vara med och bryta ner aktiviteterna till mindre uppgifter på planeringsmötena.

När det kommer till SharePoint, säger samtliga respondenter att de själva får lägga upp dokument och ändra i dem, vilket visar på att de är självbestämmande till viss del i denna kanal. Den formella kommunikationen är enligt tidigare forskning ett sätt för ledningen att ha kontroll över den kommunikationen som sker (Cornelissen 2008, s. 194ff), vilket skulle kunna vara en anledning till att projektmedlemmarna inte känner att de kan vara självbestämmande fullt ut, eftersom SharePoint redan är planerad efter vissa ramar. Amabile och Kramer (2011, s. 109) menar att en händelsetyp som skapar motivation är om samspelet mellan ett verksamhetssystem och dess medarbetare fungerar. Systemen måste koordineras så att de är lätta att använda, vilket behövs för att underlätta arbetsdagen. I båda projekten går det att se att SharePoint inte uppfyller rollen som koordinator fullt ut eftersom det är otydligt vilken information som finns att tillgå exakt var och när. Detta blir bland annat tydligt när en av projektmedlemmarna säger "... Jag går ju först till projektledaren och frågar om han har det här dokumentet möjligtvis så han kan maila det...".

Kompetens

Den andra komponenten som Deci och Ryan (2002, s. 7) nämner som har inverkan på motivation är kompetens. Kompetens är viktigt för motivationen för att det är genom den som individer visar vad de kan inför andra i sin omgivning (ibid). Detta var dock inget som visade sig vara viktigt för projektmedlemmarna i projekt 1 men de var medvetna om att de kunde visa sin kompetens om de ville. En respondent säger att om någon kan något så är det bara att prata om det. Dock framstod det inte som att projektmedlemmarna hade funderat så mycket på om eller när de visade sin kompetens. I projekt 2 menade projektmedlemmarna samstämmigt att de kunde visa sina kompetenser genom de dagliga mötena och tavlan. En av respondenterna sammanfattar det:

Jag vill ju visa mig duktig så att det går framåt och att det händer saker.
Så det gör ju att man anstränger sig mer. Att man varje morgon måste visa att man klarat av det man sa igår att man skulle klara av.

De dagliga möten kan därför också kopplas samman med det som Amabile och Kramer (2011, s. 104ff) skriver om att vissa händelser som är direkt relaterade till arbetet inverkar på om motivation skapas eller inte. De dagliga mötena och kommunikationen runt tavlan är händelser i projekt 2 som enligt vad respondenterna nämner skapar motivation i projektet. Tavlan omnämns bland annat som att den sätter press på respondenterna, men det förklaras som framförallt en positiv press eftersom den medför att de vill utföra sina arbetsuppgifter väl och visa sig kompetenta.

Samhörighet

Tavlan och de dagliga mötena är något som även omnämns skapar samhörighet i projekt 2. Samhörighet handlar om att få känna sig omhändertagen men även om att bry sig om andra (Deci & Ryan 2002, s. 7). Detta visade sig genom att projektgruppen tillsammans arbetade för att komma framåt i arbetet genom att de under de dagliga mötena både kunde be om hjälp och hjälpa andra. Tavlan som i projekt 2 används på de dagliga mötena samordnar arbetet och kan ses som något som motiverar projektmedlemmarna genom att de kan se hur arbetet fortgår. De dagliga mötena säger en respondent så här om: *“Jättejättebra och det håller ihop projektgruppen på ett jättenaturligt sätt”*. Genom att projektmedlemmarna även själva får berätta om sitt arbete på dessa dagliga möten, ges de möjlighet att visa vad de gjort och därmed kan de känna sig som en viktig del av det arbete som utförs i projektet. Den kommunikationen som skedde runt tavlan och det faktum att projektmedlemmarna fick berätta om sitt arbete för de andra i gruppen, nämnde en av respondenterna som något som var personligt utvecklande. Amabile och Kramer (2011, s. 8) menar att de viktigaste händelserna för motivationen på arbetet, är när individer känner utveckling i det arbete de utför, och tavlan är därför en aktivitet som verkar skapa motivation genom flera av komponenterna. Även i projekt 1 nämns tavlan som något som skapar samhörighet eftersom det var mycket prat om den i projektgruppen.

Mötena i projekt 1 var också något som alla nämnde skapade samhörighet i projektgruppen. En av respondenterna säger så här om mötena: *“Ja det är ju det att det är vårt projekt som har mötet, man vill ju vara med för att man tillhör projektet”*. Samhörigheten här har skapats genom att projektgruppen känner att de har något gemensamt, och mötena i sig skapar därmed en vi-känsla i gruppen. Mötena sågs dock i båda projekten bidra till samhörighet eftersom det även i projekt 2 var mycket genom dessa möten grupp känslan för arbetet i projekten skapades. En respondent nämner att det ibland kunde vara jobbiga eller pressande saker som togs upp på ett möte, men att även dessa saker kunde skapa samhörighet inom gruppen: *“... Vi fördes kanske samman i paniken och hopplösheten på något vis”*. Detta tyder på att det inte alltid behöver vara positiva saker i arbetet som gör att grupp känslan skapas. Dessa resonemang om hur de olika kommunikationskanalerna skapar samhörighet kan kopplas till det Amabile och Kramer (2001, s. 131ff) skriver om att händelser som är kopplade till den sociala miljön stärker individen. När individer trivs med sina arbetskamrater och känner gemenskap, har de enklare att förstå arbetsuppgifter som ska utföras.

5.2.2 Informell kommunikation

Även i den informella kommunikationen går det att hitta många indikationer på att den kommunikation som sker i projekten inverkar på projektmedlemmarnas motivation.

Självbestämmande

Självbestämmandet är kanske än mer tydligt i de informella kanalerna än i de formella, där fler riktlinjer för kommunikationen finns. I den informella kommunikationen som sker dagligen genom både tät kommunikation, fikaraster och i projekt 2 genom Lync, kan respondenterna alltid bestämma själva vilken information de vill förmedla och de kan även välja på vilket sätt de väljer att förmedla information. Eftersom de flesta projektmedlemmar, om de får välja, väljer ansikte mot ansikte som kommunikationskanal indikerar det på självbestämmande eftersom det är tydligt att respektive projektmedlem själv fattar beslutet om vart information ska förmedlas. Eftersom SharePoint i båda projekten används med vissa invändningar tyder det enligt tidigare resonemang på att det skulle kunna inverka negativt på motivationen. Dock är det ändå tydligt att projektmedlemmarna inte känner tvång att använda SharePoint mot sin vilja. Flera av dem nämner att de mailar eller tagit emot mail med SharePoint-information istället för att gå in på SharePoint, och att de själva har makt att bestämma över denna information och inte tvingas till SharePoint indikerar på en känsla av självbestämmande. Också att det är valfritt att gå på fikaraster är en komponent som bör inverka positivt på den motivation Deci och Ryan (2002, s. 7) menar kommer ur att individer upplever sig själva som självbestämmande och styrande över sin egen situation. Hade någon bestämt att projektmedlemmarna varje dag skulle gå och fika hade de inte känt att de hade makt över sig själva i situationen, och att de ändå väljer att fika av egen fri vilja kan därför kopplas till att de upplever det som positivt att de kan välja det själva.

Kompetens

Komponenten kompetens är inte lika vanlig som självbestämmande, även om den är lika viktig för att en människa ska känna motivation (Deci & Ryan 2002, s. 7), individer vill känna sig både duktiga och få en chans att visa detta för att i ett senare skede känna motivation. Hur respondenterna kan visa sin kompetens genom informell kommunikation skiljer sig lite åt mellan projekten. Att man ges chans att visa sin kompetens är tydligast i projekt 2, där projektmedlemmarna upplever sig visa sin kompetens genom den informella kommunikationen som sker när de hjälper varandra med uppgifter. Bland annat säger en av dem att

... vi hjälper varann om någon kört fast med nånting, rent kodmässigt eller om det är nån som är extra bra på nånting, så frågar jag om det, så pratar man lite, diskuterar lösningen...

Vidare anser ett par av dem tycker att detta är ett bra sätt att visa sin kompetens på eftersom de på ett naturligt sätt kan visa sina kunskaper. Att de hjälper varandra går även att koppla till det Amabile och Kramer (2011, s. 8) säger om att motivation skapas genom händelser som bidrar till individens utveckling. Att de utbyter information och pratar och på så sätt lär sig nya saker är därmed en kommunikativ händelse som kan inverka på motivationen. Amabile och Kramer (ibid) säger även att händelser som kan relateras till arbetet, exempelvis att individen får hjälp, inverkar positivt på motivationen, vilket ytterligare stärker att detta är en motiverande aktivitet. I projekt 1 är det inte lika tydligt att respondenterna upplever att de visar någon kompetens genom den informella kommunikationen, men de nämner heller ingen brist på att det inte går att visa. Eftersom respondenterna inte nämner att de får chans att känna sig duktiga och att detta är en viktig aspekt för att i slutändan känna mer motivation tyder det på att kommunikationen inte inverkar på komponenten kompetens i projekt 1.

Samhörighet

En viktig del av den informella kommunikationen i båda projekten är placeringen av projektmedlemmar, och det faktum att de sitter såpass nära varandra och kan kommunicera med varandra obehindrat dagligen. De flesta projektmedlemmarna nämner att samhörighet skapas genom att de sitter och talar så tajt med varandra dagligen och att det är extra tydligt i projekt 1 där respondenterna bland annat säger; *“Jag tycker vi är lite bortskämda eller vad man ska säga. Det är få som har det så bra som vi, som får sitta så tajt ihop. Jag tror många tycker det är lite lyxigt. Så jag är jätteglad för det.”* Att det är roligt att sitta tillsammans och att det omnämns smidigt att kommunicera på det sättet är något samtliga projektmedlemmar från projekt 1 återkommer till. Citatet ovan tyder på en stark grupp känsla, att de känner att de har det bättre än andra projektgrupper. I projekt 2 omnämns samhörighet mer genom andra kanaler än att de sitter tillsammans, men det faktum att de ofta samarbetar och hjälper varandra med uppgifter lyfts fram som något som skapar samhörighet mer i projekt 2 än i projekt 1. Samhörighet går även att identifiera att de känner genom fikarasterna. Även om pratet där inte är jobbrelaterat, är det en del av arbetsdagen och kan därmed kopplas till motivation på arbetsplatsen. Precis som Conrad och Scott Pole (1998, s. 91) säger, är även “icke-jobbrelaterat prat” en viktig del av arbetsdagen, och att utnyttja fikarasterna till att lära känna varandra utanför arbetsuppgifterna innebär en chans att bygga

relationer. Att lära känna varandra och lita på varandra är en viktig del för att informell kommunikation i stort ska fungera (ibid), och om individer känner varandra och litar på varandra skapas en känsla av samhörighet. Känslorna av samhörighet är därmed ett tydligt tecken på att den informella kommunikationen påverkar motivationen. Hur respondenterna pratar om fikarasterna skiljer sig lite åt i projekten. I projekt 1 är fikarasten en självklar del av arbetsdagen, både på för- och eftermiddagen. Fikarasten omnämns som något respondenterna inte gärna missar och det faktum att det finns på förhand ungefärliga tider för när de går och fikar tyder på en större chans att projektmedlemmarna ska känna samhörighet genom detta. I projekt 2 omnämns inte fikarasten som en lika viktig aktivitet. Alla projektmedlemmar går inte och fikar kontinuerligt och samhörigheten skapas därmed inte lika tydligt i denna kanal. En av projektmedlemmarna uttrycker det som att känslan av samhörighet blir tillräcklig ändå, utan att behöva gå och fika.

Att respondenterna i båda projekten tycker att de känner samhörighet i den informella kommunikationen genom att prata med varandra, genom att hjälpa varandra, genom att prata på fikaraster och genom att sitta med varandra tyder på en hög frekvens av vad Deci och Ryan (2002, s. 7) påtalar, att känslan av samhörighet är viktig för att känna motivation. För att känna samhörighet menar de att det behöver finnas möjlighet för individer att kunna bry sig om andra och att individen själv känner sig omhändertagen (ibid). Detta ges samtliga möjlighet till i båda projekten genom den informella kommunikationen. Aspekten av att bry sig om varandra kanske blir extra tydligt i projekt 2 där respondenterna ofta återkommer till att de hjälper varandra och frågar varandra om hjälp. Att respondenterna känner samhörighet genom flera av de informella kommunikationsaktiviteterna tyder också på det Amabile och Kramer (2011, s. 131) skriver om att det finns olika händelser som stärker människan, och att individer känner gemenskap är viktigt för att känna motivation på arbetsplatsen. Om individen är med om sådana händelser på arbetsplatsen ökar chansen att arbetsuppgifterna utförs med högre prestation än om denne inte är med om sådana händelser. Eftersom de informella aktiviteterna såsom samtal och fikaraster är frekventa inslag i båda projektens vardag tyder det på en hög frekvens av händelser som skapar åtminstone en del av den motivation Amabile och Kramer (ibid) skriver om.

6 Diskussion och slutsats

Här presenteras de frågeställningar som uppsatsen syftar till att besvara. Slutsatser dras utifrån analysen och diskuteras samtidigt utifrån de intryck och reflektioner som vi som forskare kunnat tillgodogöra oss i och med forskningsprocessens förlopp.

6.1 Hur sker internkommunikation i projekten?

– Vilka styrkor och svagheter finns i internkommunikationen?

Utifrån de teorier som ligger till grund för uppsatsen går det att identifiera både styrkor och svagheter i hur projekten kommunicerar internt. Inget av projekten arbetar exempelvis utifrån någon uttalad kommunikationsstrategi, vilken enligt teorin är en viktig grund för att kommunicera effektivt. Vad som dock är värt att poängtera är att projekt 2 har en tydlig strategi för framförallt formell kommunikation genom det Scrum-inspirerade sättet de valt att arbeta på. Detta ramverk innefattar rutiner för kommunikationen för att göra projektgruppen delaktig och de arbetar således utifrån ett mål med sin kommunikation. Vad som går att diskutera är dock vilken betydelse detta ramverk kan tänkas ha för kommunikationen. Respondenterna menar att de använder ramverket för att skapa mer delaktighet genom att alla exempelvis pratar på möten, samtidigt omnämns det på flera ställen att kommunikationsrutinerna på förhand blir styrda av de riktlinjer som finns för ramverket. Det verkar som att projektgruppen i projekt 1 har möjlighet att vara mer självbestämmande än de i projekt 2 eftersom de själva har en annan möjlighet att kalla till möten och bestämma agendor etcetera. Det går inte att konstatera att något av dessa sätt skulle vara bättre för kommunikationen än det andra, men det kan ändå vara en intressant aspekt att reflektera över.

I projekt 1 går inte något specifikt mål med kommunikationen att identifiera. De saknar en strategi och det går även att identifiera brister i hur den formella kommunikationen är strukturerad. Enligt teorin bör denna ha tydliga riktlinjer för att vara effektiv, men så arbetar de inte i projekt 1. Möten hålls oregelbundet med varierande innehåll och även dokumenthanteringen via SharePoint verkar lämna övrigt att önska. Enligt teorin bör den formella kommunikationen vara planerad med tydliga riktlinjer, vilket inte heller levs upp till i projekt 1. Dock ses detta inte som något problem med tanke på att respondenterna i projekt 1 ofta återkommer till att det faktum att de sitter så tätt tillsammans är lösningen på alla kommunikationsproblem och att de inte behöver strukturera sina formella kanaler

mer än det som är idag. Även i projekt 2 nämns placeringen som en anledning till att kommunikationen fungerar effektivt och att det är ett smidigt sätt att kommunicera ansikte mot ansikte. Det märks därmed tydligt att det verkar vara ett vinnande koncept att sitta nära varandra i projektgruppen. Värt att poängtera är dock att resultaten visar att om man ska kunna dra maximal nytta av placeringen, behöver projektgruppen vara placerad väldigt nära varandra, i stort sett vid samma skrivbord. Att behöva resa sig för att kommunicera spontant verkar vara något man inte gärna ödslar tid på och då istället använder andra kommunikationsverktyg.

Att det inte finns någon tydlig strategi för internkommunikationen inom projektgruppen skulle kunna höra ihop med den bransch båda projekten befinner sig i. De arbetar i en IT-bransch där samarbetet med kunden ligger i fokus. Allt arbete är styrt kring att få processerna att flyta smidigt och respondenternas svar har vid flera tillfällen glidit över på att det är kommunikationen med kunden som ligger i fokus. Övriga strategier än att placera projektgruppen tillsammans får inte utrymme eftersom det finns andra saker som har viktigare fokus och det fungerar ändå. Frågan är dock om ett annat kommunikationsfokus ändå inte skulle kunna effektivisera verksamheten. Att företagen gör som de gör tyder på att de anpassar kommunikationen efter verksamheten, vilket är viktigt, men större kommunikationsfokus skulle innebära att inget lämnades åt slumpen. Exempelvis tycker alla respondenter att ansikte mot ansikte är den kommunikationsväg som är bäst och smidigast. Samtidigt kommer även kommentarer fram om att den informella kommunikationen inte upplevs som lika trovärdig, eftersom den formella kommunikationen brukar vara mer säkerställd. Detta är intressant att reflektera över eftersom båda projektgrupperna samtidigt hyllar den informella kommunikationen och kanske borde man därför använda den med viss tillförsiktighet. Detta faktum skulle gå att ta hänsyn till på ett annat sätt om organisationen hade strukturer för vilken information som skulle förmedlas vilken väg.

Att det inte finns tydliga kommunikationsstrategier är även intressant att relatera till det faktum att båda företagen är multiprojektföretag som återkommande bedriver sin verksamhet i projekt. I ett av projekten var dessutom de flesta projektmedlemmarna delaktiga i flera projekt åt gången. Trots detta omnämns det inte finnas något generellt sätt att kommunicera som används i flera projekt, utan inom båda projekten menar respondenterna att kommunikationen skiljer sig från projekt till projekt. Till viss del tyder detta på en styrka i och med en anpassning

från projekt till projekt, men samtidigt är det anmärkningsvärt eftersom en övergripande kommunikationsstrategi för hela företags internkommunikation förmodligen skulle avspegla sig i projektverksamheten som då förmodligen skulle ge ett annat kommunikationsfokus.

Överlag märks inte mycket missnöje med hur de olika kanalerna används. Respondenterna är väl införstådda med fördelarna med varje kanal och att det varken används för få eller för många kanaler sett till vilka behov som finns. Framförallt tavlan omnämns i projekt 2, men även i viss grad i projekt 1, som en kommunikationskanal respondenterna tycker om eftersom den är effektiv och ger en bra överblick. Undantaget från de omtyckta kommunikationskanalerna, främst i projekt 1 men till viss del även i projekt 2, är dokumenthanteringen via SharePoint. Dokumenthanteringen saknar både struktur och exakta riktlinjer för vilka dokument som ska finnas där och återigen används den informella kommunikationen för att täcka upp för bristerna vilket tyder på att användningen av SharePoint inte fyller sitt syfte. Den informella kommunikationen hyllas i båda projekten och ses som effektiv. Dock nämns det att den informella kommunikationen inte bidrar till lika mycket delaktighet som den formella kommunikationen, med tanke på att alla kanske inte nås av den informationen som förmedlas. Detta tyder på att den informella kommunikationen till viss del kan täcka upp för de brister som finns i den formella kommunikationen men att det för effektiv kommunikation också krävs att även den formella kommunikationen fungerar för att rätt information ska nå rätt personer vid rätt tid.

Något som enligt teorin också kan identifieras som en brist är det faktum att det i båda projekten saknas utvärderingar av kommunikationen. Ingen respondent nämner avsaknaden av utvärderingar som något problem, men eftersom det är tydligt att det inte diskuteras hur kommunikationen fungerar, och att denna uppsats även hittat meningsskiljaktigheter kring hur vissa kanaler fungerar, tyder det på att de skulle kunna tjäna på att utvärdera kommunikationen. Ingenting blir bättre av att inte reflektera över hur det fungerar och det är anmärkningsvärt att det i projekt 2 finns en struktur för utvärderingsmöten men att den inte används. Kanske är det tidspressen i projektet som spelar in.

Utifrån detta är det dock intressant att konstatera att respondenterna i båda projekten nästan uteslutande är nöjda med hur kommunikationen fungerar. Respektive projekt har lyckats anpassa sig till de omständigheterna som finns för

den och kommunicerar utifrån det. Detta tyder på att styrkan att anpassa sig efter de behov som finns är en grundläggande aspekt som kanske bör ha högre prioritet än att följa teoretiska riktlinjer för respektive kanal. En anledning till att det fungerar bra skulle även kunna vara att det råder en samstämmighet i båda projekten kring hur viktigt det är att kommunikationen fungerar i projekt. Tidigare forskning säger att kommunikationen ofta misslyckas eftersom den är svår att ta på och det verkar vara ett problem som undviks genom denna insikt. Det faktum att kommunikation omnämns som svår att ta på skulle dock kunna hänga ihop med det faktum att större tonvikt läggs vid informell kommunikation, kanske är det en enklare och mer självklar väg att gå eftersom formell kommunikation anses kräva mer eftertanke och planering, vilket kan innebära att den blir svårare att hantera.

6.2 Hur inverkar internkommunikationen på projektmedlemmarnas motivation?

Att projektgrupperna känner sig nöjda med kommunikationen är förmodligen också anledningen till att det går att identifiera många komponenter som tyder på att den kommunikation som sker i projekten motiverar de båda projektgrupperna. De komponenter som oftast är återkommande i resultatet är att respondenterna känner samhörighet och självbestämmande i den kommunikation som sker. Exempelvis möten och placeringen på kontoret bidrar starkt till samhörighet och även den tavla som i projekt 2 är grunden till verksamheten, omnämns göra detta. Även informell kommunikation i form av fikaraster och övrigt prat nämns som något som skapar mycket samhörighet. Att projektmedlemmarna alltid hade chans att påverka hur kommunikation skulle ske, vad de skulle prata om och vem som skulle prata fick dem att känna att kommunikationen som rådde bidrog till en känsla av självbestämmande. Ett litet undantag kan ses i projekt 2 där vissa av mötena var styrda på förhand av den modell de arbetade utifrån men projektmedlemmarna såg det inte som något hinder utan om de mot förmodan hade velat ändra på något trodde de att möjlighet till detta skulle finnas. Det var ändå tydligt i båda projekten att de hade mycket att säga till om och projektledarna i båda projekten verkade inte vara styrande på något vis utan gav mycket utrymme för projektgrupperna att vara delaktiga i utformningen av kommunikationen, vilket tyder på att projektmedlemmarna upplever starkt självbestämmande i kommunikationen som sker. Frågan är dock om detta samtidigt kan vara en risk, eftersom det kanske behövs en struktur för den kommunikationen som sker för att den ska bli maximalt effektiv.

Den av Deci och Ryans komponenter som varit något svårare att urskilja är känslan av kompetens genom den kommunikation som sker. I projekt 1 har respondenterna inte funderat så mycket på om de visar sin kompetens genom kommunikationen men det ses heller inte som något som saknas. Anledningen till det skulle kunna vara att det sker på annat sätt än just genom kommunikationen. I projekt 2 däremot nämns både dagliga mötena, tätt samarbete två och två och tavla, där respondenterna visar vilket arbete de utfört, bidra till en känsla av att de känner sig kompetenta och får visa detta inför andra. Detta tyder på att det mer strukturerade sättet att arbeta med kommunikation gör det mer naturligt att hitta möjligheter där projektgruppen ges chans att kontinuerligt visa vad de gör.

Också några av Amabile och Kramers händelsetyper som anses som vanliga händelser på jobbet och som bidrar till motivation har gått att se exempel på. Framförallt händelser som stärker individen utifrån den sociala miljön har gått att koppla till kommunikationen, eftersom det hänger ihop med ovan nämnda resonemang om att känna framförallt samhörighet. Kopplingar till de övriga båda händelsetyperna, individens utveckling och arbetsrelaterade händelser har varit något svårare att se men det har ändå gått att se bland annat att projektmedlemmarna tycker att de utvecklas och får hjälp genom att prata och samarbeta kring uppgifter. Också tavlan och möten där de i projekt 2 nämner att de utvecklas genom att visa vad de gjort är en tydlig koppling till att olika kommunikativa händelser dagligen inverkar på motivationen.

Det faktum att det gått att hitta många motivationskomponenter, både utifrån Deci och Ryans och Amabile och Kramers forskning, i den interna kommunikation som finns i de båda projekten tyder på att internkommunikationen hänger ihop med motivationen. I det här fallet verkar det bara vara i form av att den inverkar positivt på motivationen eftersom det inte gått att urskilja många aspekter av kommunikationen som förknippas med annat än positiva saker. Den aspekt av kommunikationen som skulle kunna tänkas inverka negativt på motivationen är SharePoint. Som analysen visade var användandet av SharePoint inte effektivt och detta i kombination med att respondenterna inte uttrycker att de kan känna någon betydande känsla av motivationskomponenterna i kanalen utan istället ofta nämner den med viss irritation, tyder på att användandet borde effektiviseras.

Det är intressant att reflektera över, och det går att ställa sig frågan, huruvida resultatet hade visat samma sak ifall respondenterna inte varit lika nöjda med internkommunikationen i projekten. Ifall de hade tyckt att exempelvis de dagliga

möten bara var ett tvång där ointressant information förmedlats hade de kanske istället blivit omotiverade av detta. Det är också tydligt att vissa av de komponenter som enligt tidigare forskning skapar motivation till att utföra sitt arbete är lättare att återfinna genom kommunikationen än andra. Kompetens och utveckling är ett par av de komponenter som varit svåra att hitta självklara exempel på, vilket tyder på att kommunikationen kan bidra till en viss del av motivationen. Eftersom motivationen anses högre ju fler av komponenterna som samspelar tyder denna studie på att kommunikation är ett användbart verktyg för att motivera en projektgrupp, men att andra delar, så som kanske exempelvis tydliga mål och tydliga roller inte bör glömmas bort.

6.3 Sammanfattning

Utifrån slutsatsdiskussionen kan följande konstateras vara en sammanfattning av vad denna studie kommit fram till. Båda projekten arbetar medvetet med kommunikation genom såväl formella som informella kanaler även om uttalade kommunikationsstrategier till viss del saknas. Det faktum att man inte jobbar medvetet med kommunikationsstrategier är något som indikerar på en svaghet då organisationer för maximal effektivitet bör arbeta strategiskt och långsiktigt för att kommunikationen ska vara effektiv. Även det faktum att man inte utvärderar kommunikationen är en svaghet då även detta anses göra kommunikation mer effektiv i det långa loppet. Det är särskilt relevant då båda organisationerna arbetar i multiprojektmiljöer. Också dokumenthanteringen genom SharePoint får räknas till en svaghet då den visat sig vara ineffektiv. Styrkorna i kommunikationen är dock flera i båda projekten, och dessa väger över de få svagheterna. Framförallt har samtliga projektmedlemmar en vital insikt i hur viktig kommunikationen är, vilket är en viktig aspekt för att den inte ska tas för givet. Även det faktum att man sitter placerade intill varandra har visat sig vara en stor del av nyckeln till att kommunikationen fungerar bra i båda projekten, och är därmed en styrka. Båda projekten använder sig även av en tavla som kommunikationsverktyg vilket visa sig vara en populär väg att förmedla information. Att det sätt man kommunicerar på fungerar, tyder på att man lyckats med det så viktiga, att anpassa sin kommunikation efter organisationens och individens behov.

Att kommunikationen fungerar bra har gjort det lätt att hitta kopplingar till komponenter som skapar motivation. Bland annat samhörighet och självbestämmande har visat sig kunna skapas genom internkommunikationen. Framförallt samhörighet omnämns ofta och framförallt placeringen av

projektgrupperna, mötena och användningen av tavlan som kommunikationsverktyg bidrar till denna. Dock finns det andra komponenter, så som utveckling och kompetens, som varit svårare att hitta exempel på. Detta tyder på att en viss motivation kan uppnås genom fungerande kommunikation men att även andra motivationsfaktorer behövs i en projektorganisation.

7 Framtida forskning

Det här kapitlet innehåller förslag till vidare forskning utifrån tankar som uppkommit under studiens gång.

Internkommunikationen i projekt, hur den fungerar och dess påverkan på motivationen har varit intressant att studera och gett flera idéer som skulle vara intressanta att forska vidare kring. De studieobjekt som studerats inom uppsatsen hade inga projektmedlemmar som satt på annat kontor, på annan ort eller i annat land. Respondenterna återkom ständigt till fördelen med att sitta tillsammans vilket gör att det vore intressant att bedriva fortsatt forskning kring hur internkommunikationen skulle påverkas av att projektmedlemmar satt i exempelvis olika städer och därigenom vara tvungna att använda fler digitala hjälpmedel. Eftersom båda studieobjekten arbetade delvis Scrum-inspirerat skulle det även vara intressant att jämföra internkommunikationen i ett agilt projekt med internkommunikationen i en traditionell projektverksamhet. Kanske skulle inverkan på motivationen kunna se olika ut eftersom agilt arbetssätt är fokuserat på att göra projektgruppen mer delaktig.

Flera respondenter nämnde också att kommunikationen med kunder varit problematisk. Eftersom denna studies syfte enbart studerat den interna kommunikationen i projektgruppen vore det intressant att vidga denna vy och även titta på projektgruppens kommunikation med kunden och hur projektmedlemmar kan arbeta med olika kanaler för att göra kunden delaktig i kommunikationen.

Litteraturlista

- Amabile, T. M. & Kramer S. J. (2007). Inner Work Life – Understanding the Subtext of Business Performance. *Harvard Business Review*, May 2007.
- Amabile, T.M. & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Bredillet, Christophe, Dwivedula, Ravikiran, & Ruiz, Philippe (2009). Profiling work motivation of project workers. In EURAM: Renaissance and Renewal in Management Studies, Liverpool.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press, cop.
- Chen, Q-L., Wei, C-S., Huang, M-Y. & Wei, C-C. (2013). A model for project communication medium evaluation and selection. *Concurrent Engineering: Research and Applications*, 21 (4), 237-251.
- Christensen, S. & Kreiner, K. (2012). *Projektledning - Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Lund: Exaktaprinting AB.
- Conrad, C. & Scott Pole, M. (1998). *Strategic Organizational Communication: Into the Twenty-First Century*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, cop.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. London: SAGE.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108-119.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Falkheimer, J. (2001). *Medier och kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber.
- Falkheimer, J., Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Hall, S. (2009). "Encoding/Decoding", ingår i: *Media Studies: a Reader*. (Thornham, S., Bassett, C. & Marris, P. Red.). Edinburgh: Edinburgh University Press, cop., 28-38.
- Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication*, 14 (2), 141-152.
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 30-37.

- Kamél, E. (2012). *Projektkommunikation*. Karlstad: TUK Förlag AB.
- Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Wiley, cop.
- Kraut, R., Fish, R., Root, R. & Chalfonte, B. (2002). *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*. I S. Oskamp & S. Spacapan (Eds.). *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. (1990)
- Kvale, S. & Brinkemann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lantz, A. (2013). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56, 485-516.
- Lindkvist, L. (2008) "Det projektbaserade företaget – om styrning i ett distribuerat kunskapssystem", ingår i: *Projekt: Organisation för målorientering och lärande* (Berggren C. & Lindkvist, L. Red.), Lund: Studentlitteratur, 258-291.
- Monteiro de Carvalho, M. (2014). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 34 (1), 36-64.
- Peterson, T.M. (2007). Motivation: How to Increase Project Team Performance. *Project Management Journal*, 38 (4), 60-69.
- Project Management Institute (2009). Svensk översättning av: *A guide to the project management body of knowledge*. Solna: Swepro Project Management Institute.
- Ramsing, L. (2009). Project communication in a strategic internal perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (3), 345-357.

- Richman, Larry L. (2011). *Successful project management*. Saranac Lake, New York: American Management Association.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. 2. Ed.
- Schmid, B. (2006) *Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective*. Electronic Theses, Treatises and Dissertations Paper 2006.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2013). *The Scrum Guide - The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/2013/Scrum-Guide.pdf> [2014-04-10].
- Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27 (July, October), 379-423, 623-656.
- Steers, R.M, Mowday, R. & Shapiro, D. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29 (3), 379–387.
- The Standish Group International, Incorporated. (2001). *Extreme Chaos*.
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Yuhás Byers, P. (1997). *Organizational communication: theory and behavior*. Boston: Allyn and Bacon, cop.
- Wallgren, LG. (2011). *Motivation requested - Work motivation and the work environment of IT consultants*. Göteborg: Intellecta Infolog.
- Östbye, H., Knapskog, K., Helland, K. & Larsen, LO. (2004). *Metodbok för medievetenskap*. Malmö: Liber AB.

Bilaga 1: Intervjuguide, informant

Bakgrundsfakta

- Hur många år har du arbetat som projektledare?
- Vad är dina arbetsuppgifter?
- Är du projektledare i något/några andra projekt just nu?

- Vad för typ av projekt är det, vad gör ni?
- Hur många är ni i ert nuvarande projekt?
- Är det ofta samma personer som återkommande arbetar tillsammans i projekt?
- Har ni ett pågående projekt inom företaget, eller flera samtidigt?
- Sitter projektmedlemmarna på samma kontor?

- Är det du som planerar hur kommunikationen i projektet ska gå till?
 - Vem gör annars detta?
- Är medarbetarna delaktiga i utformningen av kommunikationen?
- Ser kommunikationen likadan ut i alla projekt eller är det upp till respektive projektledare?
- Väljer du genom vilka kanaler kommunikationen ska ske, eller finns det förutbestämt?
- Hur mycket av din tid läggs på planeringen och genomförande av kommunikation?
 - Känner du att denna tid räcker till?
- Finns det en utformad kommunikationsplan/kommunikationsstrategi?
 - Finns det riktlinjer över hur kommunikationen ska gå till i organisationen?
- Vad är syftet med er kommunikation?

- Hur ser du på motivation i projekt?
 - Är det viktigt? Varför?
- Arbetar du för att motivera din projektgrupp? Hur?

- Vilka kanaler använder ni för att sprida information och kommunicera? (ex. intranät, veckobrev, inplanerade möten)

FÖR VARJE KANAL SOM PROJEKTLEDAREN NÄMNER?

- Vad används kanalen till?
 - Vilken information skickas?
- Vilket är syftet med kanalen?
- Vem har ansvaret för denna kanal?
- Hur ofta används kanalen, hur går det till?
 - Varför just på detta sätt?
- Är medarbetarna med och integrerar varandra i denna kanal?
- Är medarbetare inblandade i vilken information som förmedlas i denna kanal?

- Vilka fördelar/nackdelar finns med denna kanal?
- Förknippar du denna kanal med något positivt eller negativt?

Informell kommunikation

Finns det riktlinjer för hur denna oplanerade kommunikation ska gå till? (har ni avsatt tid till kafferaster, normer för när mail/telefonsamtal ska ske, på förhand planerade positioner inne på kontoret)

FÖR VARJE KANAL SOM PROJEKTLEDAREN NÄMNER?

- Vad för information kommuniceras i denna kanal?
- Varför använder/går till/väljer du denna kanal?
- Fördelar och nackdelar med denna kanal?
- Finns det något syfte som uppfylls genom den oplanerade kommunikationen, som inte uppnås genom den planerade kommunikationen?
- Finns det någon av den oplanerade kommunikationen som i framtiden borde planeras mer?

ÖVERGRIPANDE

- Upplever du att medarbetarna känner sig tillfredsställda med den kommunikationen ni arbetar med idag?
- Hur ser du på relationen mellan de olika kommunikationssätten?
- Vilka kanaler upplever du som era viktigaste?
- Tror du det finns någon kanal som medarbetarna föredrar framför någon annan?
- Tror du sättet man kommunicerar på kan påverka hur motiverade projektmedlemmarna är? Hur?
- Använder du kommunikation som ett verktyg för att motivera din projektgrupp?
 - Hur ser strategin ut för detta i så fall?
- Brukar ni prata inom projektgruppen om hur företaget ska profilera sig utåt?
- Upplever du att informationsflödet i projektet är tillräckligt?
- Utvärderas kommunikationen i projektet?
 - under projektets gång?
 - efter projektets gång?

Bilaga 2: Intervjuguide, respondent

Bakgrundsfakta

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur länge har du arbetat i projektet?
- Vad är dina arbetsuppgifter i projektet?
- Är du delaktig i något annat projekt samtidigt?
 - Om ja, hur får det dig att känna?
- Skulle du säga att ni känner varandra väl i projektet?

Kommunikation & Motivation

- Hur definierar du kommunikation?
- Tycker du kommunikation är en viktig aspekt av att arbeta i projekt?
- Varför kommuniceras det i ert projekt? Vad är syftet med kommunikationen?
- Har du kännedom ifall det finns någon särskild kommunikationsplan eller kommunikationsstrategi i projektet?
- Får ni projektmedlemmar vara med och bestämma hur kommunikationen i projektet ska gå till?
- Trivs du med de arbetsuppgifterna du har?
- Trivs du med dina arbetskamrater?

FRÅGOR FÖR VARJE FORMELL KANAL:

- Vad för information får du i denna kanal?
 - Är det på förhand uttalat vilken information som ska spridas i just denna kanal?
- Vem har ansvaret för denna kanal?
- Hur ofta använder du denna kanal?
- Varför använder/gå/väljer du denna kanal?
- Känner du att du får den information du behöver för att utföra ditt arbete genom denna kanal eller behöver du leta ytterligare information?
 - Hur i så fall?
- Kan du vara med och påverka vilken information som förmedlas i denna kanal? Hur?
- Kan ni projektmedlemmar vara med och interagera i denna kanal?
- Känner du samhörighet genom denna kanal? Hur?
- Känner du att du kan visa din kompetens genom denna kanal? Hur?
- Fördelar och nackdelar med denna kanal?
 - Förknippar du denna kanal med något positivt eller negativt?
- Används ett språk som är lätt att förstå i den formella kommunikationen?
- Diskuteras informationen som förmedlas genom *de nämnda formella kanalerna* efteråt mellan er medarbetare?

Finns det riktlinjer för hur denna informella kommunikation ska gå till? (t.ex. har ni avsatt tid till kafferaster, normer för när mail/telefonsamtal ska ske, på förhand planerade positioner inne på kontoret)

FRÅGOR FÖR INFORMELLA KANALERNA:

- Vad för information får du i denna kanal?
- Varför använder/går till/väljer du denna kanal?
- fördelar och nackdelar med denna kanal?
- Finns det information som idag förmedlas informellt som istället borde förmedlas formellt?

ÖVERGRIPANDE

- Är det samma kanaler i andra projekt eller går det alltid till på samma sätt?
- Om du behöver förmedla information, vilket sätt gör du då detta på helst?
- Genom vilket kommunikationssätten tycker du att du får mest information?
- Är det tydligt vilken information du förväntas hålla dig uppdaterad om?
- Är det tydligt vilken information du själv förväntas förmedla andra?
- Vilket av kommunikationssätten skapar mest gruppkänsla?
- I vilket av kommunikationssätten syns du mest som person?
 - Känner du att dina kompetenser märks då? Känner folk till dem?
- Får du återkoppling på de arbetsuppgifter du gör? Hur?
- Tycker du att den kommunikation som finns i projektet utvecklar dig som person
- Upplever du att din motivation till att genomföra arbetsuppgifter påverkas av kommunikationen i projektet?
- Känner du att du får den information du behöver för att trivas med ditt arbete?
- Känner du att får för mycket information? Information som inte angår dig?
- Skulle du säga att ni har en fungerande kommunikation i projektet?
- Skulle du önska någon förändring av den kommunikation som sker inom projektet?
- Utvärderas kommunikationen? Får ni chans att säga till vad ni tycker om kommunikationen under projektets gång?

Bilaga 3: Intervjuförteckning

1. Informantintervju, Tid: 45:28
2. Respondentintervju, Tid: 37:59
3. Respondentintervju, Tid: 36: 29
4. Respondentintervju, Tid: 56:46
5. Informantintervju, Tid: 50:46
6. Respondentintervju, Tid: 41:44
7. Respondentintervju, Tid: 52:59
8. Respondentintervju, Tid: 63:28

