

Södertörns högskola  
Institutionen för ekonomi och företagande  
Företagsekonomi  
Kandidatuppsats 10 poäng  
Handledare: Göran Grape & Renate Åkerhielm  
VT 2005

södertörns  
högskola  

---

UNIVERSITY COLLEGE

---

# Designmanagement -

## kommunikation i projekt

**Författare:**

Annelie Friman

Madeleine Svensson

“En kedja är inte starkare än den svagaste länken” /Okänd

## **ABSTRACT**

This study discusses the importance of communication within teams and in which ways the design manager can influence factors that are important in order too have a successful communication within a project.

The data was collected from email questionnaire and from face to face interviews with five people representing different function within an organization.

The theories in this investigation are based on Shannon and Weavers famous communication model, modified with the help of Hughes et al, Robbins and Belbin's theories, all of this in a design management perspective.

After analyzing the result are we strengthen in our opinion that the best way to carry through a project is to have a design manager that understands the difference in which this various disciplines think and work.

## **SAMMANFATTNING**

Den här uppsatsen behandlar vikten av kommunikation i projekt och vill främst ge svar på faktorer som designmanagern kan inverka på för att skapa en lyckad kommunikation i projekt. Uppsatsen berör även styrkor och svagheter som projektgruppens medlemmar besitter samt möjligheten att påverka gruppdynamiken. Utifrån ett hermeneutiskt vetenskapligt förhållningssätt har vår strävan varit att skapa förståelse för det område vi studerat. Vi har använt oss av kvantitativ och kvalitativ metod, genom att vi dels genomfört djupintervjuer samt e-postformulär. Användandet av båda metoderna grundar sig på att vi velat studera gruppdynamik och kommunikationsproblem i designintensiva företag både övergripande och mer detaljerat.

Författarna har genom uppsatsen stärks i sin uppfattning om att det bästa sättet att genomföra ett projekt, inom ett designintensivt företag, är att ha en designmanager/projektledare som förstår sig på de olika disciplinerna. Det här för att ökad förståelse leder till bättre kommunikation mellan medarbetare.

I uppsatsen framkommer det även att designmanagern måste ges tydliga styrverktyg samt möjlighet att påverka grupp sammansättning för en lyckad dynamik.

1.	INLEDNING .....	1
1.1.	Bakgrund.....	1
1.2.	Problemdiskussion .....	3
1.3.	Problemformulering.....	4
1.4.	Syfte och avgränsning.....	4
1.5.	Begreppsdefinition.....	4
2.	METOD.....	5
2.1.	Metodprocessmodell.....	5
2.2.	Utgångspunkt.....	6
2.2.1.	Val av angreppssätt .....	6
2.3.	Metodteori.....	6
2.4.	Kvantitativ metod .....	7
2.4.1.	E-postformulär .....	7
2.5.	Kvalitativ metod .....	8
2.5.1.	Intervju .....	8
2.6.	Litteraturstudier .....	9
2.7.	Reliabilitet och Validitet.....	9
2.7.1.	Reliabilitet.....	10
2.7.2.	Validitet.....	10
2.8.	Förförståelse .....	10
3.	TEORI .....	13
3.1.	Tidigare forskning .....	13
3.2.	Kommunikationsteori .....	14
3.3.	Robbins kommunikationsprocessmodellen .....	18
3.4.	Hughes .....	19
3.4.1.	Feedback .....	21
3.5.	Belbins Teori om framgångsrika projekt.....	21
3.5.1.	Utvecklandet av EME .....	23
3.5.2.	Vidareutvecklandet av metoder .....	24
3.5.3.	Belbin och de åtta grupprollerna.....	25
3.6.	Designmanagementteori .....	27
3.7.	Teoretisk syntes .....	31
3.8.	Teoretisk referensram .....	32
4.	EMPIRI REDOVISNING .....	34
4.1.	E-postundersökning .....	34
4.1.1.	Grupp 1 .....	35
4.1.2.	Grupp 2 .....	38
4.1.3.	Grupp 3 .....	40
4.1.4.	Grupp 4 .....	41
4.2.	Intervjuer.....	43
4.2.1.	Motivering till val av intervjufrågor .....	43
4.3.	Intervjusvar .....	45
4.3.1.	Presentation av primärdata från intervjuerna .....	45
4.3.2.	Typ av projekt .....	46
4.3.3.	Vanliga problem vid projekt .....	46
4.3.4.	Kommunikationsproblem.....	46
4.3.5.	Kommunikationsproblem - funktioner & synsätt .....	47
4.3.6.	Anpassning av meddelandet.....	47
4.3.7.	Mottagande av meddelande .....	48
4.3.8.	Lyckad kommunikation & var den inte får brista .....	48

4.3.9. Att påverka kommunikation.....	49
4.3.10. Kommunikationsmedel .....	49
4.3.11. Association av ord.....	50
5. ANALYS & TOLKNING .....	51
5.1. Analys av E-postformulär .....	51
5.2. Analys utifrån intervjuerna .....	54
5.2.1. Kommunikation .....	54
5.2.2. Informationskälla .....	54
5.2.3. Koda .....	55
5.2.4. Avkoda .....	55
5.2.5. Destination .....	55
5.2.6. Bruskälla .....	56
5.2.7. Feedback .....	56
5.2.8. Associationer av ord.....	56
5.2.9. Designmanagement & olika hinder.....	57
6. Resultat.....	58
7. SLUTSATS .....	60
8. AVSLUTANDE DISKUSSION .....	62
8.1. Metod & källkritik .....	63
8.2. Förslag till vidare forskning.....	64
9. KÄLLFÖRTECKNING .....	65
9.1. Böcker.....	65
9.2. Artiklar.....	65
9.3. Uppsatser .....	66
9.4. Föreläsningar .....	66
9.5. Hemsidor.....	67
9.6. Figurförteckning .....	67
9.7. Diagramförteckning .....	67
9.8. Tabellförteckning.....	68
10. BILAGOR	
Bilaga 1 Nätbaserat frågeformulär	
Bilaga 2 Tolkningsnyckel till diagram	
Bilaga 3 Intervjuformulär	
Bilaga 4 Intervjusvar	

## 1. INLEDNING

*Design är idag ett konkurrensverktyg, företagets förmåga att integrera design och designers påverkar deras överlevnad.<sup>1</sup> Kunden har ett designbehov som marknaden måste möta och för att göra det måste tekniker, designer och ekonomer samarbeta. Det råder konflikter och kommunikationssvårigheter mellan de så spridda disciplinerna. Teknikerna har en teknisk lösning som ekonomerna inte finner ekonomiskt genomförbart och sedan finns designbyrån som gör en snygg design men som inte är tekniskt genomförbart. Det ställer till problem för företagsledning och även beställare då produktionen inte löper på ett smidigt sätt.<sup>2</sup>*

### 1.1. Bakgrund

Ett klassiskt exempel på där design och kommunikationsmissar blir företagsledningens problem är Ericsson och deras ekonomiska kris. Björn Svedberg på företaget Ericsson, sa år 1982 i en intervju av Nils-Olov Ollevik att han lovade att aldrig mer satsa på konsumentprodukter. Svedberg viftade med dåtidens mobiltelefon och sa att i den här apparaten finns mycket ingenjörskunnande och det är få företag som klarar av att producera den. Ericsson var då nästan uteslutande ett B2B företag.<sup>3</sup>

I Sverige år 1999 utgjorde Ericsson 15 % av den svenska exporten och Nokia utgjorde 21 % av den finska exporten<sup>4</sup>. De här två företagens väl och ve påverkar Sverige och Finland i och med att de utgör en så stor del av exporten. Ericsson är Sveriges viktigaste företag<sup>5</sup>. Fram till år 1998 följdes Nokia och Ericsson åt på börskursen, men år 1999 drog Nokia ifrån Ericsson markant.<sup>6</sup>

Nokia redovisade ett överraskande positivt resultat det första kvartalet år 2000. 1,116 miljarder euro var ett resultatlyft på 88 %. Ett kvitto på att Nokia till skillnad från konkurrenterna lyckades pricka in marknadens behov. Det var tredje året i rad som Nokia överraskat positivt. Trots en ökad konkurrens hade Nokia lyckats sälja mer. Mobilmarknaden

---

<sup>1</sup> Madestrand, Bo. Dagens nyheter, *Ung form visar tänderna*, 21 november 2004, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=1058&a=345828>, 2005-03-17.

<sup>2</sup> Anna Kamjou, föreläsning, designmanagement, konstfack, 2004-09-29.

<sup>3</sup> Ollevik, Nils-Olov. *Svenska Dagbladet*, Ericsson har inte ännu lärt sig läxan. 21 Oktober 2000. s 6.

<sup>4</sup> Augustsson, Thomas. *Svenska Dagbladet*, Telekomkamp, 25 April 2000. s 2.

<sup>5</sup> Melin, Lena. *Aftonbladet*, Född i natt- Ericsony. 19 April 2001. s 6.

<sup>6</sup> Augustsson, Thomas. Källström, Kalle. *Svenska Dagbladet*. Kursutveckling i Stockholm. 28 juli 2000. s 4.

i Europa växte. Det Nokia hade lyckats med var att nå ut till masskonsumenten som ville ha en billig telefon och en telefon med spännande design.<sup>7</sup>

År 2000 satsade Ericsson 15,4 % av sin omsättning på forskning och utbildning vilket var 3,9 miljarder US dollar. Nokia som lyckades bättre med att möta marknaden satsade endast 10,2 %, 2 miljarder US dollar.<sup>8</sup>

Konsumenterna struntar i vilken teknik det är i mobilnätet utan de vill veta vad de kan få för nya tjänster och hur mycket det kostar. Det måste mobiltillverkarna förstå och ta fram de tjänster konsumenterna vill ha.<sup>9</sup>

Ericsson befann sig i en ledande roll inom telekomindustrin innan de ”*schabblade bort sin position*”.<sup>10</sup>

Den 26 januari år 2001 förlorade 600 Ericssonanställda sina jobb då delar av tillverkningen lades ut på företaget Flextronics<sup>11</sup>. I mars samma år tvingades 2 500 personer i Kumla och 1 100 personer i Linköping att lämna företaget<sup>12</sup>. På bolagsstämman den 28 mars samma år fick Ericsson hård kritik för varslen i Kumla och Linköping, otymplig design, fula telefoner och bristen på kvinnor i styrelsen. Företaget kritiserades även för dess dåliga kommunikation inom företaget, vilket många raljerade över då de är just ett kommunikationsföretag.<sup>13</sup> 4 000 Ericssonanställda sparkades den 20 april år 2001 och då främst i Kista och Lund. Totalt sparkade företaget på kort tid 10 000 anställda världen över. Det är konsekvensen av de sparkpaket som presenterades i samband med delårsrapporten.<sup>14</sup>

I Början av år 2001 skrevs det i Finanstidningen om den då nye designchefen på Ericsson, Nikolaus Frank och hans syn på krisdrabbade Ericssons framtid. Frank menade på att design inte är något som händer på ett par veckor, utan produktutvecklingscykeln är ganska lång för en sådan här produkt. Dock hade kritiken mot Ericssons trista formgivning fått genomslagskraft och Frank lovade en förändring. Konsumenterna hade kanske underskattats

---

<sup>7</sup> Nachemson Ekwall, Sophie. *Svenska dagbladet*, Fortsatt segertåg för Nokia. 28 April 2000. s 6.

<sup>8</sup> [http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art\\_id=11271](http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=11271) 2005-05-04.

<sup>9</sup> Augustsson, Thomas. *Svenska Dagbladet*, Konsumenterna struntar i tekniken. 21 juli 2000, s 8.

<sup>10</sup> Wahlberg, Maria. *Svenska Dagbladet*, Ericsson in från kylan med nya T39:an. 29 augusti 2001, s 4.

<sup>11</sup> Melin, Lena. *Aftonbladet*, Född i natt- Ericsony. 19 April 2001. s 7.

<sup>12</sup> Stenberg, Kristofer, *Dagens industri*, Ericsson sparkar 4000 till i Sverige mars 2001. s 7.

<sup>13</sup> Ericsson, Gunilla, *Expressen*, Ericsson. 19 April 2001. s 9.



var Franks förklaring till att Ericsson hade hamnat på efterkälken när det gäller attraktiv design.

Den 19 april år 2001 bildades Sony Ericsson. Sony var en bra partner för krisdrabbade Ericsson då de är erkänt duktiga på konsumentprodukter, vilket varit Ericssons svaghet.<sup>15</sup> Samarbetet mellan Ericsson och Sony ansågs få en stor betydelse för designen av telefonerna. Enligt Thunbergs artikel menar Lars Lallerstedt, industridesigner och dåvarande rektor på konstfack att design och teknik hänger väldigt starkt ihop. Sony har erfarenhet av att göra bärbara konsumentprodukter som är estetiskt tilltalande, billiga och driftsäkra vilket är givande för Ericsson.<sup>16</sup>

En tydligare kommunikation inom företaget och mot konsumenterna, för att se vad som efterfrågas är nödvändigt för att Ericsson åter ska kunna vara i topp bland mobiltelefonföretagen.<sup>17</sup>

Att få de olika delarna i ett företag att samarbeta och hänga ihop är med andra ord ett mycket aktuellt problem, inte bara för projektledaren utan för hela företaget. Designmanager är dock ett tämligen nytt yrke i Sverige och det är hennes/hans roll att få teamet att samarbeta. Det är viktigt att man har en kommunikation som inte brister för att nå tillfredställande resultat.<sup>18</sup>

## **1.2. Problemdiskussion**

Problemet att få design, ekonomi och teknik att hänga ihop och att få projektets olika delar att samarbeta på ett effektivt sätt är ett relativt nytt, men aktuellt problem. Det har uppkommit genom att vikten av design har ökat och på så sätt blivit en aktuell fråga för designintensiva företag (med designintensiva företag menas i den här uppsatsen företag som är medvetna om designens betydelse för det ekonomiska resultatet, för fullständig förklaring se 1.5. Begreppsdefinition ). Det här har lett till att designen måste integreras i företaget under hela projektet, vilket ökar kraven på ledningen och deras kompetens.

---

<sup>14</sup> Stenberg, Kristofer, *Dagens industri*, Ericsson sparkar 4000 till i Sverige. s 7.

<sup>15</sup> Melin, Lena. *Aftonbladet*, Född i natt- Ericsson. 19 April 2001. s 6.

<sup>16</sup> Thunberg, Ida. *Expressen*, Design-gurun tror att det blir ett lyckat äktenskap. 19 April 2001 s 11.

<sup>17</sup> <http://www.affarsvarlden.se/article.jsp?article=14568> 2005-04-07.

<sup>18</sup> Anna Kamjou, föreläsning, designmanagement, konstfack, 2004-09-29.

Kommunikationsbrister mellan medarbetare är ett problem för företagen, dess ledning och kan på sikt leda till stora ekonomiska konsekvenser. En brist vars konsekvenser är alltför stora för att inte tas på allvar, ett felaktigt beslut så som en felaktig produkt eller strategi kan rasera förtroende för företaget lång tid framöver. Vilket leder oss in på följande problem.

### **1.3. Problemformulering**

Vilka för designmanagern, påverkbara, faktorer är viktiga för en lyckad kommunikation i ett projekt?

### **1.4. Syfte och avgränsning**

Uppsatsen syftar till att genom studier av fyra designintensiva företag i Stockholm samt med hjälp av lämpliga teorier analysera och utvärdera faktorer som en designmanager kan påverka och därmed förbättra samarbetet och kommunikationen inom projektgruppen.

### **1.5. Begreppsdefinition**

*Ofta återkommande begrepp samt vad de har för betydelse i vår uppsats.*

**B2B:** Business-to-Business. Med det menas företag som har andra företag som huvudkund.

**Corporate visual identity:** Företags visuella identitet.

**Designintensiva företag:** Är medvetna om designens betydelse för det ekonomiska resultat. Design är på ett eller flera sätt är involverad i det dagliga arbetet samt att det avsätts resurser till designarbete. Jämför med rena designföretag där huvudfunktionen är design.

**Grupp:** I vår uppsats jämställs ordet grupp med team och får därmed samma betydelse, nämligen en sammansättning av människor som ska genomföra ett projekt.<sup>19</sup>

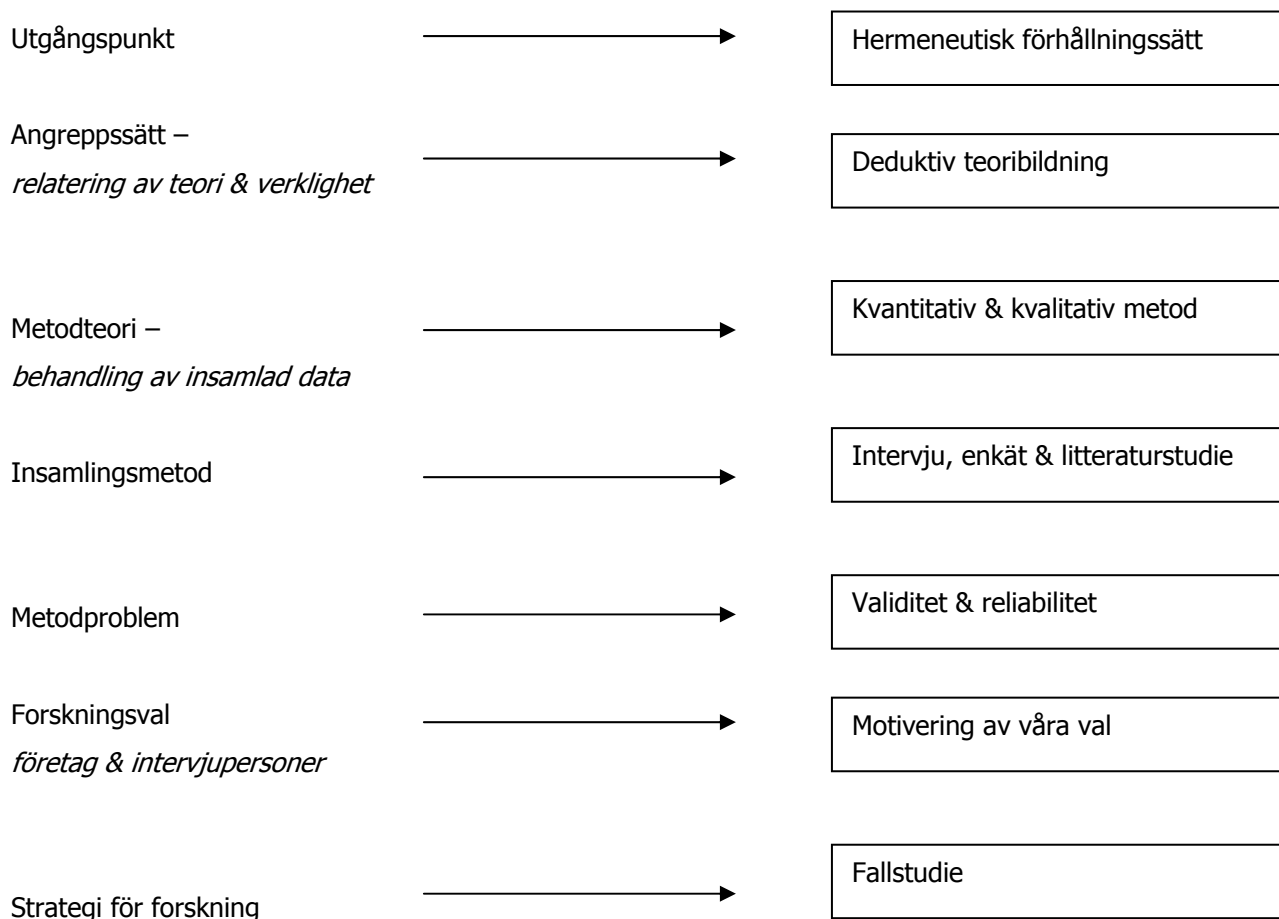
## 2. METOD

*I vårt metodavsnitt redogörs samt motiveras de val vi gjort utifrån problemområdet, syftet och sambandet emellan de vetenskapliga metoderna.*

### 2.1. Metodprocessmodell

För att underlätta samt öka förståelsen för metoddelen har vi utarbetat en modell som översiktligt beskriver våra val.

**Figur 1: Metodmodell**



Källa: Egen design

## **2.2. Utgångspunkt**

Positivismen, den raka motsatsen till hermeneutiken vill förklara hur världen ser ut. Om forskarna använder en positivistisk undersökningsmetod, ofta likställd med en naturvetenskaplig syn, är förväntan att nå ett forskningsresultat med en uppsättning ”sanna, exakta och heltäckande lagar för mänskligt beteende”.<sup>21</sup>

Vi har valt ett hermeneutiskt vetenskapligt tillvägagångssätt eftersom det tillåter en mer öppen och subjektiv undersökning. Forskarens förhållningssätt och tolkning sker utifrån egna tankar, känslor, intryck, kunskap samt upplevelser hon haft tillgång till<sup>22</sup>.

### **2.2.1. Val av angreppssätt**

Det två olika sätten som arbetet kan angripas på är antingen deduktivt eller induktivt. Enligt den induktiva metoden sker arbetet utifrån vad forskaren ser i verkligheten och sedan kopplas iakttagelserna ihop med en teori eller hypotes<sup>23</sup>.

Vårt användande av ett deduktivt förhållningssätt innebär i regel att arbetet sker utifrån litteraturstudier där ett antal hypoteser ställs och som sedan styr vilka observationer som görs. En hypotes är en mer exakt form av en frågeställning och formulerad som ett påstående<sup>24</sup>.

En deduktiv utgångspunkt passar oss bäst då vi vill kontrollera om vi kan använda ett antal modeller och teorier och applicera dem på verkligheten.

## **2.3. Metodteori**

Det finns en tydlig skillnad mellan kvantitativa och kvalitativa undersökningar. Kvantitativa undersökningar söker efter den numeriska relationen, mätbara egenskaper, genom försök att isolera och finna samband emellan dem som är kvantifierbara<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> May Tim. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur; Lund, s 20.

<sup>22</sup> May Tim. (2001). s 20.

<sup>23</sup> May Tim. (2001). s 24.

<sup>24</sup> Eggeby, Eva. Söderberg, Johan. (1999). *Kvantitativa metoder*. Studentlitteratur; Lund, s 41.

<sup>25</sup> May Tim, (2001). s 35.

Kvalitativa undersökningar vill däremot inte besvara frågorna som hur mycket och hur många. De vill istället se på relationer mellan människor och den omgivning som undersöks.<sup>26</sup>

## **2.4. Kvantitativ metod**

Att använda historiskt källmaterial är oftast det som menas med användandet av kvantitativa metoder. En forskare ska i sina studier inte enbart registrera rådata, utan framför allt gäller det att få en struktur i värden, samt att finna mönster, likheter och olikheter med andra data.<sup>27</sup>

Som ett komplement till intervjuer tänkte vi använda en e-postenkät. Det är den mest kända formen av surveyundersökningar men har också en mycket lägre svarsfrekvens än intervjuer face to face (egen översättning: ansikte mot ansikte)<sup>28</sup>. Enligt Denscombe så får du vara nöjd med en 20 % svarsfrekvens<sup>29</sup>. Vissa grupper är även mer svarsbenägna än andra, frågan är då om vi får ett representativt urval till vår studie. Genom att möjliggöra för anonyma svar på e-postformulären, då vissa frågor kan anses som obekväma och även innehålla känslig information, hoppas vi kunna höja svarsfrekvensen. En förundersökning gjord med e-postformulär ger oss ett bredare utbud att jobba vidare med och välja ut lämpliga djupintervjuföretag.

E-postformuläret är anonymt på sådant sätt att personerna får en e-post med en hyperlänk i, vilken de aktiverar och på så sätt loggas in på sidan. Där svarar de på frågorna och sedan skickas svaren till en databas som enbart registrerar svaren och om svarspersonen vill sparas även e-postadressen för vidare kontakt. På det här sättet skapar vi både anonymitet samt säkerhet då länken enbart kan användas en gång.

### **2.4.1. E-postformulär**

Frågeformulär är enligt Denscombe lämpligt i följande situationer:

- Stort antal respondenter på många olika platser;
- Okomplicerad information som efterfrågas;

---

<sup>26</sup> Denscombe, Martyn. (2000). forskningshandboken (andra utgåvan). Studentlitteratur; Lund. s 15 ff.

<sup>27</sup> Eggeby, Eva. Söderberg, Johan. (1999). s 19 f.

<sup>28</sup> Denscombe, Martyn. (2000). s 12 ff.

<sup>29</sup> Denscombe, Martyn. (2000). s 12 ff.

- Vid standardiserade data för frågorna;
- När ekonomin och tidsplanen medger de produktion och svarstid en enkät kräver.<sup>30</sup>

En stor nackdel är att frågor enbart kan ställas på raka fakta och åsiktsfrågor och inte ger några mer förklarande svar<sup>31</sup>. Det är av stor vikt för att kunna finna bakomliggande problemskapande faktorer.

En förundersökning genom e-postformulär ska ligga till grund för vår mer djupgående intervju. Intervjuerna görs med ett antal olika företag verksamma inom konsumentprodukter med huvudkontor i Storstockholm.

## **2.5. Kvalitativ metod**

Benämningen av kvalitativa undersökningar är ett uttryck som används om en rad olika undersökningar, en sak har de dock gemensamt. Kvalitativa undersökningar beskrivs som försök att nå förståelse hos en individ eller en grupp individer.<sup>32</sup>

I vår analys använder vi en kvalitativ metod. Vi kommer att bearbeta data från e-postformulär, intervjuer, böcker samt artiklar.

### **2.5.1. Intervju**

Enligt Martyn Denscombes forskningshandbok bör forskaren ställa sig följande två frågor innan beslut fattas för om intervju är ett lämpligt tillvägagångssätt för insamling av data:

- Behöver undersökningen verkligen den typ av detaljerad information som en intervju ger?
- Är det förnuftigt att förlita sig på information som samlats in från ett litet antal informanter?<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Denscombe, Martyn. (2000). s 107 ff.

<sup>31</sup> Denscombe, Martyn. (2000). s 109.

<sup>32</sup> Hartman, Jan. (2004): *Vetenskapligt tänkande*. Studentlitteratur; Lund. s 272 ff.

<sup>33</sup> Denscombe, Martyn. (2000). s 35.

Intervjuer är tänkta med personer med ledande befattningar inom företag, designers, tekniker och ekonomer som godkänt att vi kontaktar dem genom att de fyllt i e-postformuläret. Intervjuerna görs med ett antal standardfrågor till samtliga intervjupersoner, samt fritt samtal.

Vi motiverar vårt användande av intervjuer som metod då insamlandet av data är väsentligt för att se om och var problemet finns. Frågor rörande eventuella konflikter och kommunikationssvårigheter kan av många klassas som känslig information, exempelvis vilken designbyrå vill öppet säga att det är ett problem med teknikers bristande designkunskap? Därav tror vi att det ökar våra chanser att få frågorna besvarade och det borde vara lättare att få en intervjuperson att öppna sig vid erbjudande om anonymitet i uppsatsen. Namn och företagsinformation sparas av oss enbart för att kunna kontakta respondenterna vid behov.

En intervju tillåter oss att gå in mer på djupet för att få förståelse för situationen i dess helhet samt dess komplexitet,<sup>34</sup> vilket en kvantitativ undersökning inte riktigt ger oss.

## **2.6. Litteraturstudier**

Vi kommer att använda oss av litteratur inom ledarskap och kommunikation. Större delen av böcker skrivna om designmanagement är på engelska, vilket ger större utrymme för egna tolkningar. Studierna är tyvärr oftast gjorda i Storbritannien eller USA vilket gör att vi inte alltid kan relatera dem direkt till den svenska marknaden. Via Södertörns högskolas artikelsök har vi sökt artiklar innehållande följande ord: designmanagement, kommunikation, ledarskap och projekt.

## **2.7. Reliabilitet och Validitet**

I vetenskapliga sammanhang är kraven för en observation att den måste uppfylla kraven på reliabilitet (pålitlighet) och validitet (giltighet).<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Denscombe, Martyn. (2000). s 41 f.

<sup>35</sup> Hartman, Jan. (2004). s 146.

När slutsatserna är sanna är forskningen valid. När resultaten är upprepbara är forskningen reliabel. Reliabilitet och validitet är krav som kan ställas både på forskningens design och på dess mättekniker.

Inom forskningsdesign granskar vi slutsatserna och ställer frågorna; är de sanna och upprepbara. För mättekniken gäller att vi granskar observationsprotokollen och ser om de är exakta och upprepbara.<sup>36</sup>

### **2.7.1. Reliabilitet**

Reliabilitet är ett mått som anger tillförlitlighet och nyttan hos en forskningsmetod. Den bygger på idén att om förutsättningarna för undersökningen varit annorlunda hade även resultatet blivit annorlunda. Observationen ska kunna göras upprepande gånger samt att andra ska kunna göra samma observation med samma resultat.<sup>37</sup>

Utformningen av intervjufrågorna är noga anpassad för att kunna bringa klarhet i vår frågeställning och frågornas nytta stärks med vårt avsnitt i empirin där frågornas syfte klargörs.

### **2.7.2. Validitet**

Verkar observationen vara korrekt och vilket tillvägagångssätt har använts för att undvika felkällor. Några av de vanligaste felkällorna är enligt Hartman omgivande faktorer, mänskliga faktorn och selektiv uppmärksamhet, d.v.s. forskaren förväntar sig att se vissa saker.<sup>38</sup>

För att undvika felkällor går länken enbart att användas en gång per person samt att varje grupp har ett eget gruppnummer för att, trots att enkäten är anonym kunna styrka resultatet.

## **2.8. Förförståelse**

Vårterminen år 2005 fick Annelie möjlighet att ha praktik på ett medieföretag (kallas här Q) i Stockholm, en chans till observation inför c-uppsatsen. Under min tid på företaget var huvudsyftet att närmare studera kommunikation, samarbete och eventuella problem mellan

---

<sup>36</sup> May, Tim. (2001). s 96.

<sup>37</sup> Hartman, Jan. (2004). s 146.



olika funktioner inom det designintensiva företaget. Målet med praktiken var att se om vårt problem hade verklighetsanknytning och om en lösning på problemet skulle kunna leda till kostnadsbesparingar för företagen.

Företaget är ett internationellt bolag med utländska ägare och koncernspråket är officiellt engelska. Då koncernens huvudkontor har sitt säte i ett annat nordiskt land förmedlas de mesta av informationen dock på nordiska, något svenskarna förväntas förstå. Jag upplevde det som ett problem då de nordiska språken trots sin likhet även har stora skillnader.

Koncernens storlek och ofta stelbenta organisation på central nivå, ger enligt mig problem som en utomstående ganska snabbt ser. Genom att ledningen på huvudkontoret samt dess medarbetare inte verkade förstå den svenska marknaden, svenska behov och även hur organisationer i Sverige fungerar stöter medarbetarna i Sverige dagligen på problem. Ett exempel var servern till datorerna (de stationära hårddiskarna var borttagna och allt låg på servers) som var nödvändig för att arbetet skulle fungera. Upprepade gånger under min tid var det stora problem att komma åt dem bland annat beroende på överbelastning. Något som skapade stor irritation och problemet var något som ingen på plats egentligen kunde lösa.

Supporten från koncernkontoret ska hjälpa till vid alla tekniska problem vilket säkerligen på ett kortsiktigt plan är kostnadseffektivt men för stämning på företaget i Stockholm mindre bra. En av nyckelpersonerna på Q: s kontor hade dock större kunskap om servers än genomsnittet på kontoret. Han blev om och om igen belastad med tekniska problem som inte hörde till hans egentliga uppgift, men som han för att hjälpa till tog sig an. Vilket i sin tur ledde till överbelastning för honom och svårigheter att hinna med sitt dagliga arbete.

Koncernens huvudkontor har blivit uppmärksammat om problemet men personalen på Q känner inte att de händer något i frågan. Kanske var det missuppfattningar som beror på språkproblem? En klar nackdel med internationella bolag och långa vägar för beslutsfattning är enligt mig just sådana här mindre dagliga problem som genom en support i Sverige skulle lösa problemet snabbt och troligtvis öka effektiviteten på det svenska kontoret. Det har dock varit så men då befogenheten för den supporten var så begränsad var det till slut ingen mening att ha den funktionen kvar.

---

<sup>38</sup> Hartman, Jan. (2004). s 147 f.

Varje måndag börjades med ett informationsmöte om kommande veckas eventuella frånvaro, möten, releaser med mera. Möten som till tanken var mycket bra men som ofta saknade struktur, likaså med de speciella releasemöten de hade. En form av ostruktur genomsyrade hela den svenska koncern delen, men samtidigt tror jag att däri låg mycket av deras styrka, ett ungt avslappnat företag där alla umgås med alla.

Problemet som jag ser det är att någonstans på vägen uppstår det ändå kommunikationsproblem och personalen når då inte fram till varandra. Ibland undrade jag om de egentligen strävar efter samma mål. Säljarna med enormt mycket kunskap om vad kunderna vill ha i form av skyltmaterial, fördelar och kampanjer arbetar inte tillsammans med marknaden. Utan marknadsavdelningen skapar sina egna kampanjer utan att egentligen ha någon praktiskt kunskap om marknadens behov, däremot en god teoretisk kunskap om hur effektiva säljkampanjer skapas. På vägen mot samma mål upplevde jag något som är mer regel än undantag på företag, att de går om varandra och inte tar nytta av de olika kunskaperna som olika funktioner besitter.

Ett av de största problemen är enligt mig de många beslut som Sverigekontoret ville fatta men var tvungna att kontrollera det med koncernens huvudkontor. Den svenska koncern delens flexibilitet dämpades av huvudkontorets byråkratiska organisation och tillvägagångssätt i beslutsfattande. En lång handläggningstid samt att beslut som krävde snabba reaktioner inte kunde fattas, vilket i ett lanseringsfall faktiskt ledde till ödesdigra konsekvenser i form av frustration och irritation från kunderna över att de inte fick något besked om produktens lansering. Från Sverigekontorets sida blir det en jobbig situation när inga besked kan ges och inte heller någon ytterligare information. En situation som många gånger nog kan upplevas som pinsam gentemot kunderna, det allvarligaste är dock att riskerna för att viktiga kunder tappas, försäljningskvoter minskar samt kampanjer tidsmässigt hamnar fel.<sup>39</sup>

### **3. TEORI**

*Kapitlet inleds med tidigare forskning för att fortsätta in på våra valda teorier, de valda teorierna är sådana som vi anser berör problemområdet*

#### **3.1. Tidigare forskning**

Höglund, Theresia och Borg, Niklas. (2000), har skrivit en uppsats inom ämnet kommunikationsproblem med utgångspunkt ifrån interpersonell kommunikation. De behandlar frågan varför kommunikationsproblem uppkommer och hur de skulle kunna undvikas. De fann i sina studier att problemen framförallt berodde på faktorerna tidsbrist, motparternas olika bakgrund, otydlighet, okunskap, oerfarenhet, språk, komplicerade system samt dålig sammanhållning inom projektgruppen.<sup>40</sup>

Simeonidis och Nilsson skriver i sin uppsats om vikten av effektiv kommunikation och att rätt information skickas till rätt person i rätt tid. De har i sin rapport fokuserat på Taxi Stockholm och att effektiv kommunikation är viktig vid hård konkurrens. Effektiv kommunikation är av stor vikt för att organisationen ska utvecklas och behålla eller öka sina marknadsandelar.<sup>41</sup>

Mank, Mitt och Andersson skriver i sin kandidatuppsats om lyckat samarbete trots kulturella skillnader. Deras uppsats har fokus på kulturskillnader och samarbete mellan svenska Dorab och franska Lyreco. Dorab är ägare av Lyreco. De tittade på underliggande mönster och människors upplevelser som orsakar deras handlande. Konflikter orsakas av skillnader i arbetssätt, beteende, uppförande och inställning till konflikter. Daglig kontakt kan resultera i att tvister förmildras genom ökad förståelse för varandras kultur, tradition och historia. De

---

<sup>40</sup> Höglund, Theresia and Borg, Niklas. (2000). *Systemutvecklare vs. kund-hur överbrygga kommunikationsproblem?*, Göteborg, Department of Informatics s. 50ff.

<sup>41</sup> Simeonidis, Nikos. Nilsson, Christer. (2003). *Kommunikationens roll i organisationer*, Kandidatuppsats, Södertörns högskola, Företagsekonomiska institutionen. (Fek Kand 2003:63). s 15 ff.

anser även att det inte är nationaliteten som orsakar konflikter utan individerna själva. Likaså kan skillnader i organisationsformen orsaka konflikter.<sup>42</sup>

### 3.2. Kommunikationsteori

Första teorin är hämtad från Claude Shannon *A Mathematical Theory of Communication*<sup>43</sup> (Egen översättning: den matematiska kommunikationsteorin) Shannon var den första att publicera kommunikationsmodellen. År 1949 inkom Warren Weaver med tillägg och stöd för Shannons modell via publikationen *Recent Contrivutions to the Mathematical Theory of Communication* vilket utmynnade i publikationen *The Mathematical Theory of Communication*.<sup>44</sup>

The Mathematical Theory of Communication är erkänd som en av de viktigaste grunderna till andra kommunikationsteorier. Det är ett exempel på processkolans syn på kommunikation som en överföring av meddelanden<sup>45</sup>.

---

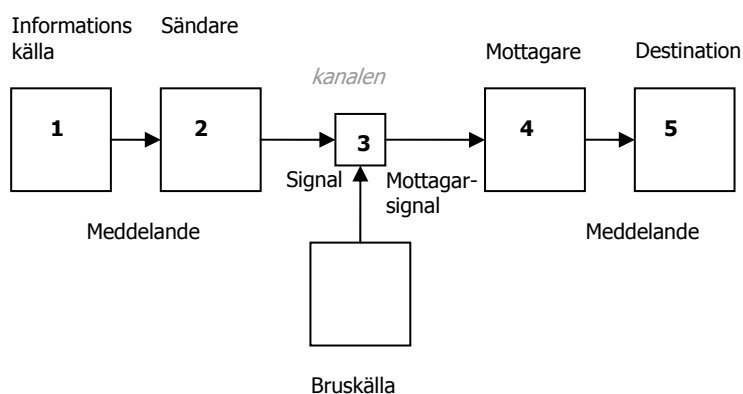
<sup>42</sup> Mank, Margaretha. Mitt, Nele, Andersson, Théoni. (2003). Tillsammans är vi starka – ett lyckat samarbete trots kulturkrockar. Kandidatuppsats, Södertörns Högskola, Företagsekonomiska institutionen. (Fek Kand 2003:65). s 48 ff.

<sup>43</sup> C. E, Shannon. (1948). A Mathematical Theory of Communication, *Bell System Technical Journal*, Vol. 27.s. 379 ff, 623 ff

<sup>44</sup> W. Weaver and C.E. Shannon, (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois; Urbana, Illinois.

<sup>45</sup> Fiske, John. (2000). *Kommunikationsteorier - en introduktion*. Wahlström & Widstrand; Borås, s 17.

**Figur 2: Schematiskt diagram över det generella kommunikationssystemet**



Källa: C. E. Shannon, (1948). *A Mathematical Theory of Communication*,  
Bell System Technical Journal, Vol 27, s. 381

Med ett kommunikationssystem menar Shannon ett system som det ovan bestående av fem delar<sup>46</sup>.

1. En informationskälla som producerar det meddelande som ska sändas till mottagaren. Meddelandet kan vara av olika typer exempelvis en sekvens med bokstäver (som i ett telegram) en sekvens av bilder (som på en tv) eller en sekvens av signaler, ljud, som av mottagaren uppfattas som ord (som ett radiomeddelande).
2. Sändaren vars uppgift är att rent tekniskt skapa och skicka meddelandet i det format som mottagaren ska kunna fånga upp.
3. Kanalen är egentligen bara några kablar eller ledningar som behövs för att kunna skicka signalen.
4. Mottagaren vars uppgift är tvärt emot sändarens.
5. Destinationen är den fysiska person som meddelandet är skapat för.

Det enda som egentligen inte förklaras i modellen är betydelsen av brus. Det behandlas dock längre fram i uppsatsen.

---

<sup>46</sup> C. E. Shannon. (1948). s 381 ff.

## **Kommunikationssystem och generella problem**

Shannon tar sedan upp de olika generella problem som kan stötas på i samband med kommunikationssystem. För att göra det så sorterar Shannon in kommunikationssystemen i tre olika kategorier; diskreta, kontinuerliga och blandade.<sup>47</sup>

- Diskreta system är där både meddelandet och signalen är en sekvens av diskreta symboler exempelvis ett telegram där meddelandet är en serie av bokstäver och signalen av det är punkter, skiljetecken och mellanslag.
- Kontinuerligt system där både meddelandet och signalen behandlas som en kontinuerlig funktion exempelvis tv.
- Ett blandat system är ett där både diskreta och kontinuerliga variabler dyker upp exempelvis vid ett anförande.

John Fiske har skrivit boken ”Kommunikationsteorier - en introduktion”<sup>48</sup>, en bok vi använt oss av för att förtydliga och se användningsområden för Shannon och Weavers modell.

Fiske beskriver bland annat Shannons och Weavers kommunikationsstudier genom att uppmärksamma tre problemnivåer;

- Nivå A är det tekniska problemet som berör hur kommunikationssymbolerna ska överföras.
- Nivå B är det semantiska problemet som handlar om hur exakt de överförda symbolerna säger det sändaren vill att det ska betyda.
- Nivå C som är effektivitetsproblemet och behandlar hur effektivt det påverkar den mottagna betydelsens beteende på önskat sätt.<sup>49</sup>

Att tillägga till problemnivåerna är brus. Brus är allt sådant som läggs till kanalen och som inte är avsiktligt från källan. Det kan vara ljudförvrängning, knaster på telefonlinjer etc. Senare har bruset utvecklats till att vara en brusälla och där ingår även sådant som inte direkt kan anföras till den tekniska överförbarheten av kommunikationen utan även av sådant som rör miljön. Exempelvis en skön fåtölj på en föreläsning, en godispåse under en film och så

---

<sup>47</sup> C. E. Shannon. (1948). s 385 ff.

<sup>48</sup> Fiske, John. (2000). s 18.

<sup>49</sup> Fiske, John. (2000). s 18.

vidare. Shannon och Weaver tillägger även att brusbegreppet måste utvecklas till att delas upp i tekniskt brus (nivå A) och semantiskt brus (nivå B).<sup>50</sup>

Shannon och Weaver har båda fått utstå en del kritik för sitt sätt att se på kommunikation (att den är effektiv då A får B att reagera på något sätt). Kritik de möter med det faktum att den emotionella reaktionen på ett konstverk likaså är en effekt av kommunikation. Fiske hävdar att modellen har sitt ursprung på nivå A men och att de inte är vattentäta skott mellan nivåerna utan att det är ömsesidigt beroende av varandra. Modellen fungerar dock på alla nivåer och det är meningen att kommunikation ska studeras på alla nivåer för att få en förståelse för hur vi kan förbättra processens noggrannhet och effektivitet.<sup>51</sup>

Även om Shannon och Weaver hävdar att det går in på alla tre nivåerna av problem är det A nivån som får störst uppmärksamhet i deras studie. På A nivån betraktas information som rent tekniskt och är ett mått på signalens förutsägbarhet, hur många alternativ som är öppna för sändaren.<sup>52</sup>

Fiske förklarar informationen som en kod består av två signaler, antingen ett blink med en glödlampa eller två blink. Informationen som signalerna innehåller är identisk och förutsägbarheten är 50 % oavsett vad ett vill säga två blink betyder.<sup>53</sup>

Tonvikten i Shannon och Weavers vidare teori och forskning ligger på matematiska och tekniska modeller som för en konstruktör kan vara nödvändiga uppgifter att ha i beaktande. För vårt användande av modellen är det de mänskligt påverkbara faktorerna det intressanta. Hur en grupp är sammansatt och hur gruppmedlemmarnas attityder, tidigare erfarenheter samt position i gruppen påverkar sändandet av budskap, med andra ord kommunikationen.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> C. E. Shannon. (1948). s 385 ff.

<sup>51</sup> Fiske, John. (2000). s 19.

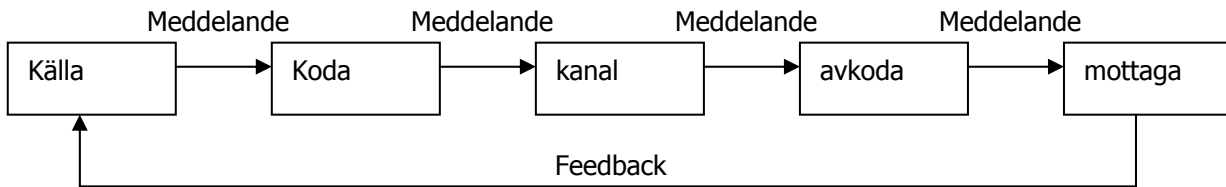
<sup>52</sup> W, Weaver. C. E, Shannon. (1949). s 13 ff.

<sup>53</sup> Fiske, John. (2000). s 21 ff.

<sup>54</sup> C. E, Shannon. (1948). s 623 ff.

### 3.3. Robbins kommunikationsprocessmodellen

Figur 3: Kommunikationsprocessmodellen



Källa Robbins, Stephen. (2001). *Organizational behavior*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey (USA), s 285

Figuren visar Stephens kommunikationsmodell som, till skillnad från Shannon och Weavers modell, har en feedbackloop (egen översättning: återkopplingslinga). Likaså har modellen en kodnings och avkodningsfunktion som kan påverka hur ett meddelande når mottagaren.<sup>55</sup>

- **Koda** – Att göra om meddelandet som ska kommuniceras till en symbolisk form. Det finns fyra villkor som påverkar sändarens kodande av ett meddelande: färdighet, attityd, kunskap och det socialkulturella systemet. Sändarens tro, värderingar, samt alla delar av dennes kultur påverkar meddelandet. Sändaren måste även vara skicklig på att skriva eller tala.<sup>56</sup>
- **Meddelande** - Den fysiska kodade produkten som kommer från källan och är det som kommuniceras. Om vi talar är talet meddelandet, när vi målar är målningen vårt meddelande och när vi skriver är skriften meddelandet etc. Likaså är gester, ansiktsuttryck och sådant en del av budskapet. Meddelandet påverkas av koder eller symboler som används vid överförandet av kontentan.<sup>57</sup>
- **Kanal** - Är det medium som meddelandet transporteras genom. Kanalen väljs av källan, som kan vara formell eller informell. Formella kanaler är sådana som är skapta av organisationen och forslar meddelanden som är av jobbrelaterande karaktär. De informella kanalerna är sådant som personliga och sociala meddelanden.<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Robbins, Stephen. (2001). *Organizational behavior*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey (USA). s 285.

<sup>56</sup> Robbins, Stephen. (2001). s 285 f.

<sup>57</sup> Robbins, Stephen. (2001). s 286.

<sup>58</sup> Robbins, Stephen. (2001). s 286.



- **Avkoda** - Översättning av sändarens kommunicerade meddelande. På samma sätt som personen som kodar är begränsad av sin färdighet, attityd, kunskap och det socialkulturella systemet, är avkodaren begränsad. Mottagaren måste även vara skicklig på att läsa och lyssna.<sup>59</sup>
- **Feedbackloop** - Den sista delen i länken sätter meddelandet tillbaka in i systemet som en kontroll på att budskapet inte missförstås. Det är en kontroll på hur framgångsrikt transporten av meddelandet är, då det gör gällande vad vi från början ville skulle komma fram. Det avgör om det har eller inte har förstås.<sup>60</sup>

### **3.4. Hughes**

I boken *Leadership* beskriver Hughes et al, sätt att definiera kommunikationens effektivitet som förmågan att sända och ta emot information med en hög trolighet och att det avsiktliga meddelandet passerar från sändare till mottagare. Få egenskaper är så viktiga hos en ledare som just förmågan att kommunicera känslor och idéer.<sup>61</sup>

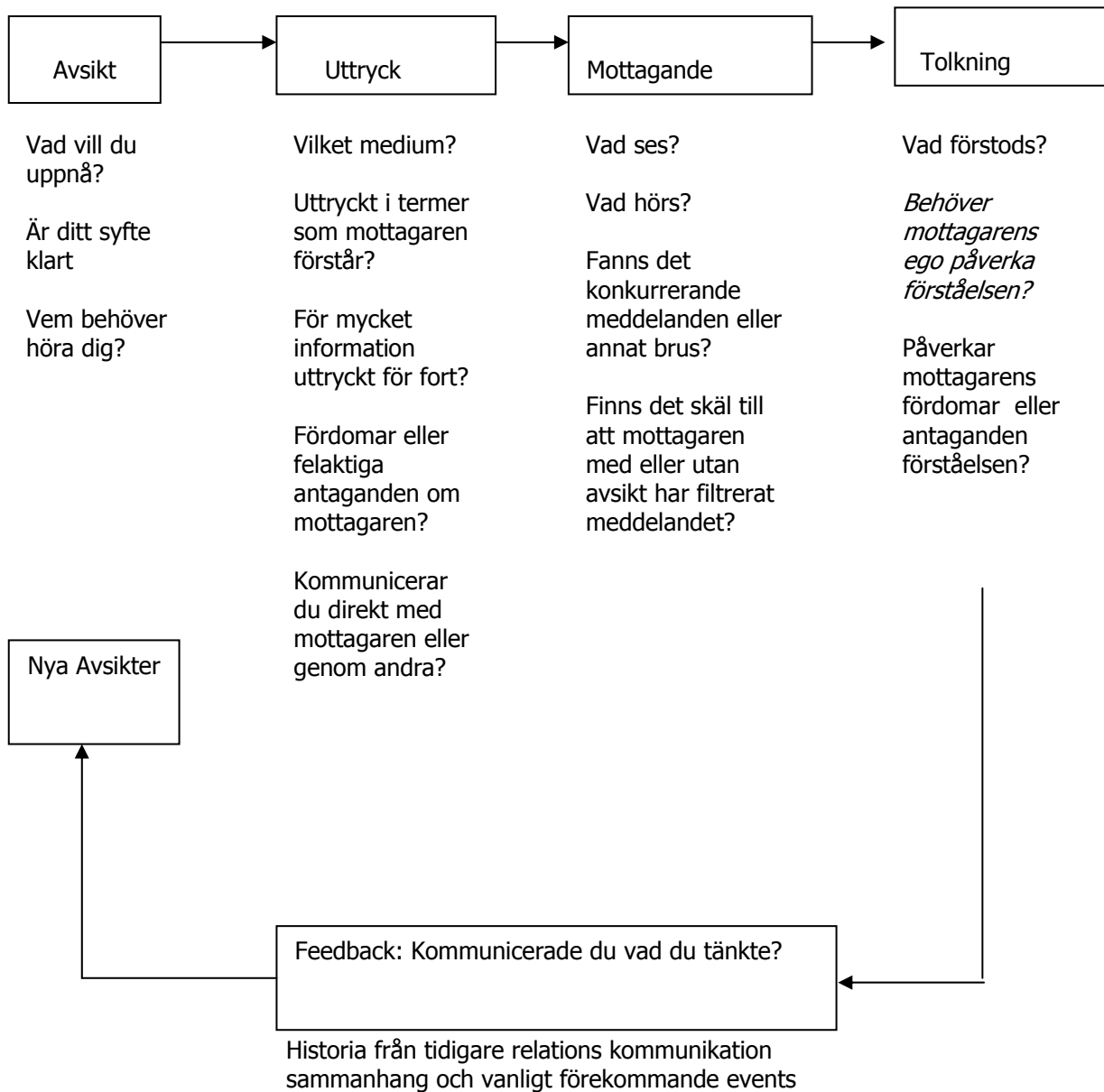
---

<sup>59</sup> Robbins, Stephen. (2001). s 286.

<sup>60</sup> Robbins, Stephen. (2001). s 286.

<sup>61</sup> Hughes, Richard. Et al. (2002): *Leadership –Enhancing the lessons of experience*. Fjärde utgåvan The McGraw-Hill companies Inc; New York. (USA). s 430.

**Figur 4: En systematisk överblick över kommunikation**



Källa: Hughes, Et al. (2002): Leadership –Enhancing the lessons of experience. fjärde utgåvan The McGraw-Hill companies Inc; New York. (USA), s 431

figuren ovan beskrivs Hughes et al kommunikationssystem. Kommunikation förstås bäst som en process som börjar med avsikt att utbyta information med andra. Avsikten görs om till ett speciellt uttryck som sedan tas emot av mottagaren. Precis som med en dålig radiosändare, så kommer inte allt fram och det som tas emot är inte alltid det som sänds. Efter mottagandet sker en tolkning, som kanske inte stämmer överens med avsikten. Därför är det alltid bra att ha en feedbackloop för att göra kommunikationen mer effektiv samt att se att budskapets

egentligen mening. Om kommunikationen är effektiv beror på hur framgångsrika de är på att integrera alla stegen i kommunikationsprocessen.<sup>62</sup>

### 3.4.1. Feedback

Som ledare kan det vara svårt att få relevant feedback. Feedbacken behövs dock för att kunna lära sig av sitt ledarskap samt utvecklas. Det räcker inte med att bara ha en open door (egen översättning: öppen dörr) policy, utan för att ha en konstruktiv dialog måste det framgå att personen verkligen menar vad som sägs. Ledare kan också göra psykologiska tester, periodiska undersökningar och frågeformulär för att systematiskt få feedback från medarbetare.<sup>63</sup>

## 3.5. Belbins Teori om framgångsrika projekt

En projektgrupp behöver uppfylla två krav för att fortleva. Den måste klara av sin uppgift och relationerna mellan medlemmarna måste skötas.<sup>64</sup> Det är av stor vikt att relationerna i projektbaserade grupper fungerar för företagets överlevnad.<sup>65</sup>

Dr Meredith Belbin har framgångsrikt forskat inom management och gruppsammansättning. Forskningen är tyvärr inte alls så uppmärksam i Sverige som i andra länder<sup>66</sup>. Hans bok *Management Teams* handlar dels om forskning och resultat men även om hur de här problemen kan tacklas inom den egna organisationen. Målet med Belbins forskning är att med större säkerhet skapa vinnande grupper. En grupps sammansättning ska bestämmas med följande ord i bakhuvudet ”*A tendency to behave, contribute and interrelate with others in a particular way*”<sup>67</sup>. (Egen översättning: benägenheten att bete sig, bidra till och värna om relationen inom gruppen på ett speciellt sätt).

---

<sup>62</sup> Hughes, Richard. Et al. (2002). s 431 f.

<sup>63</sup> Hughes, Richard. Et al. (2002). s 425 f.

<sup>64</sup> Rynnel, Hans. Föreläsninganteckningar, Sthlms universitet, projektorganisation och projektledning. [http://webappo.web.sh.se/C1256CD80046ED9F/0/761B16CD0485EC44C1256F5400286ADE/\\$file/SAMARBE%20OCH%20GRUPPER.ppt](http://webappo.web.sh.se/C1256CD80046ED9F/0/761B16CD0485EC44C1256F5400286ADE/$file/SAMARBE%20OCH%20GRUPPER.ppt) 2005-04-12.

<sup>65</sup> Rynnel, Hans, föreläsninganteckningar. 2005-04-12.

<sup>66</sup> Belbin, Meredith. (1981) *Management Teams – så skapas framgångsrika team*. Oxford Ox; Oxford. (England). s 5.

<sup>67</sup> [www.belbin.com](http://www.belbin.com) 2005-04-13.

Det var inte alls länge sedan som i princip alla företag drevs av en chef eller VD som styrde underordnade. Idag ser vi allt fler grupper inom företag, ledningsgrupper, arbetsgrupper för att nämna några. Här sker också en maktförskjutning från individnivå till gruppnivå. Frågan är vad det innebär i praktiken.

Projektarbete skapar en egen inlärningsstil och förespråkarna utav den typen av arbetsgrupper hävdar att den är mest lämpliga miljön för framgångsrikt arbete och för mogna chefer. En chef som fungerar utmärkt som ensam ledare kan visa upp helt annorlunda och ibland sämre ledarskapsförmåga i en grupp. Det verkade enligt Belbin inte finnas något enkelt svar på vad som utgör ett lyckat team och samarbete.<sup>68</sup>

Författaren A. Jay (har skrivit två böcker som är milstolpar inom området) skriver i sitt förord till Belbins bok om hur nyskapande forskningen faktiskt är;

*”Hur många forskningsresultat känner du till som uppfyller följande kriterier?*

- 1. Ett koncept som är helt nytt.*
- 2. Genomförande och tester som är ytterst noggranna och vetenskapligt korrekta*
- 3. Resultat som valideras genom framgångsrika förutsägelser.*
- 4. Tillämpningar som tillför det innersta av management”<sup>69</sup>*

Vidare menar A. Jay att alltför många forskare inom management fokuserar på att hitta rätt individ istället för att se till att hitta rätt grupp för uppgiften<sup>70</sup>. En grups förmåga att lyckas med ett projekt hör enligt Belbin samman med projektledarens förmåga att plocka in rätt medlemmar till projektet. Genom att ta hänsyn till individernas skiftande kvalifikationer, erfarenhet och tidigare resultat borde en gruppssammansättning hittas som är optimal för en specifik arbetsuppgift.<sup>71</sup>

Över en period av nio år har Belbin och hans grupp av forskare, baserade vid Henley Management College, England, studerat manager över hela världen och deras beteenden. Forskningen ledde till att de hittade en rad egenskaper, som ledde till utarbetandet av den modell som vi använt till vårt webbaserade formulär. (se bilaga1)

---

<sup>68</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 18 ff.

<sup>69</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 7 ff.

<sup>70</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 8.

<sup>71</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 10 ff.

Henley som anses vara den äldsta managementskolan i Europa vars synsätt på ledarutbildningar grundas på teamarbete. En grupp bestod av tio eller elva medlemmar, noggrant utvalda för att ge balans i bakgrund och erfarenhet. Allt ifrån bankmän, ingenjörer, designer och revisorer, de flesta var chefer och i en ålder mellan 35-40 år.

Tidigt hittades grupper som presterade och fungerade bättre. Chefer som visade på stor kompetens i enskilda sammanhang fungerade inte som förväntat i grupp.<sup>72</sup>

### **3.5.1. Utvecklandet av EME**

För att försöka se hur samarbetet och kompetensen i grupper fungerar skapades spelet Executive Management Exercise (EME). Grupper upplöstes och förändrades för att bilda nya grupper och tävla mot varandra i spelet. Resultatet visste de nästan, att vissa grupper skulle fungera och prestera bättre än andra. En viktig skillnad var dock att nu var resultatet mätbart. Vid slutet av spelet räknades de finansiella tillgångarna och gruppen kunde jämföras med varandra enligt ett index över framgång och misslyckandes. Managerna förväntas prestera resultat och därför användes ren fakta för att mäta gruppens effektivitet.<sup>73</sup>

Förutom att mäta resultatet kan ingångsvärdet mätas, i det här fallet medlemmarnas mänskliga resurser genom att alla medlemmar fick göra ett antal psykometriska test. Resultatet gav sedan möjlighet att bilda speciella grupper med lämpliga egenskaper.<sup>74</sup>

För att djupare kunna se på resultaten av input och output i gruppen använde de sig av observatorer. De tränades i att använda en standardiserad observationsmetod där de var 30: e sekund skulle markera vilket bidrag en viss medlem gav. Det fanns sju kategorier av beteenden som observatörerna studerade;

---

<sup>72</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 17 ff.

<sup>73</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 18 f.

<sup>74</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 20.

Beteende hos medlemmen:

- Ställde frågor
- Gav information
- Gav förslag
- Invände mot andras förslag
- Delegerade arbetsuppgifter
- Byggde vidare
- Kommenterade

Följden av markeringarna blev att information skapades om vilka medlemmar som gav mest, vilka som invände mest och vem i gruppen som var den mest begåvade.<sup>75</sup>

Kritik mot spelet och undersökningen inkom i början av flera tvivlare som ansåg att den inte skulle vara tillräcklig som underlag för en vetenskaplig studie. De höga krav som spelet ställde på sina medlemmar talar enligt Belbin sitt eget tydliga språk.<sup>76</sup>

### **3.5.2. Vidareutvecklandet av metoder**

Tyngdpunkten inom EME var på analys och beräkningar men även något schablonartat då spelet var datorbaserat. Efter år av experimenterande började Belbin och hans grupp genomföra seminarier med managementteams.

För att tydligare kunna visa vad som gav framgång respektive misslyckande behövdes ett nytt spel. Det första spelet hade visat på att mindre framgångsrika grupper inte brydde sig om att fundera vad som gått fel utan skyllde problemen på enkla orsaker som otur eller om vi hade spelat en längre tid hade vi vunnit.<sup>77</sup>

Ett problem med spelet var just att de finansiella tillgångarnas skillnad mellan grupperna ibland var mycket liten. För att komma till rätta med det problemet samt förstärka den

---

<sup>75</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 25 ff.

<sup>76</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 20 ff.

<sup>77</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 21 f.

pedagogiska effekten av framgång eller misslyckande skapades Teamopoly, ett spel vars tankar och grundregler grundade sig på spelet Monopol.<sup>78</sup>

Forskningen bygger sedan vidare på hur de genom spelet och seminariestudien försöker utforma en modell för lyckade grupper. Att förklara hur lyckade grupper är utformade skulle ta många sidor i anspråk, kortfattat kan sägas att de klassiska mixade grupperna ger bäst resultat men för att sätta samman en sådan grupp krävs en kunskap som få besitter. Det är inte bara projektledarens förmåga att leda gruppen som företagen borde lägga stor vikt vid utan en ännu större vikt bör enligt Belbin läggas på skaparens förmåga att sätta ihop rätt folk. En person som förväntas ha goda psykologiska kunskaper och även se vad som behövs för att uppnå bäst resultat i just den här gruppens fråga.<sup>79</sup>

### **3.5.3. Belbin och de åtta grupprollerna**

Belbin och hans medarbetare utvecklade utifrån spelet åtta nyckelteamroller, de som vi senare kommer att använda oss av i den personliga kartläggningen.

#### **Implementer**

Den första är Implementer (egen översättning: utförare), en person som inte bara utför eller organiserar verksamheten utan har en mycket god organisationsförmåga och sunt förnuft. Först och främst arbetar personen för teamet snarare än av egna intressen. Implementer får arbetet gjort vare sig personen känner för att göra det eller ej. I stora välorganiserade företag är det här den typen av medarbetare som befordras. Belbin poängterar att Implementer egenskaperna är vanligt förekommande men den idealiska Implementer är ovanlig.<sup>80</sup>

#### **Coordinator**

Coordinator (egen översättning: koordinator) är en person som med stor lugn, självförtroende och med en kapacitet att ta hand om andra är en pålitlig medarbetare i en grupp. Coordinator har en stark uttalad målkänsla och välkomnar alla potentiella bidrag utan fördomar. En person som med fördel utnyttjar alla resurser till förmån för gruppen.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 20 f.

<sup>79</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 125 ff.

<sup>80</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 92 f

<sup>81</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 94.

## **Shaper**

Den driftige handlingsinriktade och ofta utåtriktade personen i en grupp, Shaper (egen översättning: formare) pressar gruppen och finner vägar kring hinder. Enligt Belbin är det ofta en otålig person som lätt blir irriterad samt är enormt tävlingsinriktad. En grupp med en Shaper som ledare tenderar att få mycket gjort, men en Shaper kan också förstöra en etablerad grupp. Shapers är personer som ofta fungerar som bäst när de får jobba individuellt men fungerar även i grupp. Tyvärr är en grupp med en Shaper som ledare ofta en grupp med mycket idéer och handlingsinriktat arbete men som tyvärr inte arbetar tillsammans och då för eller senare stöter på stora problem, ofta kommunikativa.<sup>82</sup>

## **Plant**

Enligt Belbin är Plant (egen översättning: planterare) en av de personer i ett team som är lättast att identifiera. Ser du någon som verkar vara lite utanför gruppen och gärna sitter i ett hörn och funderar på sina egna planer och formuleringar, skissar på en idé men är ganska tystlåten, då är det ofta en Plant. En individualist med goda idéer och fantasi men som har en benägenhet att förbise praktiska detaljer eller beslut i protokoll. Belbin tar som exempel att en Plant ofta har rollen som sekreterare i en grupp och därigenom på ett smart sätt och med nära samarbete med projektledaren får sina idéer igenom. En Plantperson ska ges utrymme för att framföra sina idéer men fungerar i princip aldrig bra som en ledare.<sup>83</sup>

## **Resource Investigator**

Resource Investigator (egen översättning: resursinvestering) är någon som har stor kapacitet för att kontakta folk och utforska allt nytt. En person med stor förmåga att svara på utmaningar, en nackdel är dock att intresset för uppgiften lätt tappas när den första entusiasmen lagt sig. En Resource Investigator kan även beskrivas som en hungrig och nyfiken person.<sup>84</sup>

## **Monitor Evaluator**

En Monitor Evaluator (egen översättning: utvärderande observatör) är en strateg och gör ofta förnuftiga bedömningar, en motvikt till den ofta alltför optimistiska Plant som lätt fattar beslut utan att ordentligt ha utvärderat idén. Monitor Evaluator syns oftast inte förrän ett avgörande

---

<sup>82</sup> Belbin, Meredith. (1981) . s 88 ff.

<sup>83</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 59 ff.

<sup>84</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 95 ff.



beslut skall fattas. Monitor Evaluator är en kritisk tänkare som behöver lång tid på sig att fatta ett beslut. Han har en stor förmåga att tänka långsiktigt. Enligt Belbin kan personen lätt uppfattas som torr och tråkig och ibland även överkritisk.<sup>85</sup>

### **Team Worker**

Team Worker (egen översättning: grupparbetare) är en person med stor social kompetens med en förmåga att känna av personer och miljöer samt skapa vi-känsla. Samtidigt är den här personen ofta känslig och ganska mild vilket lätt leder till en viss anonymitet. I en grupp med så många olika grupproller uppstår enligt Belbin alltid svårigheter att få en grupp att jobba effektivt tillsammans. Här kommer Team Workern in, ofta vill medlemmar inte acceptera den roll de passar bäst för utan försöker ta någon roll som lockar mer. Det menar Belbin blir ett problem som Team Workern försöker lösa.<sup>86</sup>

### **Completer**

Det här är den som får idéer att bli verklighet. Completer (egen översättning: fullföljaren) är en person med mycket god kapacitet för genomförande och med inslag av perfektionism. Belbin menar att den här personen är en omsorgsfull och metodisk person med en tendens att oroa sig för småsaker. Den här typen är tyvärr ofta avsaknad i grupper och även en egenskap som är svår att finna genom olika frågor och tester.<sup>87</sup>

## **3.6. Designmanagementteori**

En designmanager bör ha en bred kompetens eller insikt i vad olika designdiscipliner betyder som affärsresurs. Designmanagement innebär ekonomi, strategi, filosofi, kommunikation, information och design/formgivning.<sup>88</sup>

Det är av stor vikt att det finns naturliga relationer mellan affärsmetoder och design/identitet. Kommunikationsproblem uppstår emellan företag, designers och det är viktigt att det finns en ömsesidig respektrelation för att arbetet ska fungera. Designers måste bli införstådda med

---

<sup>85</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 106 f

<sup>86</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 99 f.

<sup>87</sup> Belbin, Meredith. (1981). s 105 f.

<sup>88</sup> Dahlén, Curt. (1992): *Design Management*. Informationsförlaget; Stockholm s 11 f.

näringslivets villkor och näringslivet tvingas förstå design som en utvecklingsnödvändighet.<sup>89</sup> Designmanagers uppgift är att förbättra kommunikationen mellan företagsledning och designavdelning<sup>90</sup>.

En designer ska styra och anpassa sig till företagets identitetspolicy. På ett tidigt stadium ska samtliga aktörer informeras om företagets identitetsstrategi vare sig det gäller produktdesign, kläder för personal eller butiksombyggnad.<sup>91</sup> För att designmanagement ska vara en tillgång kan ledningen inte se formgivning som ett kosmetisk ansiktslyft utan som ett styrinstrument i produktutvecklingen.<sup>92</sup>

Uppgiften för designmanagern är att tydliggöra affärsidén och göra den mer lätthanterlig. Managerns mål är att skapa en god relation mellan kunden och produkten.<sup>93</sup> Men bör framförallt fokusera på att få produkterna att återge affärsidén. Affärsidén ska också komma fram i utformningen av övriga media i kommunikationen mellan företag och dess omgivning. Den totala effekten ska vara större än summan av de enskilda delarna.<sup>94</sup>

Inom svenskt näringsliv är användandet av industridesign i produktutveckling, speciellt i mindre och medelstora industrier begränsat. Orsaken är att designinsatser ses som svårgripbara och industridesignernas kunskapsområde är för företagsledningen ofta otydlig.<sup>95</sup> Kunskapen om att utformaren faktiskt gestaltar funktion, form och färg till produkter med hänsyn av marknadsmässiga, ergonomiska, produktionstekniska, ekonomiska och miljömässiga krav saknas ofta.<sup>96</sup> Det är även svårt att mäta designens lönsamhet, då inga bra mätmetoder finns. För att nå maximal effekt av designinsatsen är det av stor vikt att sätta in den så tidigt som möjligt.<sup>97</sup>

Managern ska se till att företagets Corporate visual identity (egen översättning: företagets visuella identitet) smälter in organiskt i de miljöer där de ska höra hemma. God smak bör få

---

<sup>89</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 13.

<sup>90</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 20 ff.

<sup>91</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 19.

<sup>92</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 20.

<sup>93</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 20 f.

<sup>94</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 24.

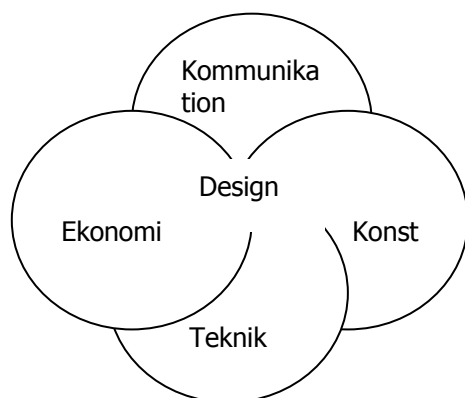
<sup>95</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 24 ff.

<sup>96</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 26.

<sup>97</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 29.

kosta så mycket tid, talanganvändning och tester som behövs för att en god affärsidé ska få ett bra, långt liv. Dålig smak är däremot dyr.<sup>98</sup>

**Figur 5 : Sambandsmodell**



Källa: (1992): Design Management, Informationsförlaget; Stockholm s 46

Figuren visar sambandet mellan de olika funktionerna som påverkas av och inverkar på design. Uppdelningen mellan olika discipliner är stark och det finns en klyfta mellan ekonomer, tekniker och designers.<sup>99</sup> Design är ett skapande mellan konst och vetenskap.<sup>100</sup> Idag ställs stora krav på formgivaren att ha övergripande kunskap och förståelse för hela processen. I Norden är designutbildningar starkt förankrade i brukskonsten och hantverkstraditioner.<sup>101</sup>

Designmanagement omfattar fyra designområden; produkt, – miljö och informationsdesign samt även corporate identity. Design,- eller corporate identity manager har en samordnade funktion för organisationens alla designaktiviteter. Designmanagern ska se till effektiv användning av alla tillgängliga designresurser som behövs för att uppnå ett visst långsiktigt mål.<sup>102</sup> Empiriska studier har visat att det finns ett samband mellan designstrategi och en god

<sup>98</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 31.

<sup>99</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 52.

<sup>100</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 46.

<sup>101</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 47.

<sup>102</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 53.

företagsprestation.<sup>103</sup> Företag måste inse att de kan tjäna pengar på ett effektivt ledarskap och på så sätt få upp ögonen för designmanagement.<sup>104</sup>

Designmanagement är en disciplin som kräver unika inlärningskunskaper och metoder<sup>105</sup>. Nya manager är ofta passionerade och har förstått värdet av design och kan tala designerna språk, vilket skiljer sig från marknadsföring och företagsmanagement.<sup>106</sup>

Företagsledare och managers är mest intresserade av design om det skapar finansiella värden, deras orientering är *design for value* (värdeskapande design). Designers har ofta design för sitt eget värde alltså, *value for design* (värdet av design) orienteringen<sup>107</sup>. Det här skilda synsättet kan skapa problem i processen. Det är bra om företaget hittar designers som värdesätter design men som vet hur de även skapar ett ekonomiskt värde.<sup>108</sup>

---

<sup>103</sup> Cooper, Rachel. Press, Mike. (1995): *The design agenda – A guide to successful design management*. Wiley; West Sussex (England).s 141.

<sup>104</sup> Dahlén, Curt. (1992). s 54.

<sup>105</sup> Green, Lee D. et al. (2004) ”Perspectives on designing design managers”: *Design Management institute review*, Volume 15, Number 2, s 74.

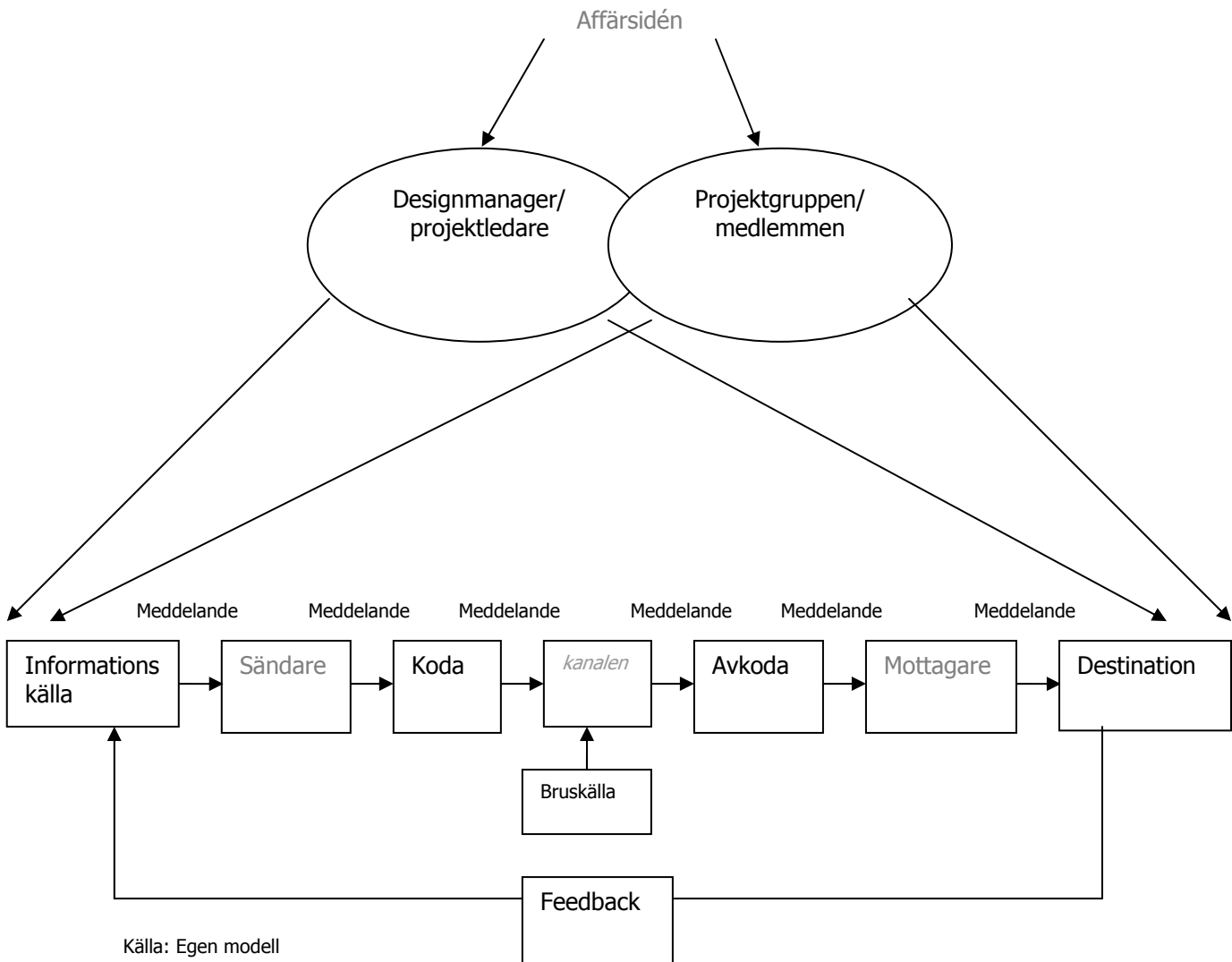
<sup>106</sup> Green, Lee D. et al. (2004). s 75.

<sup>107</sup> Green, Lee D. et al. (2004). s 75.

<sup>108</sup> Green, Lee D. et al. (2004). s 76.

### 3.7. Teoretisk syntes

Figur 6: Egen kommunikationsmodell



Grunden för vår syntes är hämtad ifrån Shannon och Weavers kommunikationsmodell. Framför allt den delen om kommunikation som en linjär funktion med en sändare och mottagare och däremellan brus som kan förvanska meddelandet.

De delar som vi valt ta med från deras modell är informationskälla, bruskälla och destination. Med informationskälla och mottagare menas den fysiska personen; designmanagern/projektledaren eller projektgruppen/projektmedlemmen, som sänder eller tar emot meddelandet. Med bruskälla menar vi allt som kan störa i kanalen rent tekniskt exempelvis dokument som inte kommer fram till rätt person.

Hughes et al och Robbins har på olika sätt fördjupat sig i Shannon och Weavers modell och utifrån det utvecklade modellen till att inte längre vara linjär. Därifrån är sedan vår utgångspunkt att kommunikation är en process och inte en linjär funktion.

Kodning, avkodning och feedback har vi hämtat ifrån Robbins kommunikationsprocessmodell. Där han tar upp de fyra villkoren som påverkar sändarens kodande och avkodaren av ett meddelande; färdighet, attityd, kunskap och det socialkulturella systemet. Feedbacken sätter meddelandet tillbaka in i systemet som en kontroll på att budskapet inte missförstås.

Hughes et al betonar också vikten av en feedbackfunktion men från en ledares synvinkel och vikten av feedback för att kunna utvecklas.

Då kommunikation inte bara beror på en person har vi tagit Belbins teori om den optimala dynamiken inom en projektgrupp och vilken grad av inverkan medlemmarnas egenskaper har på gruppens resultat. Vi har valt att använda oss av ett formulär utvecklat av Belbin för att undersöka en sammansättning av individer och hur olika egenskaper påverkar gruppen.

För att se på projektledaren kontra gruppens sätt att kommunicera på har vi tittat på variabler så som gruppdynamik och designmanagers betydelse för kommunikationen. Med det hoppas vi hitta variabler för en lyckad kommunikation inom en projektgrupp i ett designintensivt företag.

### **3.8. Teoretisk referensram**

Vår uppsats syftar till att genom studier av fyra designintensiva företag i Stockholm samt med hjälp av lämpliga teorier analysera och utvärdera faktorer som en designmanager kan påverka och därmed förbättra samarbetet och kommunikationen inom projektgruppen.

Vi kommer att utgå ifrån Shannon och Weavers modell om det generella kommunikationssystemet. De delar vi kommer att använda oss av är det som Shannon

benämner informationskälla, destination och bruskälla. Fokus ligger på att se hur informationskällan (designmanagern/projektledaren) lyckas kommunicera med resterande i projektgruppen.

Kommunikationen utgör grunden i all gruppdynamik varför vi väljer att utgå ifrån Shannon och Weavers modell och sedan för att fördjupa oss koppla samman den med Hughes et al samt Robbins vilka har byggt ut modellen och betonar feedbackfunktionen. Robbins vill ha mer feedback från hela gruppens håll och Hughes et al särskilt från projektledaren. Från Robbins hämtar vi även teorin om kodning och avkodning av ett meddelande.

För att vidare se hur sammansättningen av gruppen påverkar effektiviteten använder vi oss av Belbins teori om lyckade projektgrupper. Där vi på både grupp och individnivå vill se hur personernas olika egenskaper, erfarenheter och attityd påverkar möjligheten till ett lyckat designprojekt.

Designmanagementteorierna pekar på att kommunikationsproblem inom företag uppstår hela tiden och det är viktigt att det finns en ömsesidig respektrelation för att arbetet ska fungera.

Ovanstående teorier kommer vi att använda vid skapandet av intervjufrågorna för att finna mätbara variabler.

## **4. EMPIRI REDOVISNING**

*I den här delen av uppsatsen kommer vi att redogöra för våra empiriska studier. Kapitlet löper i följande ordning; frågeformulär, redovisat i gruppordning, följt av intervjuer som ligger till grund för vår uppsats.*

### **4.1. E-postundersökning**

Vi har e-postat fem projektgrupper inom företag i Stockholm. De här företagen arbetar med framtagande av produkter till slutkonsument. Valet av projektgrupper har skett med fokus på branscher som vi själva kan relatera till som konsumenter.

Undersökningen har gått till så att vi har e-postat en rad företag för att se på deras intresse för att medverka i vår uppsats. I intresseansökan så meddelade vi vilka vi är och att vi skrev en uppsats inom institutionen för företagsekonomi på Södertörns högskola samt hur undersökningen skulle gå till. Det här för att på en gång få intresserade och på så sätt undvika att vi inte får tillräcklig många intresserade/företag. Då undersökningen krävde att minst fyra personer i en projektgrupp deltog var vi relativt begränsade i vårt val av projekt.

Det här gjorde att vi i princip var tvungna att använda oss av en flerstegsprocess för urvalet. En första för att se om företaget hade någon lämplig projektgrupp och där ge oss deras e-postadresser en andra kontakt där vi skickade information om vår undersökning samt hur de skulle göra för att delta. Utifrån intresseanmälningarna så skickade vi sedan ut e-post med länken till webbsidan där frågeformuläret ligger. Varje företag fick ett gruppnummer för att kunna sortera in medlemmarna från samma företag i rätt grupp.

Då vi under vårt förarbete märkte att frågorna som skulle besvaras ibland upplevs som känsliga och visar på svagheter i en organisation har vi valt att erbjuda anonymitet till svarande. Vilket möjliggjorde för fler svar. En av projektgrupperna djupintervjuades senare. Frågeformuläret hade en oväntat hög svarsfrekvens med 93 % svar utifrån de som svarat på vårt första e-post och givit oss en projektgrupps samtliga e-postadresser.



Frågeformuläret utformat av Belbin placerar in svarsalternativen i olika fack och skapar därifrån en profil på medlemmarna i gruppen. Nyckel till diagrammen återfinns i bilaga nr 2.

#### 4.1.1. Grupp 1

Grupp 1 består av fem personer i ett projekt på ett stort företag i Stockholmsområdet. Alla i gruppen har svarat på vårt formulär.

##### Individdiagram grupp 1:1

GRUPP 1	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
M 41-55	I	1 RI	1 TW	2 PL	CO	1 CF	2 SH	2 IMP	1 ME	RI	10
	II	2 IMP	2 CO	2 RI	1 ME	2 SH	TW	1 PL	CF	IMP	11
	III	2 TW	SH	ME	3 IMP	PL	CF	3 RI	2 CO	SH	11
	IV	ME	2 IMP	3 TW	3 SH	2 RI	CO	CF	PL	PL	4
	V	PL	1 TW	2 CO	2 CF	1 ME	1 IMP	2 SH	1 RI	ME	4
	VI	2 SH	1 ME	1 CF	1 RI	1 IMP	1 PL	2 CO	1 TW	TW	8
										CF	4
										CO	8
											60

Källa: Egen design

Första personens svar ger en tydlig avskiljning mellan olika de olika typerna. Enligt svaren så har personen en god organisationsförmåga, är dynamisk och drivande samt är kommunikativ. Personens svagheter är att han inte är så fantasirik samt att han inte är någon avslutare. Det vill säga den som driver projektet i mål. Däremot är personen en god Coordinator och har förmåga att ta tillvara på medlemmarnas idéer

##### Individdiagram grupp 1:2

GRUPP 1	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
K 41-55	I	1 RI	1 TW	2 PL	CO	CF	3 SH	IMP	3 ME	RI	6
	II	7 IMP	CO	RI	ME	3 SH	TW	PL	CF	IMP	16
	III	TW	4 SH	3 ME	4 IMP	PL	CF	2 RI	CO	SH	14
	IV	ME	2 IMP	TW	SH	RI	3 CO	2 CF	PL	PL	2
	V	PL	5 TW	CO	3 CF	ME	IMP	2 SH	RI	ME	6
	VI	2 SH	ME	CF	3 RI	3 IMP	PL	2 CO	TW	TW	6
										CF	5
										CO	5
											60

Källa: Egen design

Den här kvinnan är en mycket god Implementer och får saker och ting gjorda dock har hon enligt svaren stor brist på flexibilitet och blir lätt otålig. De mycket höga siffrorna på implementer och på Shaper visar på en person med hög självdisciplin som kan tänkas pressa gruppen för hårt. Belbin menar på att den här typen av person är den som identifierar sig med organisationen och sätter organisationens bästa först. En person som fullföljer ett åtagande.

### Individdiagram grupp 1:3

GRUPP 1	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
<b>M 25-40</b>	I	4 RI	2 TW	PL	CO	2 CF	2 SH	IMP	ME	RI	10
	II	5 IMP	4 CO	RI	1 ME	SH	TW	PL	CF	IMP	5
	III	TW	3 SH	3 ME	IMP	PL	CF	3 RI	1 CO	SH	12
	IV	4 ME	IMP	TW	3 SH	3 RI	CO	CF	PL	PL	1
	V	PL	TW	3 CO	1 CF	3 ME	IMP	2 SH	RI	ME	14
	VI	2 SH	3 ME	1 CF	RI	IMP	1 PL	2 CO	TW	TW	2
										CF	4
										CO	10
											60

Källa: Egen design

Den yngsta personen i gruppen är också den som har störst variation i sitt svarande, flera alternativ med mycket låg svarsprocent. En stark Monitor Evaluator är en strateg och ofta gör förnuftiga bedömningar men som samtidigt förhåller sig strategisk och förständig. Monitor Evaluator fattar ofta få men avgörande beslut.

### Individdiagram grupp 1:4

GRUPP 1	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
<b>K 41-55</b>	I	3 RI	5 TW	PL	CO	CF	SH	IMP	2 ME	RI	8
	II	2 IMP	4 CO	RI	4 ME	SH	TW	PL	CF	IMP	11
	III	2 TW	2 SH	ME	2 IMP	PL	2 CF	2 RI	CO	SH	10
	IV	2 ME	2 IMP	4 TW	2 SH	RI	CO	CF	PL	PL	0
	V	PL	TW	2 CO	2 CF	ME	3 IMP	3 SH	RI	ME	9
	VI	3 SH	1 ME	1 CF	3 RI	2 IMP	PL	CO	TW	TW	11
										CF	5
										CO	6
											60

Källa: Egen design

Den här personen har helt brist på Plant och med det avsaknad av fantasi. Kvinnan är däremot en mycket god Team Worker. I en grupp med så många olika grupproller uppstår enligt Belbin alltid svårigheter att få en grupp att jobba effektivt tillsammans. Här kommer Team

Workern in, ofta vill medlemmar inte acceptera den roll de passar bäst för utan försöker ta någon roll som lockar mer. Det menar Belbin blir ett problem som Team Workern försöker lösa. En roll som oftast bärs av en person som har lätt att kommunicera med andra människor samt att anpassa budskapet.

### Individdiagram grupp 1:5

GRUPP 1  
M 41-55

Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
I	3 RI	3 TW	1 PL	CO	CF	SH	3 IMP	ME	RI	8
II	3 IMP	4 CO	3 RI	ME	SH	TW	PL	CF	IMP	15
III	TW	2 SH	ME	2 IMP	PL	2 CF	2 RI	2 CO	SH	4
IV	2 ME	2 IMP	2 TW	2 SH	RI	CO	CF	2 PL	PL	5
V	2 PL	3 TW	2 CO	2 CF	1 ME	IMP	SH	RI	ME	3
VI	SH	ME	5 CF	RI	5 IMP	PL	CO	TW	TW	8
									CF	9
									CO	8
										60

Källa: Egen design

Här är en till person i gruppen som är en stor Implementer men till skillnad från första medlemmen så är den här personen även en begåvad Coordinator med kapacitet att ta hand om gruppen och se till potentiella idéer hos alla gruppens medlemmar.

### 4.1.2. Grupp 2

Den här gruppen har förutom att jobba själva även arbetat tillsammans med grupp 3 i olika projekt. Vi har dock valt att presentera dem som olika grupper då de är från två olika företag.

#### Individdiagram grupp 2:1

GRUPP 2 K 25-40	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
	I	2 RI	2 TW	2 PL	1 CO	2 CF	1 SH	IMP	ME	RI	5
	II	5 IMP	CO	RI	ME	4 SH	1 TW	PL	CF	IMP	18
	III	TW	4 SH	ME	2 IMP	PL	CF	1 RI	3 CO	SH	18
	IV	2 ME	4 IMP	1 TW	2 SH	1 RI	CO	CF	PL	PL	5
	V	3 PL	TW	CO	CF	ME	3 IMP	3 SH	1 RI	ME	2
	VI	4 SH	ME	CF	RI	4 IMP	PL	CO	2 TW	TW	6
										CF	2
										CO	4
											60

Källa: Egen design

Den här kvinnan är med stor sannolikhet projektets ledare. Genom mycket höga siffror på Implementer och Shaper så är det här den typiska ledartypen. Dock har personer med de här egenskaperna ofta brist på flexibilitet svårigheter att fatta beslut som är effektiva för organisationen men som inte hela gruppen håller med om. Personen har ofta brist på flexibilitet men är dynamisk och drivande.

#### Individdiagram grupp 2:2

GRUPP 2 M 41-55	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
	I	2 RI	3 TW	1 PL	3 CO	CF	SH	1 IMP	ME	RI	14
	II	2 IMP	CO	3 RI	1 ME	SH	2 TW	PL	2 CF	IMP	10
	III	TW	2 SH	2 ME	2 IMP	PL	CF	3 RI	1 CO	SH	7
	IV	1 ME	2 IMP	3 TW	2 SH	1 RI	CO	CF	1 PL	PL	2
	V	PL	2 TW	3 CO	CF	ME	IMP	2 SH	3 RI	ME	5
	VI	1 SH	1 ME	CF	2 RI	3 IMP	PL	CO	3 TW	TW	13
										CF	2
										CO	7
											60

Källa: Egen design

Personer med hög Resource Investigator ses ofta som nyckelpersoner i en grupp. Med en stor kapacitet att ta kontakt med folk och utforska nya områden. Samtidigt som personen är en

mycket god Team Worker och får alla att känna sig hemma. Dock är det här en person som lätt visar på obeslutsamhet i kritiska lägen.

### Individdiagram grupp 2:3

GRUPP 2	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
<b>M 41-55</b>	<b>I</b>	2 RI	1 TW	3 PL	2 CO	1 CF	1 SH	IMP	ME	RI	12
	<b>II</b>	IMP	CO	2 RI	ME	3 SH	3 TW	2 PL	CF	IMP	3
	<b>III</b>	1 TW	4 SH	1 ME	1 IMP	PL	CF	2 RI	1 CO	SH	19
	<b>IV</b>	ME	IMP	1 TW	5 SH	1 RI	2 CO	CF	1 PL	PL	7
	<b>V</b>	PL	2 TW	2 CO	CF	ME	1 IMP	3 SH	2 RI	ME	1
	<b>VI</b>	3 SH	ME	1 CF	3 RI	1 IMP	1 PL	1 CO	TW	TW	8
										CF	2
										CO	8
											60

Källa: Egen design

Det här är en person med hög resultatriktning Shaper och med förmåga att svara på utmaningar, Coordinator och vara en god kommunikatör, Resource Investigator. Personen har oftast inte en regelrätt projektledarroll men dess förmåga att på ett kommunikativt sätt pressa laget och finna vägar kring hinder gör personen till en betydelsefull gruppmedlem. En medlem som märks och vars åsikter ofta kommer fram men som inte är lagt åt det kreativa hållet.

### 4.1.3. Grupp 3

#### Individdiagram grupp 3:1

GRUPP 3 K 41-55	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
I		RI	2 TW	1 PL	1 CO	2 CF	2 SH	1 IMP	1 ME	RI	7
II		3 IMP	CO	2 RI	3 ME	2 SH	TW	PL	CF	IMP	9
III		TW	1 SH	ME	1 IMP	PL	1 CF	1 RI	6 CO	SH	12
IV		1 ME	1 IMP	1 TW	4 SH	1 RI	1 CO	1 CF	PL	PL	3
V		1 PL	2 TW	1 CO	1 CF	1 ME	1 IMP	1 SH	2 RI	ME	8
VI		2 SH	2 ME	1 CF	1 RI	2 IMP	1 PL	CO	1 TW	TW	6
										CF	6
										CO	9
											60

Källa: Egen design

En person med mycket stort kontrollbehov och med stor kapacitet att fånga upp alla idéer oavsett från vem de kommer. Med hänsyn till de högre Controller värden och de lägre siffrorna på Plant gör att det här skulle kunna vara en person med brist på kreativ förmåga men stark målkänsla.

#### Individdiagram grupp 3:2

GRUPP 3 M 25-40	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
I		RI	TW	3 PL	4 CO	3 CF	SH	IMP	ME	RI	4
II		7 IMP	CO	RI	3 ME	SH	TW	PL	CF	IMP	18
III		TW	SH	ME	IMP	PL	5 CF	RI	5 CO	SH	7
IV		3 ME	7 IMP	TW	SH	RI	CO	CF	PL	PL	3
V		PL	TW	CO	CF	3 ME	4 IMP	2 SH	1 RI	ME	9
VI		5 SH	ME	2 CF	3 RI	IMP	PL	CO	TW	TW	0
										CF	10
										CO	9
											60

Källa: Egen design

En pliktrogen, drivande gruppmedlem med stor organisationsförmåga och som arbetar hårt med hög självdisciplin. Tillsammans med Coordinator blir det här en person som når de mål organisationen eller gruppen satt upp. Även en person som ibland har svårt att säga nej till ökad arbetsbelastning.

#### 4.1.4. Grupp 4

##### Individdiagram grupp 4:1

GRUPP 4	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
K -24	I	RI	2 TW	PL	CO	3 CF	2 SH	3 IMP	ME	RI	6
	II	5 IMP	CO	RI	2 ME	SH	2 TW	1 PL	CF	IMP	12
	III	2 TW	SH	3 ME	IMP	PL	2 CF	RI	3 CO	SH	5
	IV	ME	1 IMP	3 TW	SH	3 RI	CO	CF	3 PL	PL	5
	V	PL	3 TW	3 CO	CF	2 ME	IMP	SH	2 RI	ME	7
	VI	3 SH	ME	CF	1 RI	3 IMP	1 PL	CO	2 TW	TW	14
										CF	5
										CO	6
											60

Källa: Egen design

En typisk Team Worker med en social inställning till grupparbeten en person med förmåga att känna av personer och skapa en gruppkänsla men som samtidigt har svårt att fatta beslut i kritiska lägen och helst inte förlora den sociala biten av grupparbetet. Den inställningen går lite isär med att personens svar samtidigt visar på en god organiseringsförmåga och målfokusering.

##### Individdiagram grupp 4:2

GRUPP 4	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
K 41-55	I	1 RI	3 TW	1 PL	2 CO	1 CF	SH	2 IMP	ME	RI	12
	II	2 IMP	CO	2 RI	2 ME	1 SH	1 TW	1 PL	1 CF	IMP	8
	III	TW	SH	ME	1 IMP	PL	3 CF	4 RI	2 CO	SH	3
	IV	ME	IMP	2 TW	SH	2 RI	2 CO	2 CF	2 PL	PL	5
	V	PL	2 TW	2 CO	2 CF	2 ME	1 IMP	SH	1 RI	ME	4
	VI	2 SH	ME	2 CF	2 RI	2 IMP	1 PL	CO	1 TW	TW	9
										CF	11
										CO	8
											60

Källa: Egen design

Det här är troligtvis kommunikatören i gruppen som har lätt för att kontakta folk och som visar på stor nyfikenhet inför uppgiften. Dock finns risken att personen tappar intresset när första ivern lagt sig. Personen är även en god idéssamlare men har problem med att komma i mål och slutföra projektet

### Individdiagram grupp 4:3

GRUPP 4	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
M 55+	I	1 RI	1 TW	1 PL	2 CO	1 CF	1 SH	2 IMP	1 ME	RI	8
	II	2 IMP	1 CO	2 RI	1 ME	2 SH	1 TW	1 PL	CF	IMP	11
	III	TW	3 SH	ME	3 IMP	PL	1 CF	RI	3 CO	SH	12
	IV	ME	1 IMP	2 TW	1 SH	3 RI	CO	2 CF	1 PL	PL	5
	V	PL	2 TW	CO	1 CF	2 ME	2 IMP	2 SH	1 RI	ME	4
	VI	3 SH	ME	CF	1 RI	1 IMP	2 PL	CO	3 TW	TW	9
									CF	5	
									CO	6	
										60	

Källa: Egen design

Organisatören i gruppen vars största uppgift är att organisera övriga medlemmar men som förutom det inte har något speciell roll.

### Individdiagram grupp 4:4

GRUPP 4	Fråga	A	B	C	D	E	F	G	H		
M 25-40	I	2 RI	4 TW	PL	2 CO	1 CF	1 SH	IMP	ME	RI	8
	II	3 IMP	CO	3 RI	ME	4 SH	TW	PL	CF	IMP	9
	III	TW	2 SH	2 ME	3 IMP	PL	CF	RI	3 CO	SH	12
	IV	2 ME	3 IMP	2 TW	SH	3 RI	CO	CF	PL	PL	8
	V	PL	2 TW	1 CO	2 CF	2 ME	IMP	3 SH	RI	ME	6
	VI	2 SH	ME	CF	RI	IMP	8 PL	CO	TW	TW	8
									CF	3	
									CO	6	
										60	

Källa: Egen design

Värdena på den här personens svar visar på att personen troligtvis inte hittade sin roll i den här gruppen. Kanske beroende på att gruppen var instabil och personen under projektets gång fick anta flera olika roller för att projektet skulle flyta vidare.

### Individdiagram grupp 4:5

GRUPP 4	Avdelning	A	B	C	D	E	F	G	H		
M 41-55	I	RI	TW	3 PL	CO	5 CF	2 SH	IMP	ME	RI	8
	II	IMP	CO	3 RI	ME	7 SH	TW	PL	CF	IMP	7
	III	TW	4 SH	ME	IMP	PL	CF	3 RI	3 CO	SH	26
	IV	3 ME	4 IMP	TW	2 SH	RI	CO	CF	1 PL	PL	4
	V	PL	TW	2 CO	CF	ME	3 IMP	3 SH	2 RI	ME	3
	VI	8 SH	ME	CF	RI	IMP	PL	2 CO	TW	TW	0
									CF	5	
									CO	7	
										60	

Källa: Egen design



Projektets drivande person som gärna pressar gruppen men lätt blir otålig. Personens mycket höga nivå på Shaper visar på en utåtriktad person som lätt tar stor plats för att nå målen. Observera personens totala avsaknad av Team Worker visar på att den här personen likaväl skulle kunna driva projektet ensam om resten av gruppen inte skulle ta sitt ansvar.

## **4.2. Intervjuer**

Djupintervjupersonerna är utvalda genom dem som svarat på e-postundersökningen och som givit medgivande till att medverka. Sällningen av intervjupersoner har skett genom att vi valt att intervjua samtliga i en projektgrupp, där alla gett sitt medgivande. Det har varit av stor vikt för oss att få med alla olika funktioner i ett projekt och deras syn och åsikter om kommunikation och dess eventuella problem.

Varje intervju har tagit ca 30 minuter och vi har intervjuat fem personer vilka ingick i grupperna 2, 3 och arbetar på företag som har samarbetat flertalet gånger. Intervjuerna har gjorts *face to face* och en del har spelats in efter godkännande av intervjupersonen. Samtliga personer har ställt upp med löfte om anonymitet då de här uppgifterna ses som känslig information.

### **4.2.1. Motivering till val av intervjufrågor**

I följande del kommer vi att motivera och förklara varför frågorna i frågeformuläret finns med. Se bilaga 3 för att se frågorna.

Yrkestitel och kön är för oss viktiga för att kunna se om det är olika funktioner inom företag eller män/kvinnor som upplever liknande typer av problem.

Frågan om anonymitet är viktig för det möjliggör för alla att svara, även företag där policy försvårar medverkan vid undersökningar.

Fråga;

1. Den här fråga har vi med för att veta inom vilken genre personen jobbar.
2. Här vill vi se på projekt grupp sammansättningen.

3. Senaste typen av projekt som relateras till här vill vi få in verklighetsanknytning, samt möjliggöra för respondenten att knyta an till riktiga problem. Den här frågan presenteras inte i intervju svaren då den i de flesta fallen innehöll sekretessbelagda uppgifter.
4. Nämner de kommunikationsproblem utan att vi gör det. Vad upplevs som problem och hur vanliga är kommunikationsproblem.
5. Nu vill vi få in dem på rätt spår och få reda på om det upplever att det finns problem på det här område.
6. Kan problemet knytas till vissa funktioner.
- 6 B. Finns det variabler som kan knytas till problemet.
7. Förtydliga fråga 6 om det finns problem mellan discipliner.
8. Om huruvida olika synsätt och utbildning skapar problem i olika produktioner.
9. Då meddelandet sänds kodas det olika beroende på mottagaren.
10. Nä meddelandet tas emot avkodas det olika beroende på vem sändaren är.
11. Var är projektet som mest sårbart, vilka delar är det viktigast att kommunikationen fungerar.
12. Vi undersöker här om det finns upplevda lyckade variabler för kommunikation.
13. Se på variabler som förenkla att kommunikationen når fram.
14. Se på variabler som förenkla att kommunikationen når fram.
15. Här vill vi se närmare på vilken typ av kanal som är vanlig för att transportera meddelandet.

16. För att se på tolkningen av ord och undersöka om de talar förbi varandra.

### **4.3. Intervjusvar**

I bilaga 3 finner ni intervjufrågorna som används vid insamlandet av empirin till intervjuerna. För att se intervjuerna mer utförligt se bilaga 4.

#### **4.3.1. Presentation av primärdata från intervjuerna**

Intervjuerna genomfördes med fem personer. Två av dem var kvinnor och tre var män. Majoriteten valde att vara anonym då informationen var känslig och anonymitet var en förutsättning för att vi skulle få genomföra intervjuerna. Författarna valde att göra samtliga intervjuer anonyma då de skulle gå att identifiera de som ville vara okända annars.

Tre av intervjuerna skedde på företag Y (grupp 2) som har omkring 120 anställda och riktar sig till slutkonsumenter, med varor vi dagligen stöter på. På företag Y intervjuade vi försäljningschefen, en projektledare och utvecklingschefen. Företag Y har vid flera tillfällen använt sig av designbyrå X (grupp 3) vid formgivning av produkter.

På designbyrån (företag X) intervjuade vi en projektledare/account director och en designer/design director. Urvalet är gjort utifrån idén att de här personerna får representera de olika disciplinerna och avdelningarna i ett projekt. De är även en av de projektgrupperna som vi har med i vår analys av gruppdynamik i lyckade projekt.

Försäljningschefen har utbildning inom ekonomi dock ej högskolestudier men besitter lång branscherfarenhet och kunskap. Projektledaren på företag Y har en ekonomiutbildning. Utvecklingschefen har en teknisk utbildning. Designen har en utbildning från design och konstskolor. Projektledaren från företag X har en ekonomi och journalistutbildning. Majoriteten har utbildning på högskolenivå. De här personerna representerar olika utbildningar och discipliner.

Projektledaren på företag Y kommer härnäst att benämnas som projektledare 1 och projektledaren på företag X som projektledare 2.

### **4.3.2. Typ av projekt**

Personerna på företag Y jobbade främst med produktutvecklingsprojekt men utvecklingschefen jobbade även med investeringsprojekt. Det är produktutvecklingsprojekten som vi valt att titta närmare på. Personerna på företag X arbetade med identitetsprojekt som exempelvis förpackningsdesign, logotyper och hela identitetsförändringar.

### **4.3.3. Vanliga problem vid projekt**

Försäljningschefen upplever att det alltid finns mer eller mindre kommunikationsproblem. Projektledare 1 upplever att det är svårast att få ihop möten då alla kan närvara samt att beräkna den tid medarbetarna behöver på sig för att genomföra olika delar i projektet. Det här är ett stort problem då projektledaren har huvudansvaret för möten och planering. Utvecklingschefen upplever att alla inte har samma syn på tidsplaner och att det finns brist på förståelse av andras uppgifter och hur lång tid det tar. Designern upplever likaså tidsbrist och att kunder ger designerna för lite tid för att genomföra sin del.

### **4.3.4. Kommunikationsproblem**

Försäljningschefen upplever att kommunikationsproblem är vanliga och att kommunikationen brister mellan projektets medlemmar för att de inte förstår varandra. Helt enkelt att de inte talar samma språk. Projektledaren 1 upplever att de har kommunikationsproblem ibland. I nya projektgrupper finns det svårigheter i att känna till befogenhet och roll. Kommunikationen blir defekt på grund av brister i informationen från deltagare och projektledare. Utvecklingschefen upplever inte kommunikationsproblem direkt utan det är när situationen blir tuffare som kommunikationen brister. Ett hårdare klimat leder till att kommunikationen blir fel eller otydlig. Vilket resulterar i att medarbetarna uppfattar och antar olika saker utifrån vad som sagts. Orsaken till det här tror han beror på brister i avstämning. Projektledaren 2 upplever inte att det finns kommunikationsproblem inom företaget utan att det brister mellan dem och kunden. Det är oftast kunden som är orsaken till sådana brister. Enligt henne uppkommer det speciellt om inköparen är oerfaren, vilket försvårar projektet i övrigt. Det är en del av projektledarens roll att gå in och hjälpa till med styrverktyg. Att kommunikationen fungerar så bra i företag X beror på att de har en tajt sammanhållning och tydliga rutiner, struktur, målbild och uppföljning. Designern upplever att det finns kommunikationsproblem. Det är vanligt att designers blir frustrerad på kunden, som inte förstår sig på designerns roll och att

kunden tror sig ha större formgivningskunskap än vad han egentligen besitter. Kommunikationen brister gentemot kund och inte så ofta internt inom företag X, där de jobbar rätt nära varandra så att informationsöverföringen ska fungera bra. Det händer dock ibland att det uppstår kommunikationsbrister internt vilket resulterar i missförstånd. Externt är orsaken till problemen att samarbetet med kunden är dåligt och att kunden inte är engagerad och lyssnar.

#### **4.3.5. Kommunikationsproblem - funktioner & synsätt**

Försäljningschefen anser att det finns kommunikationsproblem mellan de olika funktionerna för att inte talar samma språk. De har olika referensramar vilket försvårar arbetet. Han anser att kommunikationen påverkas av vad folk har för utbildning och synsätt. Projektledaren 1 upplever inte att det uppstår kommunikationsbrister på grund av människors utbildning och synsätt. Utan att alla strävar åt samma håll, vilket, enligt henne är, projektledarens uppgift att kontrollera. Däremot uppstår otydligheter som effekt av avdelningsindelningen. Utvecklingschefen tror att bristerna är störst mellan de olika funktionerna, vilket kan bero på att det inte finns någon uttalad projektform. Personers utbildning påverkar inte utan snarare hur människan är. Projektledaren 2 tror inte att det uppstår kommunikationsmissar mellan de olika funktionerna då de har täta avstämningar. Hon anser att folks utbildning och synsätt påverkar kommunikationen. Designern upplever kommunikationsbrister intern. Det kan vara så att designer säljer in något till kunden som inte går att trycka. Likaså uppstår problem i förståelse vid överlämnandet av ett arbete till kund. Designern tror att kommunikationen påverkas av personers utbildning och anser att ekonomiutbildningarna borde dra sig mer designernas håll och att designerna borde lära sig mer marknadsföring samt designens ekonomiska betydelse.

#### **4.3.6. Anpassning av meddelandet**

Försäljningschefen anpassar det han säger beroende på vem han talar med fast det är inte alltid han lyckas med det vilket resulterar i kommunikationssvårigheter. Projektledaren 1 lämpar budskapet beroende på personen. Med vissa används en rak kommunikation och med andra talar hon mer mjukt. Anpassningen sker efter personlighet och arbetserfarenhet, mer än utbildning. Utvecklingschefen anpassar likaså meddelandet beroende på vem han talar med. Exempelvis om han ska förklara teknik för försäljningsavdelningen ser det annorlunda ut än

om han talar med någon på verkstaden. Projektledare 2 särskiljer inte på vad hon säger beroende på vem hon talar med utan menar att vid konversation bör du alltid vara tydlig och pedagogisk. Det är viktigt att vara en god kommunikatör. Designern ser det självklart att anpassa sig efter personen som han talar till. Dock försöker han vara sig själv hela tiden.

#### **4.3.7. Mottagande av meddelande**

Försäljningschefen anser att i alla gruppdynamiker finns det vissa personer och avdelningar vars åsikt väger tyngre. Projektledaren 1 anser att relevansen är olika beroende på vem det kommer ifrån. I deras säljstyrda organisation lyssnas det mer på försäljningsavdelningen än produktionsutvecklingsavdelningen. Anonyma svar kan vara bra för att komma förbi det här på företaget. Utvecklingschefen anser att vissa röster väger tyngre än andra och att relevansen i ett meddelande beror på en kombination av personens funktion och personlighet. Projektledaren 2 anser inte att en persons funktion påverkar relevansen utav vad som sägs. Av naturliga skäl måste hon dock lyssna mer på vissa människors åsikt. Designern upplever att meddelandets relevans beror på personen. Exempelvis om saken gäller en designfråga är designkollegans synpunkt av hög relevans. Fast betydelsefulla synpunkter kan komma från alla. En person som har åsikter om ett projekt, fast han inte är inläst, medför en låg relevans av meddelandet.

#### **4.3.8. Lyckad kommunikation & var den inte får brista**

Försäljningschefen säger att han måste ha med sig hela gruppen. Ett projekt blir bra om alla jobbar mot samma mål och det lyckas i regel om alla medlemmar brinner för det samt att det finns ett gemensamt engagemang. Projektledaren 1 anser att alla bitar i ett projekt måste fungera och att det inte får brista någonstans. För att kommunikationen ska fungera bra är det extra viktigt få det rätt vid starten, egentligen redan vid valet av vilka personer som ska ingå. Gruppen bör ha en tydlig, detaljerad tidsplan samt personernas ansvarsområden och roller nedskrivna. För en lyckad kommunikation är det viktigt att projektledaren vågar styra och är tydlig.

Utvecklingschefen anser att alla är viktiga för att kommunikationen ska vara lyckad och att alla ger och får information, fast det är viktigast att projektledaren får information. För att kommunikationen ska lyckas bör informationen vara tydlig då den levereras. Det är likaså

viktigt att inte är för många i en projektgrupp, för då kommer gruppen ingen vart. Projektledaren 2 säger att det är extra viktigt att kommunikationen fungerar mellan projektledare och ansvarig designer samt produktionsledaren. Bra användning av styrverktygen ger en lyckad kommunikation. Designern anser att kommunikationen inte får brista någonstans då varje del påverkar helheten. För att få en passande informationsöverföring krävs en bra kund som har bra framförhållning. Ett nära samarbete med kunden skapar förutsättningar för att ökad förståelse. Det är viktigt att fokus inte ligger för mycket på tidsåtgång som det är idag utan att det ges mer tid till vision.

#### **4.3.9. Att påverka kommunikation**

Försäljningschefen anser kommunikationen mellan de olika funktionerna kan påverkas genom att de försöker tala samma språk och kommunicera på ett tydligt sätt. Någon uppföljning av avslutad produktutveckling finns inte men projektgruppen upplöses aldrig. Den feedback som finns är hur den nylanserade produkten tas emot på marknaden. Projektledaren 1 tror att kommunikationen kan förbättras genom workshops där de olika avdelningarna arbetar tillsammans, vilket skapar förståelse för de andra avdelningarna. De har ingen feedback utan ser till försäljningssiffrorna. Att införa feedback har varit upp för diskussion. Utvecklingschefen tycker att som avdelningschef kan han påverka kommunikationen mellan de olika avdelningarna. Han anser att det är en av företagets svaghet att det inte har någon feedback och att de lär sig för lite av det de gjort. Projektledaren 2 menar att för att kommunikationen mellan de olika funktionerna ska fungera är det viktigt att styra upp arbetet ordentligt med en bra uppstart, avslut samt en uppföljning. Det är bra med feedback då hon anser sig lära något nytt av samtliga projekt. Designern anser att det räcker att gå till sig själv för att skapa en lyckad kommunikation. Om han kommunicerar väl och tänker på hur han ger information så fungerar det bra. Han upplever att det är bra med feedback och desto bättre du känner den du talar med desto lättare är det.

#### **4.3.10. Kommunikationsmedel**

Försäljningschefen upplever att de oftast använder e-post, information via servern och möten. Projektledaren 1 uppfattar det som att det är vanligt med e-post, möten, telefon och videomöten. Utvecklingschefen anser att de mest använder sig av samtal i korridoren, telefon, e-post och möten. Projektledaren 2 menar att de använder sig av e-post internt och möten

extern. Designern kände att det är alldeles för mycket elektroniska medel exempelvis e-post och chatt som används. Den nya tekniken har gjort att vi kommit längre ifrån varandra. Han vidmakthåller att kommunikation bör vara verbal och efterlyser mer spontan öppen verbal konversation på arbetsplatsen.

#### **4.3.11. Association av ord**

Författarna läste upp sex stycken ord vid intervjun som respondenterna skulle säga vad de tänkte på när de hörde orden.

**Tabell 1: Tabell över nyckelorden och vad de associerar dem med.**

<b>Ord/ företag, roll</b>	<b>Försäljningschef Y</b>	<b>Projektledare Y</b>	<b>Utvecklingschef Y</b>	<b>Projektledare X</b>	<b>Designer X</b>
Design	Snyggt	Förpackning	Utseende	Kul	Bra business
Kommunikation	Samtal	Två som konverserar	Samtal	viktigt	Behövs
Resultat	Vinst	Mål	Vinst	Förutsättning	Jätte bra
Process	Produktion	många saker som sker under en viss tid. Utvecklas	Arbetsflöde	Hålla sig	Usch!
Team	Lag	Jobbar tätt och bra ihop. Engagerad. positivt	Lag	Gemenskap, dynamik	Bra, bättre kompetens
Produktutveckling	Måste	Produktionslinje	Utveckla koncept idé till något som kan tillverkas	Roligt	Vill göra mer

Källa: Egen design



## 5. ANALYS & TOLKNING

I det här kapitlet kommer vi att utgå ifrån den teoretiska referensramen då vi analyserar det empiriska data vi samlat in.

### 5.1. Analys av E-postformulär

Bidragande orsaker till framgångsrika team har visat sig vara designmanagern/projektledarens egenskaper samt närvaron av en skärpt Plant samt en spridning av personliga egenskaperna och med det de olika grupproller. Nedan följer en analys av de olika gruppernas sammansättning och gruppens förmåga att göra ett lyckat projekt.

#### Gruppdigram grupp 1

Grupp 1	M 41-55	K 41-55	M 25-40	K 41-55	M 41-55
RI	10	6	10	8	8
IMP	11	16	5	11	15
SH	11	14	12	10	4
PL	4	2	1	0	5
ME	4	6	14	9	3
TW	8	6	2	11	8
CF	4	5	4	5	9
CO	8	5	10	6	8

Källa: Egen design

En framgångsrik grupp drivs ofta av en kompetent Coordinator, en kraftfull person som inger förtroende och som kan se och utnyttja andras förmågor. I den här gruppen finns en person med mycket högt värde på Coordinator samtidigt två personer med höga värden varav gruppens ledare inte kan utrönas. En god ledare besitter ofta höga Implementer egenskaper och en förmåga att se till organisationens bästa och med stor drivkraft arbeta disciplinerat.

En tydlig brist i gruppen är den typiska plant. Där tre fjärdedelar av gruppen har låga värden. Vinnande grupper behöver en kreativ medarbetare så som Plant är. Utöver det behöver gruppen en tävlingsinriktad medlem som vill nå mål, i den här gruppen är den personen i form av Shapern

Slutligen har gruppen en Monitor Evaluator med förmåga att se på situationen på ett förståndig sätt och ingripa när det är som mest behövt. Dock saknar den personen förmåga att inspirera andra och personen har ofta ingen ledande funktion

### Gruppdigram grupp 2

Grupp 2	K 25-40	M 41-55	M 41-55
RI	5	14	12
IMP	18	10	3
SH	18	7	19
PL	5	2	7
ME	2	5	1
TW	6	13	8
CF	2	2	2
CO	4	7	8

Källa: Egen design

Grupp 2 har en uttalad ledare, med god organisationsförmåga och samtidigt drivande och förmåga att leda teamet framåt. Dock saknas Completern hos ledaren och avsaknas helt i gruppen. Notera dock att gruppen ofta består av fler medlemmar och förhoppningsvis återfinns funktionerna Completer och Plant där. Två egenskaper som är nyckelfaktorer för att nå framgångsrika projekt.

Personer med hög Resource Investigator ses ofta som nyckelpersoner i en grupp, med en stor kapacitet att ta kontakt med folk och utforska nya områden. De här är säkerligen specialister inom sitt område och nödvändiga för att projektet ska lyckas. I gruppen finns även en person som är en mycket god Team Worker och får alla att känna sig hemma. Dock är det här en person som lätt visar på obeslutsamhet i kritiska lägen. En kritisk faktor är att gruppen inte har en person med stor målinriktning samt är feedbackdriven.

### Gruppdigram grupp 3

Grupp 3	K 41-55	M 25-40
RI	7	4
IMP	9	18
SH	12	7
PL	3	3
ME	8	9
TW	6	0
CF	6	10
CO	9	9

Källa: Egen design

Vid observation av den här gruppens resultat ska det finnas i stark åtanke att de är två nyckelpersoner som ofta jobbar ihop i projekt men där resterande gruppmedlemmar varierar.

Båda besitter stor målkänsla och förmåga att hämta idéer från andra oavsett position, erfarenhet och utbildning. Samtidigt väntas de vara goda kommunikatörer. Mannen i projekt har även vissa Completer egenskaper och är med stor sannolikhet den som rör i land projektet, fast han inte är projektledare så har han som ansvarig designer en drivande roll. En förmåga som dock även en framgångsrik projektledare i vinnande grupper bör ha. Alarmerande är det mycket låga Plantvärdet som går igen i alla grupper och även här.

### Grupp 2 och 3 i gemensamma projekt.

Då medlemmarna i grupp 2 och 3 arbetat tillsammans i projekt har vi även valt att se dem som en grupp. Det som vi då ser är att grupp 2 brister på Controllerfunktionen fylls upp av grupp 3. Något som stämmer väl överens med vad som är Designbyråns uppgift, att kontrollera och slutföra det kunden beställt. Vi ser även på flera andra faktorer där grupperna kompletterar varandra. Ett exempel är Resource Investigator, specialisterna inom sitt område som saknas näst intill helt i grupp 3 men som uppfylls rejält i grupp 2. Intressant att se är att i grupp 2 är det projektledaren som har det högsta Implementervärdet medan det i grupp 3 är den ansvarige designern som har höga värden och troligen en god organisatör samt har stor självdisciplin.

### Gruppdigram grupp 4

Grupp 4	K -24	K 41-55	M 55+	M 25-40	M 41-55
RI	6	12	8	8	8
IMP	12	8	11	9	7
SH	5	3	12	12	26
PL	5	5	5	8	4
ME	7	4	4	6	3
TW	14	9	9	8	0
CF	5	11	5	3	5
CO	6	8	6	6	7

Källa: Egen design

Den här gruppen ser onekligen ut att vara en väldigt osäker sammansättning som inte är sammansatt med tanke på att nå bra resultat utan mer av slumpmässig karaktär. Gruppen saknar helt en tydlig ledare och även en Completer. Däremot har gruppen två personer med kapacitet att tillvarata idéer från andra medlemmar. En med organisationsknuten känsla och en med förmågan att driva gruppen i mål och hitta vägar kring problem. Den yngre mannen i gruppen verkar inte ha fått en tydlig roll, något som kan bero på avsaknad av flera funktioner vilket gör att personen känt sig tvungen att byta roller och ha en enande funktion.

En orsak till att projekt av organisationen kanske ändå ses som lyckat är att här existerade faktiskt Plantfunktionen om än dock på en medelmåttig nivå. Vilket troligtvis resulterade i att Plantegenskaperna så som kreativitet och stöd till projektledaren gjorde projektet framgångsrikt. Klargöras ska att en person i gruppen inte svarat på vårt formulär, vilket inverkar på resultatet.

## **5.2. Analys utifrån intervjuerna**

### **5.2.1. Kommunikation**

Kommunikationsbrister är ett av de frekventa problemen som personerna i projektgruppen upplever. Projektledarna, men framförallt projektledaren i företag Y, ser sig själva ansvariga för att kommunikation och styrandet av projektet. Många inom gruppen anser att det är viktigt att projektledarna får information eftersom de är viktiga för att projektet ska fungera.

För företag X så verkar problemen vara mot kund och inte internt. Det uppstår en del frustration för designen när klienten inte förstår sig på designen och inte är engagerad.

Engagemang och gemensamma mål verkar skapa goda förutsättningar för att kommunikationen klaffar. Projektledarna talade även om vikten att organisera upp arbetet, ha tydliga ansvarsområden med andra ord är det viktigt att styra och göra det redan vid starten.

Det fanns även idéer om att workshops där olika avdelningar tvingas samarbeta skapar ökad förståelse för de andra avdelningarna och att desto bättre du känner de du arbetar med desto bättre kommunicerar ni.

### **5.2.2. Informationskälla**

Samtliga inom den projektgrupp som författarna intervjuade var informationskällan för de meddelandena vilket skickades inom gruppen. Projektledaren ses som en av den viktigare informationskällan fast alla inom gruppen är nödvändiga som informationskälla för att arbetet ska fungera.

### **5.2.3. Koda**

Alla utom projektledaren i företag X säger att de anpassar sitt budskap beroende på vem de talar med vilket är brukligt enligt teorin. Projektledaren i företag X försöker dock vara tydlig och pedagogisk oavsett vem hon talar med vilket också är en typ av kodning av meddelandet som medför en viss anpassning av det hon säger.

Personerna verkar vara medvetna om att de kodar meddelandet vilket kan bidra till en lyckad kommunikation. Sändarens tro, värderingar, och kultur påverkar kodningen av ett meddelande och i det här fallet är det disciplin skillnaderna som blir en av de variabler som påverkar kodningen av meddelandena.

Projektledarna anser att du bör vara tydlig i din kommunikation med de övriga och styra upp projektet för att de ska gå vägen.

### **5.2.4. Avkoda**

Vid avkodning av meddelandet fanns det en viss skillnad i relevans beroende på vem som var informationskällan, dock var orsaken till att det lyssnades mer på andra olika. Avkodandet av meddelanden gjorde att den del information ansåg som mer relevant. Inom företag Y besatt försäljningsavdelningen ett högre värde vid bestämmande. En persons karaktär kan bidra till tokandet av meddelandet. Då en person avkodar ett meddelande är denne på samma sätt som kodaren begränsad av sina färdigheter, attityd, kunskap och kulturen. Inom företag Y är kulturen sådan att försäljningsavdelningens åsikt väger tyngst. Designern upplevde att en persons kunskap påverkar meddelandet, framför allt utgick han från kunskap och färdighet om projektet, då han tolkade vad folk sa.

Författarna upplevde att projektledarna påverkades av den företagskultur de befann sig i då de interpreterar information.

### **5.2.5. Destination**

Destination är den fysiska person som meddelandet är skapat för och de personerna författarna intervjuade var således en destination för meddelanden inom projektet. Även här

ansågs projektledarna vara bland de viktigaste destinationerna för projektet, men allas delaktighet ansågs var nödvändiga för att ett projekt ska lyckas.

### **5.2.6. Bruskälla**

Det finns inget direkt brus orsakat av teknik som personerna tar upp där emot finns det hinder som tidsbrist, hårt klimat och stress som orsakar att det blir störningar i kommunikationen.

### **5.2.7. Feedback**

På företag Y fanns ingen direkt feedbackfunktion med avstämningar efter avslutat projekt vilket författarna upplevde att respondenterna saknade. Majoriteten på företag Y kände att de saknade avstämningar och feedback. Utvecklingschefen uttryckte att avsaknaden av feedback var en av företagets svagheter och att de inte lär sig tillräckligt av de misstag det gör.

Feedback är den sista delen i länken för meddelandet och det som för informationen tillbaka in i systemet. Det är viktigt att kontrollera att ett budskap gått fram och den här funktionen möjliggör det.

Företag X upplevde inte att de hade så mycket kommunikationsproblem eftersom de jobbade nära varandra och hade just feedback som en naturlig del i arbete. Projektledaren i företag X hävdade att kommunikationen i företaget fungerade bra för att de bland annat hade feedback. Likaså menar hon att hon från varje genomfört projekt alltid lär sig något.

### **5.2.8. Associationer av ord**

För att på ett enkelt sätt visa på hur även små saker kan leda till stora kommunikationsproblem lät vi personerna svara på vad sex stycken olika ord hade för betydelse för dem, det första de kom att tänka på. Olikheterna var större än väntat och det visar på hur lätt ett budskap blir förvridet.

Ordet design används allt för ofta och dess betydelse vattnas ur när ordet blivit ett modebegrepp och används felaktigt. Det är bara att se hur olika de fem personerna svarat:

Design = Snyggt/förpackning/Utseende/Kul/Bra Business. Fem helt skilda betydelser på ett ord där dess egentliga definition är: industriell formgivning<sup>109</sup>.

Intressant att se var att två av personerna på företag Y, försäljningschefen samt utvecklingschefen hade mycket lika associationer till de ord vi gav. Vilket tyder på att de borde ha lättare att förstå varandra och kommunicerar med liknande ord. Viktigt att tänka på är dock att båda är män och inom samma ålderskategori.

### **5.2.9. Designmanagement & olika hinder**

Designers måste bli införstådda med näringslivets villkor vilket även designern författarna intervjuade instämde med och påpekade även att ekonomerna måste bli införstådda med designernas arbete. Följande citat från designern vi intervjuade styrker det här:

*”Ekonomiutbildningarna borde dra sig mer åt vårt håll och vi (designers) borde lära oss mer marknadsföring, designens ekonomiska betydelse.”<sup>110</sup>*

Det finns vissa kommunikationshinder som orsakas av att människor är olika, har olika utbildningar samt arbetar på olika avdelningar. Projektledarna ser det som sitt ansvar att överbygga de här hindren och det är viktigt att de kan skapa ömsesidiga respektrelationer så att arbetet ska fungera. Det är designmanagernas uppgift att förbättra kommunikationen mellan designer och företag.

---

<sup>109</sup> Svenska Akademiens Ordlista, cd-rom (1999) Norstedts Akademiska Förlag

<sup>110</sup> Se Bilaga 3, intervjusvar från person E på företag X.

## **6. Resultat**

*I det här kapitlet besvaras uppsatsens syfte med hjälp av de resultat som har erhållits genom intervjuerna samt e-postenkäten.*

Uppsatsens syftar till att genom studier av fyra designintensiva företag i Stockholm samt med hjälp av lämpliga teorier analysera och utvärdera faktorer som en designmanager kan påverka och därmed förbättra samarbetet och kommunikationen inom projektgruppen

Som vi kan se av undersökningen är det av stor vikt att kommunikationen fungerar mellan alla i gruppen. Projektledaren bör vara en person med förmåga att styra projektet, dirigera samt se till att arbetet görs ordentligt från början. De påverkbara faktorerna för designmanagern är att se till att gruppens medlemmar väljs ut efter deras förmåga att på gruppnivå nå lyckade resultat.

Då vi jämfört företag X och Y klargörs bristen av en feedbackfunktion hos företag Y. En funktion som framkommit vara av stor vikt och som företag X använde sig av som rutin. Då majoriteten bland de intervjuade i företag Y saknade feedbackfunktionen samt att de inte verkade dra lärdom av tidigare projekts resultat styrks funktionens nödvändighet. Det viktigaste resultatet av våra djupintervjuer är just hur nödvändig feedbacksloopen är för att nå framgångsrika resultat samt vara lönsamma på längre sikt. Feedbackfunktionen är även den av våra faktorer som troligen har störst inverkan på företagets ekonomiska resultat, lönsamhet då det är via den företagen kan mäta vikten av ett projekt.

Som framkommit i den empiriska redovisningen så behöver en framgångsrik gruppmedlem inte vara detsamma som en duktig individ, utan kan likaväl vara en person som presterar bättre i just den här gruppen. Det här är en faktor som gruppens sammansättaren bör ta hänsyn till och kontrollera att det inte är en grupp med individualister som sätts samman utan att deras egenskaper kompletterar varandra.

I uppsatsen har det framkommit att i flera grupper är det stor brist på en person med Plantegenskaper. En individualist med goda idéer och fantasi men som har en benägenhet att förbise praktiska detaljer eller beslut i protokoll. Belbin tar som exempel att en Plant ofta har rollen som sekreterare i en grupp och därigenom på ett smart sätt och med nära samarbete



med projektledaren får sina idéer igenom. En Plantperson ska ges utrymme för att framföra sina idéer, men fungerar i princip aldrig bra som ledare. Dock är personen ofta outhärlig som stöd till ledaren.

## **7. SLUTSATS**

Det mesta talar för att det är av stor vikt att kommunikationen fungerar mellan alla i gruppen. Sedan är det dessutom viktigt att kommunikationen fungerar kring projektledaren vars uppgift är att styra upp projektet. För att kommunikationen ska lyckas bör projektledarna dirigera arbetet ordentligt och göra det från början. Den rimligaste tolkningen är att desto bättre projektledaren lär känna de olika inblandade och deras uppgifter desto bättre fungerar kommunikationen. Likaså är det viktigt att projektledaren väl känner till de olika disciplinerna och deras förutsättningar för att kunna planera arbetet bra.

Då vi jämför företag X och Y klargörs bristen av en feedbackfunktion hos företag Y. De intervjuade på företag X ansåg sig inte ha några större interna kommunikationsproblem. Något som även författarna fick uppfattningen om var korrekt. Då majoriteten bland de intervjuade i företag Y saknade feedbackfunktionen samt att de inte verkade dra lärdom av tidigare projekts resultat styrks funktionens nödvändighet och med det vårt användande av Hughes et al och Robbins som teori.

Något som kommer igen i alla grupperna är bristen av en Plant. Vinnande grupper kännetecknas av en kreativ och begåvad Plant. En påverkbar faktor för designmanagern är att se till att få med en person i projekten som besitter typiska Plantegenskaper så som intellektuell, fackkunskap och fantasi. Egenskaper som ofta hittas hos seriösa individualister med goda idéer men som har nackdelen att de ofta förbiser praktiska detaljer eller beslut i protokoll. En Plantperson är viktig för projektet och en projektledare bör veta hur en Plantperson bäst utnyttjas. En Plantperson ska ges utrymme för att framföra sina idéer men fungerar i princip aldrig bra som en ledare

Alla grupper saknar en person med starka Completer egenskaper så som mycket god kapacitet för genomförande av projekt. Den här typen är dock tyvärr ofta avsaknad i grupper och en egenskap som är mycket svår att mäta.

Designmanagerns roll får inte negligeras och vikten av att managern själv får vara med och kan påverka sammansättningen av projektgruppen. Likaså måste företag förstå värdet i att

projektledaren/designmanagern har kunskap om olika discipliner, funktioner och dess olika språk.

Vikten av kommunikation mellan olika funktioner får inte förbises då gruppen inte är starkare än den svagaste länken. Vi ser på vår associationsanalys hur olika ord uppfattas och tolkas vilket borde vara ett varningstecken för företag som jobbar med flerfunktionsprojekt.

## **8. AVSLUTANDE DISKUSSION**

I vår analys har vi varit hårda i vår kritik mot projektgrupperna. Under insamlandet av empiri efterfrågade vi medlemmar i grupper som gjort lyckade projekt. Med lyckade menar vi, lyckade enligt cheferna som förhoppningsvis har stor insikt i företagets väl och ve. Då de här projekten, trots vad vi får fram, anses som lyckade måste det vara något som Belbin förbiser.

Troligen är det så att människor är anpassningsbara och dess roller är ofta olika beroende på gruppens sammansättning. Vissa personer har lättare än andra att vara flexibla i sina roller vilket leder till att Belbins metod inte är fullkomlig.

Vi har under hela uppsatsen lagt väldigt mycket ansvar på projektledarna. Egentligen borde vi lägga större del av ansvaret på de här påtagliga bristerna i företagsledningens kompetens att förstå vikten av kommunikation mellan funktioner, samt alla gruppmedlemmars personliga ansvar för projekten.

Kommunikationen fungerar bättre om dem som konverserar med varandra har förståelse för varandras arbete och ömsesidig respekt. Vi har tydligt sett vikten av att de olika divisionerna har förståelse för varandra och dess arbete. Designmanagern har en mycket viktig roll i projektgruppen och måste ges tydliga ramar och befogenheter av företagsledningen. En lyckad projektgrupp som arbetar utifrån företagets vision och där alla funktioner arbetar åt samma håll ger ekonomisk vinst för företagen i form av projektresultat som följer företagets affärsidé.

Vid alla typer av projekt är det viktigt att kommunikationen fungerar och då är styrverktygen en viktig del för att projektet ska lyckas. Ericssons misslyckande kan inte enbart men till stor del härledas till en bristande kommunikation och förståelse.

Ericsson skulle troligen ha behövt personer eller funktioner som förstår sig på de olika delarna inom företaget och kan styra upp projekten, det vill säga en person som kan hålla tillbaka ingenjörsandan lite så att designern får komma fram mer och ges mer utrymme.

## **8.1. Metod & källkritik**

Anledningen till att vi valt att närmare studera projekt som är lyckade enligt företagen är att det är svårt för oss att se vad som är ett lyckat projekt. Ekonomiskt skulle vi självklart kunna se närmare på årsredovisningar. Då de har en tendens att trissas upp samt att lyckade projekt lika gärna kan dras ner på grund av andra misslyckade ansåg vi att den här metoden var något säkrare men dock mer subjektiv.

För att få med både kvantitativ och kvalitativ fakta har vi valt att ha både en e-postenkät samt personliga intervjuer, vilket ger oss bredd. E-postenkät är den mest kända formen av surveyundersökningar men har också en mycket lägre svarsfrekvens än intervjuer face to face. Som tagits upp tidigare får vi vara nöjda med en 20 % svarsfrekvens. I vår undersökning har vi en 93 % svarsfrekvens vilket måste anses som mycket bra.

Som ett komplement har vi ändå valt att göra fem stycken intervjuer med personer från samma projekt. Det för att närmare se de faktorer som vi fått indikation på varit avgörande för ett lyckat projekt. Nackdelen med det här är att vi begränsar undersökningen, önskvärt hade varit om alla grupper kunde djupintervjuats men det var inte möjligt.

En del av kritiken kan dock riktas mot de hårda krav vi ställt på intervjupersonerna för djupintervjuerna. Då vi velat ha med hela projektgrupper där samtliga givit sitt medgivande begränsade de möjligheterna för oss att utföra en större mängd av intervjuer. Samt att vi fick åsidosätta vår första tanke med att inte ha djupintervjuerna anonymt.

Vi anser att vi tydligt klargjort vilka förutsättningar som legat till grund för vår uppsats men vill ändå poängtera att urvalet inte har den omfattning som skulle behövas för att kunna dra generella slutsatser. Som exempel på att urvalet eventuellt inte ger rättvisa svar att vi studerat relativt små projektgrupper.

Vi är väl medvetna om att det finns andra metoder som skulle kunna användas för att öka uppsatsens reliabilitet och validitet. Det främst då det gäller det mycket begränsade urvalet av studieobjekt. Mot bakgrund av uppsatsens begränsade tid och omfång anser vi ändå att vårt urval ger en uppfattning om tendenser i grupperns dynamik och kommunikation.

## **8.2. Förslag till vidare forskning**

För vidare forskning anser vi det intressant att se på om de faktorer som vi klarlagt genom vår forskning och analys är gångbara i företag som ej är designintensiva. Det vore även intressant att se på huruvida våra slutsatser skulle fungera om undersökningen gjordes i större utsträckningar och med flera djupintervjuer.

## 9. KÄLLFÖRTECKNING

### 9.1. Böcker

- Belbin, Meredith. (1981) *Management Teams – så skapas framgångsrika team*. Oxford Ox; Oxford. (England).
- Cooper, Rachel. Press, Mike. (1995): *The design agenda – A guide to successful design management*. Wiley; West Sussex (England).
- Dahlén, Curt. (1992): *Design Management*. Informationsförlaget; Stockholm.
- Denscombe, Martyn *Forskningshandboken –för småskaliga forskningsprojekt inom samhällskunskap*. Studentlitteratur 2000, andra upplagan; Lund
- Eggeby, Eva. Söderberg, Johan. (1999) *Kvantitativa metoder*. Studentlitteratur; Lund.
- Fiske, John. (2000): *Kommunikationsteorier, en introduktion*. Wahlström & Widstrand; Borås.
- Hartman, Jan. (2004): *Vetenskapligt tänkande*. Studentlitteratur; Lund.
- Hughes, Richard. Et al. (2002): *Leadership –Enhancing the lessons of experience*. fjärde utgåvan The McGraw-Hill companies Inc; New York. (USA)
- May Tim. (2001): *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur; Lund
- Norstedts stora svenska ordbok (1986): andra upplagan, Språkdata och Norstedts förlag. Stockholm.
- Svenska Akademiens Ordlista, cd-rom (1999) Norstedts Akademiska Förlag, Stockholm.
- Robbins, Stephen. (2001). *Organizational behavior*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey (USA).
- Rollof, Jan. (2004): *Ledarskap för kreativitet*. Studentlitteratur; Lund
- W. Weaver and C.E. Shannon, (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois; Urbana, Illinois.

### 9.2. Artiklar

- Augustsson, Thomas. *Svenska Dagbladet*, Telekomkamp, 25 April 2000
- Augustsson, Thomas. *Svenska Dagbladet*, Konsumenterna struntar i tekniken. 21 juli 2000

- Augustsson, Thomas. Källström, Kalle. *Svenska Dagbladet*. Kursutveckling i Stockholm. 28 juli 2000
- Ericsson, Gunilla, *Expressen*, Ericsson. 19 April 2001
- Green, Lee D. et al. Perspectives on designing design managers, *Design Management institute review*, Volume 15, Number 2. 2004
- Melin, Lena. *Aftonbladet*, Född i natt- Ericsson. 19 April 2001
- Nachemson Ekwall, Sophie. *Svenska dagbladet*, Fortsatt segertåg för Nokia. 28 April 2000
- Ollevik, Nils-Olov. *Svenska Dagbladet*, Ericsson har inte ännu lärt sig läxan. 21 Oktober 2000
- C. E, Shannon. A Mathematical Theory of Communication, *Bell System Technical Journal*, Vol. 27. 1948
- Stenberg, Kristofer, *Dagens industri*, Ericsson sparkar 4000 till i Sverige. Mars 2001.
- Thunberg, Ida. *Expressen*, Design-gurun tror att det blir ett lyckat äktenskap. 19 April 2001
- Wahlberg, Maria. *Svenska Dagbladet*, Ericsson in från kylan med nya T39:an. 29 augusti 2001

### **9.3. Uppsatser**

- Mank, Margaretha. Mitt, Nele, Andersson, Théoni. 2003. *Tillsammans är vi starka – ett lyckat samarbete trots kulturkrockar*. Kandidatuppsats, Södertörns Högskola, Företagsekonomiska institutionen. (Fek Kand 2003:65).
- Simeonidis, Nikos. Nilsson, Christer. 2003. *Kommunikationens roll i organisationer*, Kandidatuppsats, Södertörns högskola, Företagsekonomiska institutionen. (Fek.Kand.2003:63).

### **9.4. Föreläsningar**

- Kamjou, Anna. Föreläsning, designmanagement, konstfack, 2004-09-29
- Rynnel, Hans. Föreläsninganteckningar, Sthlms universitet, projektorganisation och projektledning.



[http://webappo.web.sh.se/C1256CD80046ED9F/0/761B16CD0485EC44C1256F5400286ADE/\\$file/SAMARBETE%20OCH%20GRUPPER.ppt](http://webappo.web.sh.se/C1256CD80046ED9F/0/761B16CD0485EC44C1256F5400286ADE/$file/SAMARBETE%20OCH%20GRUPPER.ppt) 2005-04-12.

## 9.5. Hemsidor

- Bo Madestrand, Dagens nyheter, *Ung form visar tänderna*, 21 november, 2004, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=1058&a=345828>, 2005-03-17.
- <http://www.affarsvarlden.se/article.jsp?article=14568> 2005-04-07.
- [www.belbin.com](http://www.belbin.com) 2005-04-13.
- Pressmeddelande 2003-10-14  
[http://www.vattenfall.se/om\\_vattenfall/press/pressmeddelanden/2003/10/pressmeddelande\\_2003\\_10\\_14.asp](http://www.vattenfall.se/om_vattenfall/press/pressmeddelanden/2003/10/pressmeddelande_2003_10_14.asp) 2005-04-20.
- [http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art\\_id=11271](http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=11271) 2005-05-04.

## 9.6. Figurförteckning

- Figur 1: Metodprocessmodell. s 5.
- Figur 2: Schematiskt diagram över det generella kommunikationssystemet. s 15.
- Figur 3: Kommunikationsprocessmodellen. s 18.
- Figur 4: En systematisk överblick över kommunikation. s 20.
- Figur 5: Sambandsmodell. s 29.
- Figur 6: Egen kommunikationsmodell. s 31.

## 9.7. Diagramförteckning

- Diagram 1 Individidiagram grupp 1:1. s 35.
- Diagram 2 Individidiagram grupp 1:2. s 35.
- Diagram 3 Individidiagram grupp 1:3. s 36.
- Diagram 4 Individidiagram grupp 1:4. s 36.
- Diagram 5 Individidiagram grupp 1:5. s 37.
- Diagram 6 Individidiagram grupp 2:1. s 38.
- Diagram 7 Individidiagram grupp 2:2. s 38.
- Diagram 8 Individidiagram grupp 2:3. s 39.

- Digram 9 Individdiagram grupp 3:1. s 40.
- Digram 10 Individdiagram grupp 3:2. s 40.
- Digram 11 Individdiagram grupp 4:1. s 41.
- Digram 12 Individdiagram grupp 4:2. s 41.
- Digram 13 Individdiagram grupp 4:3. s 42.
- Digram 14 Individdiagram grupp 4:4. s 42.
- Digram 15 Individdiagram grupp 4:5. s 42.
- Diagram 16 Gruppdiagram grupp 1. s 51.
- Diagram 17 Gruppdiagram grupp 2. s 52.
- Diagram 18 Gruppdiagram grupp 3. s 52.
- Diagram 19 Gruppdiagram grupp 4. s 53.

## **9.8. Tabellförteckning**

- Tabell 1: Tabell över nyckelorden och vad de associerar med dem. s 50.

## 10. BILAGOR

### Bilaga1. Nätbaserat frågeformulär

Kön:

Kvinna  Man

Ålder:

-24  25-40  41-55  55+

Grupptillhörighet:

---

Instruktion: För varje fråga ska du fritt fördela totalt **10 poäng** emellan de meningar som bäst beskriver ditt beteende.

Du kan välja att fylla i alla poängen i en ruta eller fördela det över alla. Ju mer påståendet stämmer överens desto högre poäng sätter du.

De påståenden som inte stämmer överens, lämna de rutorna tomma.

#### **I Jag tror att jag kan bidra med följande i ett team/projektgrupp:**

*Fördela poängen mellan de påståenden du anser bäst beskriver dig*

A Jag tror att jag snabbt kan se och dra nytta av nya möjligheter

B Jag kan samarbeta med alla typer av människor

C Att komma på idéer är en av mina naturliga talanger

D Jag brukar kunna väcka entusiasm hos människor när jag uppmärksammar att det har någonting av värde att bidra med för att nå gruppens mål

E Min styrka att genomföra aktiviteter har mycket med min personliga effektivitet att göra

F Jag är beredd att acceptera en tillfällig impopularitet, om det leder till ett positivt slutresultat

G Jag ser snabbt vad som kan fungera i olika situationer där jag känner mig hemma

H Jag kan i stort sett alltid framföra ett väl underbyggt alternativ utan att vara påverkad av fördomar och personliga motiv

---

## **II Om jag har en eventuell brist när det gäller att arbeta i projekt så är det:**

A Om inte mötet är välstrukturerat, kontrollerat och väl genomfört blir jag lätt spänd och otålig.

B Jag är för generös mot andra som har synpunkter men som inte givits tillfälle att ventilera dessa.

C Jag brukar prata för mycket då teamet kommer in på nya idéer.

D På grund av mitt objektiva synsätt har jag svårt att omedelbart stämma in i mina kollegors entusiasm

E Jag uppfattas ibland som alltför pådrivande och auktoritär om något måste uträttas.

F Jag tycker det är svårt att gå i spetsen för teamet på grund av att jag påverkas för mycket av gruppens atmosfär.

G Jag är benägen att bli allt för upptagen av mina egna idéer och missa saker som händer runtomkring.

H Mina kollegor tycker att jag oroar mig onödigt mycket för att saker och ting kan bli fel.

---

### III Mitt karaktäristiska förhållande till projektarbete brukar vara:

Fördela poängen mellan de påståenden du anser bäst beskriver dig

A Jag har ett trevande intresse att få lära känna mina kollegor.

B Jag har inget emot att utmana andras idéer, eller att stå för en åsikt som inte så många andra har.

C Jag kan vanligen finna argument för att vederlägga orimliga förslag.

D Jag har en viss talang för att få saker och ting att fungera så snart en plan ska verkställas.

E Jag har en tendens att undvika det självklara och istället komma med det oväntade.

F Jag står för en viss perfektionism i alla arbeten jag utför.

G Jag är alltid redo att använda kontakter som finns utanför teamet.

H Trots att jag är intresserad av allas åsikter, tvekar jag inte att bestämma mig när ett beslut ska fattas.

---

### IV Jag får tillfredställelse i ett arbete eftersom:

Fördela poängen mellan de påståenden du anser bäst beskriver dig

A Jag tycker det är stimulerande att analysera situationer och värdera olika alternativ.

B Jag är intresserad av att hitta praktiska lösningar på problem.

C Jag tycker om känslan av att jag skapar bra arbetsrelationer.

D Jag kan påverka beslut.

E Jag har möjlighet att träffa andra människor som kanske kan erbjuda något nytt.

F Jag kan få människor att gå med på en nödvändig aktivitet.

G Jag känner att jag är i mitt rätta element när jag kan koncentrera mig helt på en uppgift.

H Jag tycker om att hitta ett område som stimulerar min fantasi.

---

**V Om jag fick en svår uppgift som skulle lösas på begränsad tid och tillsammans med för mig okända människor:**

*Fördela poängen mellan de påståenden du anser bäst beskriver dig*

A Så skulle jag vilja dra mig tillbaka till ett hörn för att finna en väg ut ur återvändsgränden.

B Så är jag beredd att arbeta med en person som visar sig bäst lämpad att lösa problemet, hur svår hon/han än.

C Så skulle jag dela uppgiften genom att ta reda på vad olika kollegor skulle kunna bidra med.

D Så skulle min naturliga förmåga till timing se till att vi blev klara i tid.

E Så skulle jag hålla mig lugn för att behålla förmågan att tänka klart.

F Så skulle jag behålla min målinriktning trots eventuellt tryck från omgivningen.

G Så skulle jag vara beredd att ta ledningen om jag kände att gruppen hade kört fast.

H Så skulle jag få igång diskussionen för att försöka stimulera till nya tankar och idéer för att försök få igång.

---

**VI Mina brister när jag arbetar i en grupp märks genom att:**

*Fördela poängen mellan de påståenden du anser bäst beskriver dig*

A Jag har lätt för att visa min otålighet mot sådana som hindrar arbetet.

B Jag blir ibland kritiserad för att vara alltför analytisk och inte tillräckligt intuitiv.

C Min önskan att alltid vara säker på att arbetet är ordentligt utfört kan bromsa verksamheten.

D Jag blir lätt uttråkad eller håller mig till ett fåtal medlemmar som kan stimulera mitt arbete.

E Jag har svårt att komma igång om inte målen är helt klara.

F Jag har ibland problem att förklara komplicerade idéer som jag kommer på.

G Jag är medveten om att jag ofta kräver av andra att det ska klara av det jag inte kan göra själv.

H Jag tvekar att ge luft åt mina synpunkter om jag möter hårt motstånd.

---

Eventuella kommentarer:

**Berätta hur vi kan kontakta dig:**

Namn

E-post

Telefon

Ni är välkomna att kontakta mig om ni har några fler frågor.

Tack för att du tog dig tid att svara på våra frågor.

## Bilaga 2, Tolkningsnyckel till diagram.

### Normvärdestabell

Typ		Låg	Medel	Hög	Mycket Hög
		0-33 %	33-66%	66-85%	85-100%
RI	126	0-6	7-11	12-16	17-23
IMP	163	0-6	7-10	11-13	14-18
SH	172	0-8	9-13	14-17	18-36
PL	59	0-4	5-8	9-12	13-29
ME	85	0-6	7-9	10-11	12-21
TW	108	0-5	6-9	10-12	13-19
CF	78	0-8	9-12	13-16	17-25
CO	107	0-3	4-6	7-9	10-17
Summa					

Källa: Belbin, M. (1981). s 203.

### Översättningstabell

Typ	Förkortning	Egen översättning
Implementer	IMP	Utförare
Coordinator	CO	Koordinator
Shaper	SH	Formare
Plant	PL	Planterare
Resource Investigator	RI	Resursinvesterare
Monitor Evaluator	ME	Utvärderande observatör
Team Worker	TW	Grupparbetare
Completer	CF	Fullföljare

Källa: Egen design

### Färgkodningstabell

	Mycket höga värden
	Höga värden
	Medel värden
	Låga värden

Källa: Egen design

### Övriga förklaringar

M: Man

K: Kvinna

### Åldersintervaller

-24 år

25-40

41-55

55 +



## **Bilaga 3, Intervjuformulär.**

Namn: \_\_\_\_\_

Yrke: \_\_\_\_\_

Företag: \_\_\_\_\_

Önskar du vara anonym?                      JA                      NEJ

1. Vilken typ av projekt jobbar du med?
2. Vilken typ av personer ingår i projektet?
3. Senast genomförda projekt?
4. Finns det några vanliga problem ni stöter på i ett projekt?
5. Finns det några kommunikationsproblem?
6. A När kommunikation brister var brister den oftast?  
B Varför tror du den brister?
7. Upplever du att det uppstår kommunikationsproblem mellan olika funktionerna (exempelvis ekonomi, marknad, produktion, design)?
8. Påverkas kommunikationen av vad folk har för utbildning och synsätt?
9. Försöker du anpassa det du vill ha sagt beroende på vem du talar med?
10. Är meddelandets relevans olika beroende på från vem budskapet kommer (vilken funktion den personen har?)
11. Vilka personer i ett projekt är det extra viktigt att kommunikationen inte brister emellan för att projektet ska lyckas
12. Minns du något projekt där kommunikationen fungerat extra bra. Kan du sätta fingret på vad det var som gjorde kommunikationen så lyckad i det projektet?
13. Kan du på något sätt påverka kommunikationen emellan de olika funktionerna så att den fungerar lättare?

14. Har ni någon feedback när ett projekt är avslutat för att se att kommunikationen fungerat och projektet åstadkom det de skulle göra

15. Vilken typ av kommunikationsmedel använder ni er av mest (telefon, möten, e-post, etc.)

16. Vad tänker du på när du hör följande ord?

Design

Kommunikation

Resultat

Process

Team

Produktutveckling

## **Bilaga 4, Intervjusvar.**

**Namn: A**

**Yrke: Försäljningschef**

**Företag: Y**

Fråga 1

Mest produktutvecklingsprojekt.

Fråga 2

Personer från företagets olika avdelningar, marknad, försäljning, produktion osv.

Fråga 3

Det är ett ständigt pågående arbete och gruppen upplöses aldrig. Däremot så avslutar vi hela tiden projekt och påbörjar nya.

Senaste projektet avslutades förra veckan, en produktutvecklingsprocess som pågått i snart 8 månader. Ett relativt snabbt avklarat projekt då normala tiden är mellan 1-1½ år.

Fråga 4

Kommunikationsproblem inom gruppen finns alltid mer eller mindre.

Fråga 5

Utgår svar på 4:an

Fråga 6

En otydlighet mellan projektets medlemmar och man förstår inte varandra.

Fråga 6B

Man kommunicerar inte med samma språk,

Fråga 7

Absolut som jag sa tidigare så är det språkproblem, det vill säga olika avdelningar talar olika språk. man har olika referensramar och det försvårar alltid arbetet

Fråga 8

Självklart

Fråga 9

Visst försöker man men det är inte alltid det lyckas och det är ju då vi får problemen i form av kommunikationssvårigheter

Fråga 10

Ja som i all gruppdynamik finns det vissa personer och avdelningar vars åsikt väger tyngre.

Fråga 11

Man kan inte riktigt säga så för du måste ha med dig hela gruppen. Ett projekt blir aldrig bra om inte hela gruppen jobbar tillsammans för samma mål. Du får inte tappa någon på vägen.

Fråga 12

Klart det finns exempel på projekt som lyckats bättre än andra. De projekten som lyckas är oftast det där alla brinner för något och man har ett gemensamt engagemang.

En annan mycket viktig bit är om produktutvecklingen går bra och är på rätt spår från början. Då menar jag rent receptmässigt. Om vi inte får ordning på ett recept, hur något ska smaka och månaderna tickar iväg då blir det lätt dålig stämning och irritation. Utan en produkt kan ju inte vi andra jobba vidare.

Sen är det så svårt när vi jobbar med smaker. Vi kan ju komma med ett förslag på en produkt och smak vi vill ha men det är inte alltid det är genomförbart. Vilket också är en svårighet, vi har egentligen ingen aning om vilket arbete det är att få fram en ny smak

Fråga 13

Ja självklart skulle man kunna göra det framförallt genom att försöka tala samma språk och kommunicera tydligare

Fråga 14

I just produktutvecklingsprojekt så avslutar vi utan vidare uppföljning. Men projektgruppen upplöses ju egentligen aldrig, vi är ju en ständigt återkommande grupp för nya produkter.

Däremot så kan man nog säga att vi har en form av feedback eftersom vi när en produkt lanserats alltid kontrollerar hur nyheterna tas emot på marknaden

Fråga 15

Kallelse till möten, via mail

Protokollen från mötena ligger på en server

Möten har vi var tredje vecka ungefär

Fråga 16

Design = Snyggt

Kommunikation = Samtal

Resultat = Vinst

Process = Produktion

Team = Lag

Produktutveckling = Måste

**Namn: B**

**Yrke: Projektledare**

**Företag: Y**

Fråga 1

Produktutvecklingsprojekt

Fråga 2

1-2 produktutvecklare, 1 från försäljning, 1 från inköp, 1 produktionschef och eventuellt någon från marknadsavdelningen.

Fråga 3

Utveckling av produkt som ska lanseras i januari

Fråga 4

När man kommer till milestones då stora beslut ska tas. Har det genomförts en marknadstest och man står inför ett vägval med vilken inriktning man ska välja är det svårt. Fast det är inte problem utan snarare svårigheter i projektet. Det kan vara problem med att få ihop möten då alla kan. Projektledaren har huvudansvaret för det. Sen är det som projektledare svårt att veta hur mycket man ska ligga på och svårt att beräkna den tid folk behöver för det de ska göra.

#### Fråga 5

Kanske ibland, då arbetet här med renodlade projektgrupper är hyfsat nytt är det vissa svårigheter bland annat att exakt veta vilken befogenhet man har. Vilket ansvar folk har och vilka beslut man får fatta.

#### Fråga 6

A Då det är brist på information, från deltagare och även projektledare. I att veta vilka roller man har.

B Att folk inte vet sina roller.

#### Fråga 7

Nej alla strävar efter samma mål. Det är projektledarens uppgift att se till att det bli tydligt.

#### Fråga 8

Snarare mer på grund av avdelningarna. Sälj, marknad och produktion ser ofta saken inte bara från vad de tycker utan i ett vidare perspektiv. Om man till exempel ska testa nya smakvarianter så har inte sälj och marknad så mycket personligt tyckande.

#### Fråga 9

Det beroende på person snarare än utbildning. Vissa människor föredrar mer raka puckar medan andra som man får tala mer mjukt till. Det handlar mer om personlighet och arbetslivserfarenhet.

#### Fråga 10

Ja det är så. Organisationen här är väldigt säljstyrd vilket påverkar vad man upplever som relevant. Man lyssnar mer på sälj än produktutveckling. Det kan vara bra med anonyma grejer för att komma förbi det.

Fråga 11

Alla bitar är lika viktiga och alla krävs för att det ska fungera och det får inte brista någonstans.

Fråga 12

Det är väldigt viktigt hur man startar upp ett projekt. Då man väljer vilka som ska vara med i projektgruppen. Man bör ha en tydlig och detaljerad tidsplan och personernas ansvarsområden och roller nerskrivna. Man ska våga styra och vara tydligt samt att det är viktigt med tydlighet från projektledaren.

Fråga 13

Ja det har vi gjort genom workshops där de olika avdelningarna sitter tillsammans. Det skapar förståelse för det andra avdelningarna. Det är just projektutvecklarna som personer på företaget har bristande förståelse för. I en workshop här senast förra veckan så var vi några stycken nere på labb och testade att framställa smaker, vi hade själva inhandlat produkterna och fick stå och koka ihop ingredienserna. Sådant ökar förståelsen.

Fråga 14

Nej det har vi inte utan det är mest försäljningssiffror man tittar på. Vi har tänkt att vi ska ha det.

Fråga 15

Mail, personliga möten, telefon och videomöten

Fråga 16

Design- Förpackning

Kommunikation - 2st som pratar med varandra

Resultat- Mål

Process- Väldigt många saker som sker under en viss tid. Utvecklas.

Team - Ett antal människor som jobbar tätt och bra ihop. Något positivt man är engagerad.

Produktutveckling - Produktionslinje.

**Namn: C**

**Yrke: Utvecklingschef**

**Företag: Y**

Fråga 1

Nyhetsprojekt, Investeringsprojekt och framtagning av nytt affärssystem. Det är på olika nivåer.

Fråga 2

Vid ett utvecklingsprojekt ingår en person från följande avdelningar marknad, utveckling, försäljning, inköp och produktion.

Vid en investering ingår en projektledare, en från det tekniska och en från labb. I vissa projekt kan personerna variera beroende på vad man anses behövs.

Fråga 3

En produktutveckling med lansering i januari.

Fråga 4

Att man inte har samma syn på tidsplanen. Man ges minimalt med tid så det inte finns någon luft kvar vilket leder till misslyckande. Det finns en brist i att uppskatta vilken tid det tar och hur mycket man klarar av. Brist i förståelse den andres uppgift.

Fråga 5

Nej man pratar ganska öppet. Fast då det blir tuffare tag blir kommunikationen tuffare. Det är ett område som vi kan bli bättre på.

Fråga 6

A Vid det tuffare klimatet blir kommunikationen fel eller otydlig. Då kan personer få olika uppfattning om hur saker ska ske. En annan person i projektgruppen kan anta något helt annat.

B Det brister i avstämningen.

Fråga 7

Ja jag tror att det är där bristerna är störst. Det kan vi bli bättre på och problemet kan bero på att vi inte har någon uttalad projektform.



Fråga 8

Nej inte med utbildningen utan mer hur du är som person.

Fråga 9

Det gör man. Beroende på vem man talar med. Förklaring av teknik för försäljningsavdelningen ser annorlunda ut än då man talar med någon på verkstan.

Fråga 10

I praktiken väger vissa röster tyngre än andra och en kombination av personens funktion och personlighet påverkar relevansen av det den säger.

Fråga 11

Alla i projektgruppen bidrar med input och är en betydelsefull del. Är du med i en projektgrupp är det viktigt att ge och få information. Det är viktigt att projektledaren får information. Informationen ska vara tydlig då den levereras.

Fråga 12

Att man har regelrätta projektgrupper, där det finns en representant från varje avdelning. Det blir för många som tycker en massa om man är fler och då kommer man ingen vart.

Fråga 13

Ja som avdelningschef och det genom rollen.

Fråga 14

Nej det är vår svaghet. Vi lär oss för lite av det vi gjort.

Fråga 15

Korridorssnack, telefon, mail och mer regelrätta möten.

Fråga 16

Design- Utseende

Kommunikation- Samtal

Resultat- Vinst

Process- Arbetsflöde

Team- Lag

Produktutveckling- Utveckla koncept idé till något man kan tillverka.

**Namn: D**

**Yrke: Account Director /projektledare**

**Företag: X**

Fråga 1

Alla typer av identitetsprojekt, ex förpackningsdesign, logotyper och hela identitetsförändringar

Fråga 2

Vårt team består oftast av en projektledare, en produktionsledare, en designer en projektledare assistent, en juniordesigner samt kunden

Fråga 3

OLW och turkisk peppar.

Fråga 4

Ofta vill vi överlevera .Så mycket idéer och tankar som lätt slutar i något som är större än kunden faktiskt vill ha och betalar för. Där är vikten att ha en tydlig plan och följa den

Fråga 5

Alla i teamet här jobbar väldigt tajt och nära varandra vi har tydliga rutiner, struktur, målbild och uppföljning. Så nej egentligen inte

Fråga 6

Mellan oss och kund. Oftast är det kunden som strular till det. Är inköparen oerfaren så blir det stökigt men är det en erfaren kund så löper kommunikationen lättare.

Fråga 6B

Om kundens kontaktperson inte har så stor erfarenhet av den här typen av projekt försvåras ibland arbetet. Där är min roll som projektledare att gå in och hjälpa till med styrverktyg

Fråga 7

Nej inte så mycket . Det är bra att ha saker skriftligt samt att man kollar av hela tiden genom täta avstämningar.

Fråga 8

Ja delvis det finns duktiga teoretiker och det finns duktiga praktiker för att lyckas inom det här måste du gilla att synas, att stå på scen och ta plats. Så självklart påverkas kommunikationen. Det finns personer med jätte bra och fin utbildning men kan inte omsätta det till verkligheten. Det gäller att man kan sätta om det man lärt sig till verkligheten.

Fråga 9

Nej jag försöker att inte särskilja vem jag pratar med utan alltid ha en tydlighet. En viss pedagogik behövs. Samt att vara en god kommunikatör

Fråga 10

Det är inte funktionen som är viktig utan vad som sägs. Naturligt måste man dock lyssna mer på vissas åsikter än andras

Fråga 11

Projektledare – ansvarig designer och produktionsledare. Det är de tre som jobbar tillsammans i team och skapar styrfunktionerna för att projektet ska flytta

Fråga 12

Bra användning av styrverktygen

Fråga 13

Att styra upp arbetet ordentligt ha en ordentlig uppstart, avslut och även uppföljning. Man lär sig något av alla projekt även de som inte går som man tänkt.

Fråga 14

Se tidigare fråga

Fråga 15

Internt mest mail, externt möten.

Fråga 16

Design = kul

Kommunikation = viktigt

Resultat = förutsättning

Process = Hålla sig

Team = gemenskap, dynamik

Produktutveckling = roligt

**Namn: E**

**Yrke: Design Director**

**Företag: X**

Fråga 1

Förpackningsprojekt, identitetsprojekt

Fråga 2

Projektledare, produktledare, projektledare assistent, designer, junior designer, produktdesigner, fotograf och kunden.

Fråga 3

Fortfarande under sekretess så det kan han inte nämna.

Fråga 4

Tidsbrist, att vi får för lite tid av kunden.

Fråga 5

Ja! Man kan blir frustrerad på kunden på olika sätt. Design är en speciell bransch. Det är företagsekonomer som köper in design och de tror att de är bra på att köpa in design och att det vet en massa om det. De tror att det vet mer än oss som är utbildade designer, det förvånar mig. Jag skulle aldrig gå in till hon som sköter vår ekonomi och säga åt henne hur hon sköter det. Det utgår jag från att hon kan.

#### Fråga 6

- A. Gentemot kund brister kommunikationen. Inte så mycket internt, det händer väl att man ibland tror något annat än den andre men vi jobbar rätt tajt, så kommunikationen fungerar bra.
- B. Som designer vill man göra bra grejer och kunden bromsar det. Dels beroende på budget, vad de vågar och vad det haft tidigare. Ett bra jobb behöver en bra kund. Som designer vill man hjälpa kunden med deras problem och det är inte alltid som kunden tycker om lösningen. Bra samarbete är a och o och en engagerad kund som lyssnar.

#### Fråga 7

Jo det förekommer. Interna kan det vara så att vi säljer in något som originalaren in kan trycka. När vi pitchar så drar man till så det knakar för att vinna och vi gör ofta något som inte går att genomföra. Det finns även kommunikationsproblem vi överlämningen av ett arbete.

#### Fråga 8

Ja jag tror det och det är en intressant fråga. Ekonomiutbildningarna borde dra sig mer åt vårt håll och vi (designers) borde lära oss mer marknadsföring, designens ekonomiska betydelse.

#### Fråga 9

Ja! Klart att man anpassar sig beroende på vem man talar med. Fast jag försöker vara mig själv hela tiden. Det är jag även om det gäller jobb eller privat.

#### Fråga 10

Beror på vad man gör. Är det en design fråga så är designkollegans synpunkt mest relevant. Men det kan komma överallt ifrån. Vår receptionist kan komma med bra inlägg likaså kan projektledaren göra det. En person som är ansvarig för projektet tar man till sig mer av medan en person som inte läst in sig på projektet blir det inte relevant.

#### Fråga 11

Allihopa är viktiga det är en kedja och brister den någonstans så påverkar det hela projektet.

#### Fråga 12

Rydbergssallad är en bra kund och vi har mer en kompisrelation på ett bra sätt. Personkemin är viktig. Kommunikationen fungerar bra om det är en bra kund som har bra framförhållning.

Olw har till exempel taskig tidsplan. Man fokuserar för mycket på tid och för lite tid för vision. Tidsramarna är för tajta. Det går fort att få till logiska saker i ett projekt men man inte hinner spåna på idéerna vilket gör att man missar många bra idéer. I vissa fall händer det att man kommer på en toppen idé efter projektet.

Man är ju lite ego och vill göra det där lilla extra på varje nytt jobb man får. Ibland får man ge sig för att tiden inte räcker till och det är tråkigt, men huvudsaken är att kunden är nöjd.

#### Fråga 13

Ja! Man kan gå till sig själv. Om jag kommunicerar väl och tänker på det så fungerar det. Känner man varandra väl kan man kommunicera bra.

#### Fråga 14

Ja

#### Fråga 15

Alldeles för mycket elektroniskt, mail och chatt. Den nya tekniken har gjort att vi kommer längre ifrån varandra. Vi har ett mötesbokningssystem som heter meeting maker och jag hatar det programmet. För det första är det så fult och sen kan man väl bara gå och snacka med varandra när vi sitter så nära. Kommunikation bör ju vara verbal.

#### Fråga 16

Design- Bra business

Kommunikation- Behövs

Resultat- Jätte bra

Process- Usch!

Team- Bra, bättre kompetens

Produktutveckling- Vill göra mer