



Kandidatuppsats, 15 hp
SYSK01/INFK03 i informatik

LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Om kommunikation i utvecklingsprojekt

Framlagd: December 2011

Författare Kent Brorsson 850815-3932
Andreas Torsson 860703-4694

Handledare: Umberto Fiaccadori
Examinatorer: Agneta Olerup, Andreas Jacobsson

Abstrakt

Titel:	Om kommunikation i utvecklingsprojekt
Författare:	Kent Brorsson, Andreas Torsson
Utgivare:	Institutionen för informatik
Handledare:	Umberto Fiaccadori
Examinatorer:	Agneta Olerup, Andreas Jacobsson
Publiceringsår:	December, 2011
Uppsatstyp:	Kandidatuppsats 15 hp
Språk:	Svenska
Nyckelord:	Kommunikation, kommunikationsproblem, utvecklingsprojekt, kultur. Struktur, makt

Abstrakt: Kommunikation är grundläggande i varje social interaktion, arbetsplats och projekt. Speciellt mellan två deltagare i ett utvecklingsprojekt. Fungerande kommunikation mellan dessa parter är centralt för att projektet ska bli lyckat. Vi har granskat samarbetet mellan Skånetrafiken och Cubic i utvecklingen av det nya biljettsystemet. Vilka kommunikationsproblem som uppkom under projektet och om det var skillnader i hur de uppfattade de olika problemen. En studie genomfördes med båda organisationerna. Svaren analyserades med hjälp av ett antal teorier som till exempel organisatorisk kommunikation och interkulturell kommunikation. Vi identifierade flera olika synpunkter gällande problem på båda sidorna, så som språk, hierarki, informationsmängd med mera. Slutligen diskuterar vi uppkomsten av dessa problem och skapar en grund för hur dessa problem kan diskuteras mellan organisationerna och på det sättet förhoppningsvis lösas till framtida arbeten.

Förord

Vi vill börja med att tacka Skånetrafiken och Cubic för deras samarbete med vår kandidatuppsats, samt ett stort tack till vår handledare Umberto Fiaccadori för all hjälp och stöd.

Alla deltagarna vill vi tacka för svaren och för tiden de lagt ner på att svara.

Vi vill också tacka Nils Brunnström för hjälp med översättning.

Slutligen tack till alla som hjälp till med att korrekturläsa uppsatsen, de som hjälp till med idéer och tankar och till dem som gett sitt stöd och hjälpt oss igenom arbetet.

Tack

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemområde	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsningar	8
2 Teoretiskt ramverk	9
2.1 Teori	9
2.2 Kommunikation	10
2.2.2 Feedback	12
2.2.3 Språk	12
2.2.4 Fler kommunikationsbegrepp	13
2.3 Kommunikation i organisationer	13
2.3.1 Hierarki och struktur	14
2.3.2 Organisationskultur och struktur	14
2.3.3 Omvärld och miljö	16
2.3.4 Projektdokumentation	16
2.3.5 Kommunikationsproblem	17
2.4 Värde av kommunikation	18
2.5 Konflikt	19
2.5.1 Makt	20
2.6 Avslutande modell	21
3 Metod	22
3.1 Metodval	22
3.2 Undersökningsprocessen	22
3.3 Analys av data	23
3.4 Informationskvalitet	24
3.4.1 Metodkritik	25
3.4.2 Källkritik	25
3.5 Frågeformulär	27
4 Organisationspresentation	30
4.1 Skånetrafiken	30
4.2 Cubic	30
4.3 Projektet	30
5 Sammanställning av svaren	31
5.1 Cubic	31
5.2 Skånetrafiken	33
5.3 Resultat	35
6 Fördjupad analys och tolkning	38
6.1 Diskussion	42
7 Slutsatser och sammanfattning	46
7.1 Underlag för problemlösning och dialog	46

Bilagor	49
B1 Brev	49
B2 Enkätfrågor	50
B3 Cubics svar.....	52
B4 Skånetrafikens svar	57
Referenser	63

1 Inledning

1.1 Bakgrund

En av de vanligaste, mest grundläggande och oundgängliga processerna som människor engagerar sig i är kommunikation. Vare sig det handlar om ett möte på jobbet, att beställa en drink i en bar eller diskutera livet stora frågor på en efterfest framåt morgontimmarna använder vi oss av kommunikation. Alla känner till begreppet men få kan förklara det på ett bra sätt. Oavsett vilket sammanhang är det viktigaste att ett budskap förmedlas, närmare bestämt det budskapet som sändaren avser. (Fiske, 1997) Allt annat är en motgång som kan få olika konsekvenser beroende på situationen. I ett yrkesmässigt sammanhang kan brister i kommunikation påverka på flera negativa sätt. Det kan i slutändan leda till att slutprodukten inte är lika bra som den kunde ha varit om kommunikationen fungerat bättre. En bristfällig produkt är dålig för försäljningen, ryktet med mera, vilket ingen organisation vill vara med om. Konkurrensen och kraven på organisationer är stor och de har inte råd att göra en dålig produkt. För mycket pengar, rykte och goodwill skulle försvinna och någon annan skulle ta deras plats. Kommunikationen både internt och externt med relevanta aktörer är av yttersta vikt för organisationer. (Jacobsen, 2009)

Det finns många olika dimensioner till kommunikation och många variabler som måste tas i åtanke. Speciellt inom ett projekt är det mycket som måste fungera för att det ska bli lyckat, mer än bara renodlad kommunikation. Tider ska hållas, budgeten får inte överstigas med mera. I ett utvecklingsprojekt mellan organisationer i olika länder är det ännu mer som måste fungera för att projektet ska vara lyckat. Två olika organisationer ska utöver det som gäller i "in house" projekt även arbeta över landgränser, kulturgränser och språkgränser. Det finns många kulturella, språkliga med flera dimensioner som inte är gemensamma. Att styra denna sorts projekt kan vara svårt och bjuda på många utmaningar. Det är inte konstigt att det ibland inte fungerar. Att projekt misslyckas är ett problem för båda parterna, ingen vill att deras projekt ska gå fel. Även om inte kommunikation är direkt relaterat till dessa problem kan de påverka varandra. Kommunikation är ett vitalt hjälpmedel för att framgångsrikt styra och lyckas med ett utvecklingsprojekt. (Jacobsen, 2009)

1.2 Problemmråde

Vid större projekt som i det fall vi undersöker - ett utvecklingsprojekt mellan Skånetrafiken och Cubic vid framtagande av biljettautomat för betalning av resor inom kollektivtrafiken - är fungerande kommunikation viktigt. Detta projekt startade för ett antal år sedan och hade som syfte att byta ut det gamla systemet mot ett nyare. Kommunikation är som sagt något som alla använder sig av och som är viktigt för att förmedla ett budskap (Fiske, 1997). Det är speciellt viktigt i ett utvecklingsprojekt att människorna i de olika organisationerna kan samarbeta med varandra. Om detta ska lyckas krävs god koordination och styre, i vilken kommunikation

mellan de olika grupperna i projektet är en viktig del (Jacobsen, 2009). Brister i kommunikationen kan leda till frustration, bristande motivation, förargelse med mera. Vilket i sin tur påverkar resten av arbetet i projektet negativt. Uppkommer det alltid problem eller hinder i projekt. Vilka och hur många av dem kan härledas till kommunikation. Först och främst ser de olika aktörerna likadant på problemen och hur kan deras uppkomst förhindras? Men en väl fungerande kommunikation kan organisationer spara på, och utnyttja sina resurser på ett mycket effektivare sätt (Brodbeck, 2001).

1.3 Problemformulering

Övergripande ville vi förstå hur och vilka kommunikationsproblem som uppstod i utvecklingsprocessen mellan beställare och utvecklare av Skånetrafikens biljettautomater. Vidare avsåg vi med vår undersökning förstå vilken skillnad som fanns mellan aktörerna avseende hur de tolkade kommunikationsproblemen. Detta är viktigt för att undersöka kommunikationsproblem att veta både vilka problem som upplevs men också skillnaden mellan aktörerna.

- Vilka kommunikationsproblem upplevs i utvecklingsprocessen vid framtagandet av Skånetrafikens biljettautomater.

Det är två olika aktörer och det kan ge upphov till att de upplever och tolkar kommunikationen på olika sätt.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera kommunikationsproblem mellan två organisationer vid arbete med ett stort projekt. Om problem finns vilka de är och vad är skillnaden i hur de olika organisationerna uppfattar dem samt hur kan tänkas ha uppstått. Denna kunskap kan sedan bidra för att förbättra förståelsen för kommunikationsproblem som kan uppstå mellan två organisationer vid arbete i projekt.

Genom att identifiera de problem som aktörerna uppfattar finns och hur deras åsikter möjligen skiljer sig åt, finns möjligheten att skapa underlag för dialog och förbättrat samarbete. Vår avsikt med uppsatsen är att vår forskning skall resultera i att skapa detta underlag för dialog.

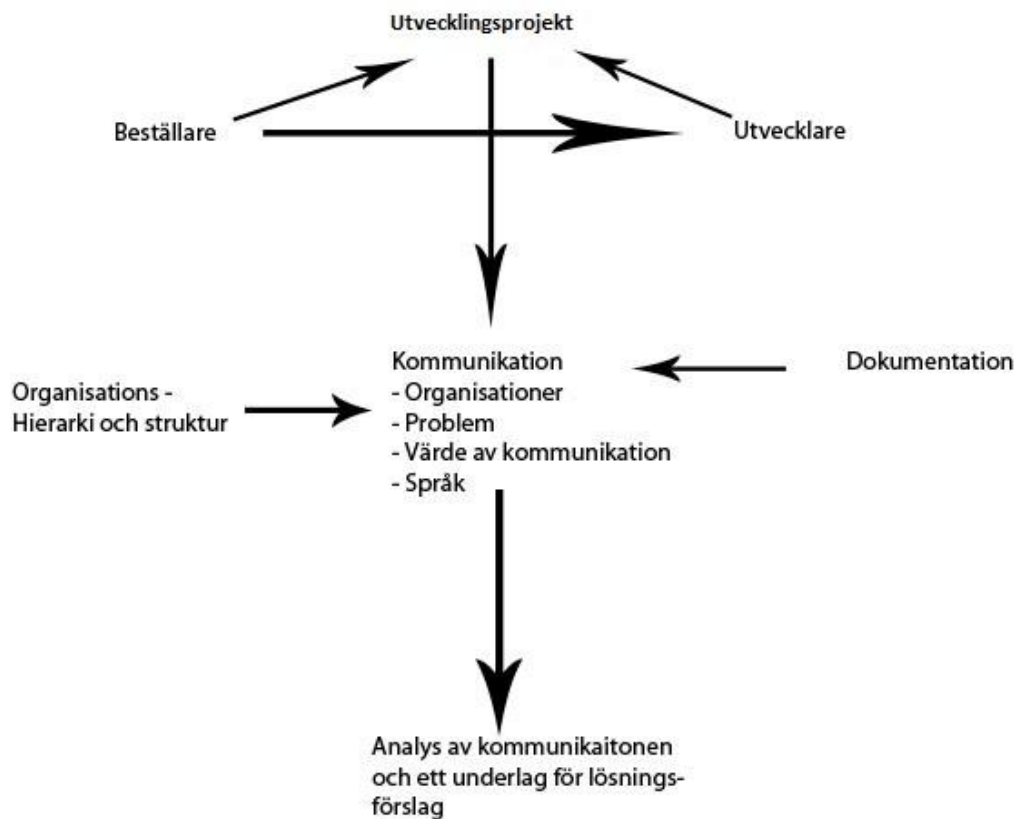
Att undersöka hur två parter kommunicerar och vilka problem som de uppfattar är väldigt intressant då detta kan visa på hur olika två olika grupper kan tolka en och samma händelse på olika sätt och genom detta se skillnader och förstå varför vissa problem uppstår. Kommunikation mellan två organisationer i ett utvecklingsprojekt nämns ofta som en av anledningarna varför det går dåligt. Det är väldigt intressant att undersöka den grundläggande

kommunikationsprocessen för att se om det går att avgöra varför det uppstår problem mellan aktörerna. Fungerar det bra märks inget, fungerar det dåligt kan det ge upphov till stora problem. Det hela blir mer intressant då problem kan leda till konflikter, vilket gör att det är ett laddat område att utforska. Om vi vill hitta de riktiga anledningarna måste vi undersöka känsliga delar även om det kan vara ett laddat ämne för personerna som var delaktiga i projektet. Förhoppningen är att denna uppsats ska förbättra förståelsen

1.5 Avgränsningar

Kommunikation är ett stort ämne, därför kommer fokus i denna uppsats ligga på kommunikationen mellan organisationerna som kan tänkas och som ställer till med problem. Specifikt är det kommunikationen mellan Skånetrafiken och Cubic vid ett specifikt projekt som skall undersökas. Uppsatsen kommer alltså inte ta upp intern kommunikation inom företagen eller kommunikation som inte är viktig eller inte ledet till problem för utvecklingsprojektet. Vi är ute efter ett helhetsfokus gällande de båda organisationerna genom att analysera svar från tre deltagare på vardera sida.

2 Teoretiskt ramverk



Figur 2.1 teoretiskt ramverk

2.1 Teori

Teoridelen börjar med en allmän genomgång av kommunikation. Den kommer inte att användas direkt i analysen men är viktiga för att få en bild av hur kommunikation. Efter följer en genomgång av den mer aktuella valda teorin som används i analysen. Bilden ovan visar vilka teorier som kommer att tas upp i det följande kapitlet samt hur de är kopplade till varandra. Teorierna är utvalda på främst två sätt. Innan frågeformulären skickades till deltagarna läste vi på om området så att frågorna skulle fånga upp användbar data samt tog upp lämpliga dimensioner och var välgrundade i teorin. Efter att svaren var insamlade fanns det data som inte kunde kopplas till de teorierna som vi hade tagit upp. Det går inte att förutse allt som kan komma upp och en komplettering av teorin fick göras. Projektet utspelar sig i ett utvecklingsprojekt vilket gör att även om det inte tas upp direkt kommer att genomsyra hela uppsatsen. När ett arbete sker på avstånd mellan två organisationer baserade i olika länder men även med olika verksamheter kommer troligtvis både landets kultur, organisationernas

miljö men även organisationskulturen att skilja sig åt. Problem kan uppkomma när två olika organisationskulturer möts (Jacobsen, 2009). Givetvis kan även språkskillnader ställa till med svårigheter (Norén, 2006). När samarbetet sträcker sig mellan två organisationer kan skillnader i deras respektive struktur bidra till att försvåra arbetet, speciellt om de båda ska kombinera i ett projekt (Macheridis, 2009). Eftersom Skånetrafiken är beställare och projektledare är det rimligt att anta att de har mycket att säga till om i projektet, de har mycket makt. Men hur står Cubic i detta? Har de någon makt och går det att utläsa något om det i svaren från deltagarna. Ett problem med dokumenthanteringen uppdagades efter att svaren samlats in, det var oväntad men väldigt intressant då detta verkar var ett helt onödigt problem.

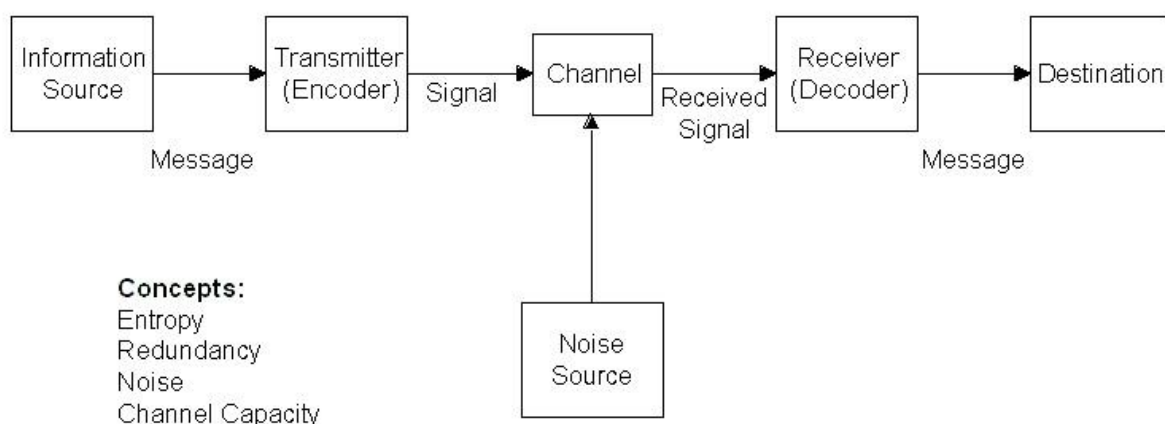
2.2 Kommunikation

John Fiskes första mening i boken *Kommunikationsteorier - en introduktion* (1997) beskriver kommunikation på ett enkelt och humoristiskt sätt:

”Kommunikation är en av de mänskliga aktiviteter som alla känner till men få kan definiera tillfredställande”

(Fiske, 1997, s. 11)

Då det handlar om interaktion mellan personer är det också svårt att klassificera, men det finns en del teorier och modeller som gör ett försök. Shannon och Weavers är två allmänt erkända namn inom kommunikationsforskning. År 1949 konstruerade Shannon och Weaver en grundläggande kommunikationsmodell som presenterar kommunikation som en enkel, linjär process (Fiske, 1997). Denna modell har både kritiker och efterföljare på grund av dess enkelhet.



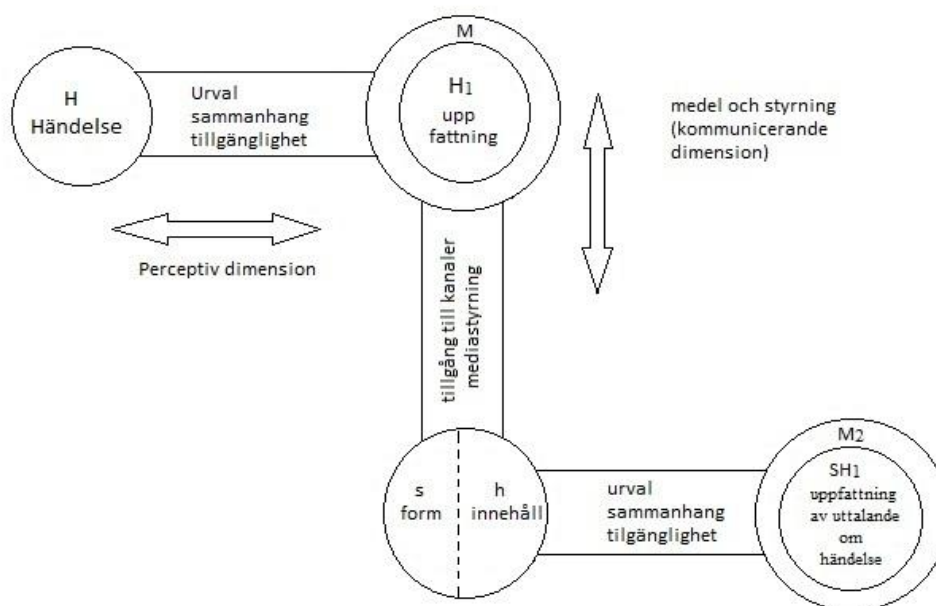
Figur 2.2 The Shannon-Weaver Mathematical model of communication 1949 (Fiske, 1997, s 18)

”Information source” är beslutsfattaren som beslutar vilket meddelande som ska sändas. Meddelandet omvandlas sedan av ”transmitter” till en signal som sänds genom ”channel”. Den avkodas sedan i ”receiver” för att efter det nå sin slutdestination. Vid ett ansikte mot ansikte samtal är person A informationskälla, munnen sändare, signalen är ljudvågorna som passerar genom luften och örat på person B är mottagare.

Noise eller brus på svenska är en mer komplex term än de andra. Det är allt som läggs till på meddelanden som avsändaren inte avsett. Det kan vara störningar i tv-sändningar, ljudförvrängning i telefonen med mera. (Fiske, 1997)

Brus i modellen är allt som läggs till signalen mellan sändningen och mottagningen som inte är avsett av källan. Detta kan till exempel vara ljudförvrängning eller knaster på en telefonledning, statistiskt brus i en radiosignal eller dålig mottagning på en tevebild. Brus är allt som gör den avsedda signalen svårare att avkoda. Brus kan även vara att mottagaren sitter och tänker på något annat. På grund av att brus kan vara väldigt olika företeelser skilde Shannon och Weaver olika typer av brus åt i två olika kategorier, semantiskt brus nivå B i problem modellen och tekniskt brus nivå A i modellen. Semantiskt brus är all förvrängning av betydelsen som sker i kommunikationsprocessen och som inte är avsedda för källan, men påverkar mottagningen av meddelandet vid destinationen. Brus försvårar alltid att sändarens avsikter mottages på rätt sätt. Därmed begränsar den mängd önskad information som kan sändas i en given situation vid en given tidpunkt. (Fiske, 1997)

George Gerbner gjorde år 1956 en kommunikationsmodell för allmän kommunikation, den använder sig av skelettet från Shannon och Weavers modell men är betydligt mer komplicerad. (Fiske, 1997)



Figur 2.3 Gerbners modell (Fiske, 1997, s 41)

Enligt John Fiske (1997) har Gerbners modell två viktiga avancemang gentemot Shannons och Weavers modell. Den sätter meddelandet i relation till ”verkligheten och kontexten” som det handlar om. Vilket gör att frågor om varseblivning och betydelse kan behandlas. Den ser även processen som två alternerande dimensioner, den perceptiva eller receptiva.

Tillgång och tillgänglighet är två viktiga begrepp i Gerbners modell. Tillgång beskriver vilka som har tillgång till kanaler och möjligheter att distribuera meddelanden. De som har tillgång till originalmeddelandet som resten i sin tur får meddelandet ifrån, det är deras tolkning som distribueras. Det är alltid debatt om till exempel tv och medier vad som visas där. Tillgänglighet är den vertikala motsvarigheten till tillgång, kommunikator kan bestämma hur och därmed till vem som meddelandet ska göras tillgängligt. Till exempel genom att lägga tv-program vid olika tider kan styra vem som ser dem. (Fiske, 1997)

2.2.2 Feedback

Enligt Fiske (1997) är feedback överföringen av mottagares reaktion tillbaka till sändaren. Feedback gör det möjligt för sändaren att anpassa sig beroende på mottagares feedback, som kroppsspråk med mera. Duktiga talare är vanligtvis väldigt duktiga på att anpassa sina ”tal” beroende på mottagarna. Vissa kommunikationskanaler försvårar feedback, exempel på detta är telefoner där det inte finns visuell kontakt och till exempel kroppsspråk inte kan avläsas. Vid ansikte mot ansikte kommunikation kan meddelande sändas med munnen och samtidigt ta emot signaler med ögonen. Feedback hjälper även mottagaren att känna sig delaktig i kommunikationen och kan till och med påverka vad som kommuniceras bara genom feedback.

2.2.3 Språk

Enligt en EU undersökning talar svenskar oftast engelska (utanför länderna med det som officiellt språk) (Eurobarometer, 2006). Danskarna låg också högt i undersökningen. Undersökningen var inte i hur bra innevånarna talade i de olika länderna, men den visar ändå på hur mycket exponering de får av engelska. Även om svenskar är bra på engelska är vi inte lika bra som de som växt upp med det som modersmål. Med ett andraspråk läggs mycket av tanken på språkform vilket gör att innehållet blir lidande (Norén, 2006). Därför kan problem uppstå vid möten med personer som haft det som modersmål. Engelska är ett stort internationellt språk och används ofta i kommunikation mellan internationella organisationerna. Även om förhandlingar sker med ett språk känt av båda kan problem uppstå om de inte är förbereda på varandras olika kulturer (Neu, 1986). Det kan finnas stora skillnader i kulturella och lingvistiska mönster. Överträdelser av dem är en av de största anledningarna till att förhandlingar strandar (Neu, 1986). Detta är en nackdel för de icke-engelskt språkiga organisationerna, även om individer är duktiga på engelska kan de inte uttrycka sig lika bra som i sitt modersmål. Språkbarriären kan göra det svårt att förmedla kunskap och behov (Damian, Zowghi, 2003). Vid arbete på engelska med personer som har

detta som modersmål kan den svenska parten då hamna i kraftigt underläge då de inte kan hanterat språket lika bra som de andra (Larsson, 2010).

2.2.4 Fler kommunikationsbegrepp

Fiske (1997) beskriver kanal som fysiska medel med vilket signalen överförs. De främsta kanalerna är ljudvågor, ljusvågor, radiovågor, telefonledning, nervsystemet med mera. Kanaler används också för att beskriva hur ett meddelande sänds, till exempel med hjälp av e-post och telefon.

Macheridis (2009) nämner tre medier; muntligt, skriftligt och visuellt. Han menar att beroende på vilken kommunikation som avses kan olika medier användas. Skriftligt är bra eftersom sändaren måste strukturera sina tankar. Muntligt är snabbast och ger möjlighet till direkt feedback. Visuellt innebär att meddelandet åskådliggörs i bild. Dagens teknik har gjort att visuell kommunikation är mer tillgängligt att använda. De olika typerna av kommunikationsmedel kan korrigeras för att hantera skillnader i tid och plats, till exempel om det ska vara ett möte med ett outsourcingprojekt i en annan världsdel, kan de utnyttja dessa medel på olika sätt.

2.3 Kommunikation i organisationer

I en organisation finns det människor som samarbetar för att lösa uppgifter. För att detta samarbete skall fungera och bidra till något konstruktivt till organisationen gäller det att kommunikationen mellan individerna, avdelningarna och kunderna fungerar. Kommunikation sker mellan alla parter i en organisation men även med aktörer utanför, till exempel beställare, underleverantörer med flera. Utan en god och fungerande kommunikation mellan parterna kommer arbetet att bli mycket svårare om inte omöjligt. Ovan beskrivs hur kommunikation allmänt ser ut, vilken är allmängiltig för all kommunikation. Som nämnt ovan finns det många olika sorters kanaler genom vilka kommunikation kan ske (Fiske, 1997). Jacobsen (2009) säger att enligt studier av kommunikation i organisationer väljer anställda kommunikationsverktyg efter vilket budskap de vill förmedla. Opersonliga meddelande som ska förmedlas till många skickas ofta genom en skriftlig kanal. Komplex budskap går oftast genom en muntlig kanal då det går att få en direkt reaktion och feedback. En analys av kommunikationsbehov och kommunikationshinder bör göras av projektledningen. Det finns risk att organisationskulturen formar fasta kommunikationsramar som inte förändras i takt med att projektet ändras. Det måste sättas upp regler och verktyg som passar för projekttypen. En kommunikationspolicy bör införas så att det inte råder något tvivel om vem som har ansvar i en given situation. (Macheridis, 2009)

2.3.1 Hierarki och struktur

Kommunikation kan ske genom specifik bana, bland annat genom de hierarkiska banorna. Hierarki är ett organiserat system av över- och underordnade befattningar (Jacobsen, 2009). Systemet kan vara av formell struktur med tydliga led eller informell vilket gör det ganska öppet, men även lite osäkert. Kommunikation sker genom den hierarkiska strukturen. Vid en formell struktur sker kommunikation med den som ligger närmst uppåt och närmst neråt i ledet. Det ligger mycket makt i detta begrepp, de övre kan använda sin position inte enbart till att bestämma men även att direkt övervakning av vad som händer under dem. Organisationsstruktur har tre allmänna effekter på beteende; fokus, koordinering och stabilitet (Jacobsen, 2009). Det är klart vad som förväntas av en och vilket ansvarsområde personen har.

2.3.2 Organisationskultur och struktur

Med begreppet organisationsstruktur menas helt enkelt hur en organisation är uppbyggd och utformad. Den är anpassad till det som organisationen sysslar med och kan förändras allt eftersom organisationen förändras. Men strukturen säger inte bara hur organisationen i sig ser ut men även arbetsinstruktioner, befattningsbeskrivningar, rutiner, regelverk med mera. (Jacobsen, 2009)

Organisationsstruktur har tre allmänna effekter på beteende: fokus, koordinering och stabilitet (Jacobsen, 2009). Fokus skapas genom att strukturen begränsar vad en person ska syssla med och inte syssla med, vilka krav som ligger på henne. Genom regler och rutiner för kommunikation och hantering av olika aktiviteter skapas koordinering. När en person anställs i en formell organisation finns det en stabilitet i hur saker och ting brukar hanteras och skötas. Huruvida detta är positivt eller negativt med organisationskulturer finns det olika syner på, det beror mycket på vad som ska åstadkommas och vilken typ av organisation som bedrivs. Men en alltför starkt styrd struktur kan bland annat leda till bromsning av utveckling.

Informationsteknologier har öppnat nya kommunikationsvägar som inte hade funnits tidigare. Då det tidigare var tvunget att hitta personen som meddelandet skulle till går det nu att skicka till en databas där alla med behörighet och intresse kan titta på och läsa meddelandet. Med detta går det att skapa kontakter mellan personer som inte skulle ha träffats eller lärt känna varandra annars. Detta gör att kommunikationen kan komma att bli mindre personlig och mindre beroende av prestige och status, och därigenom möjligen något friare mellan de hierarkiska nivåerna. IT har också ökat frekvensen och volymen på kommunikationen men kan också leda till en avpersonifiering av individen vilket gör att denna kan känna sig mindre knuten till sitt arbete. Däremot kan ledningen få problem med för mycket information då det kan skickas vertikalt och horisontellt mycket lättare med informationstekniker. Detta har varit med att bidra till att ”riva pyramiderna”, det vill säga skapa en mindre behov att ha en hierarkisk vertikal beslutsorganisation. Det har även visat att det kan hjälpa till att bibehålla den hierarkiska uppbyggnaden då det är lättare att kontrollera de anställda (Jacobsen, 2009)

Alvesson och Sveningsson (2007) menar också att strukturen behandlar hur arbetsuppgifter och roller fördelas. De menar också att de dimensionerna med störst betydelse för organisationsstrukturen är; vertikal arbetsfördelning (fördelning av arbetsuppgifter på över- och underordnade), horisontell arbetsdelning (specialisering), standardisering och formalisering av arbetsuppgifter samt (de-) centralisering av beslutsfattande. Beroende på vad en organisation gör passar olika strukturer olika bra. Men struktur ger bara en viss ram för styrning och kontroll. Den kan till och med begränsa andra insatser för styrning. Organisationen arbete kan förändras snabbt och det kan krävas att strukturen måste förändras för att klara av de nya förutsättningarna, oförutsedda händelser kommer alltid att inträffa och det gäller att som organisation vara flexibel och föränderlig. (Alvesson & Sveningsson, 2007)

Organisationskultur har sedan den japanska framgången på 70-talet börjat studeras på allvar. Som förklaring till deras framgång tillskrev många analyser deras organisationskultur (Jacobsen, 2009). Det finns bevis på att kultur kan användas som styrmedel (Alvesson, 2007 genom Alvesson & Sveningsson, 2007). I likhet med struktur kan det markera vad som är ett lämpligt beteende när personer ska utföra vissa uppgifter på organisationens vägnar. Kultur arbetar med de grundläggande antaganden i organisationen som normer, värderingar och antagande. Detta leder till att när personen väl kommer in i kulturen kommer den att omedvetet handla efter kulturen, den genomsyrar allt som görs i organisationen. Organisationskultur är dock inte enbart bra, det finns flera dokumenterade fall där kulturen har försvagat formella styrmekanismer men även att stjälp försök till förändringar i organisationen. Det beror på att vid förändringen gick det inte att påverka kulturen som gör att trots försök till förändring arbetar de anställda precis som tidigare. (Jacobsen, 2009)

Organisationskultur är en svårt att mäta och därmed svår att beskriva. Ofta när en i personalen ska beskriva organisationen hon arbetar på används oprecisa uttryck. Kulturen beskriver en grupp av människor och inte en enskild individ, den har specificerats och vuxit fram över tiden och sprids och förmedlas genom traditioner. Detta gör också att den är svårt att ändra på, det tar lång tid att påverka. Alvesson (2007, s 181) menar att organisationskultur ska ses som mentala fenomen, till exempel hur individer i en organisation på ett likartat sätt tänker som på så viss skiljer dem från andra organisationer. Inte som sociala strukturer, beteende med mera. Kultur säger inte hur saker och ting görs i en organisation utan snarare varför det görs, vad som vägleder och ligger bakom det. En viktig orsak till att kulturen uppstått är att den hjälper att få individen att se till det kollektivt bästa, att det är organisationen som ska sättas först. (Alvesson, 2007 genom Alvesson & Sveningsson, 2007)

Men det kan också uppkomma subkulturer där en grupp inom organisationen skapar en egen gruppkultur, dessa kan ibland stå emot varandra och till och med bidra till konflikter. Organisationskulturen kan skapa en stark känsla av tillhörighet och gemenskap (Jacobsen, 2009), en slags "vi" känsla. Detta kan göra att om det kommer kritik eller motstånd utifrån kan det tolkas som direkt kritik mot organisationens existens. Vilket ofta försvaras med alla möjliga medel, även om det är på fel grunder.

Stagnation kan leda till att organisationen hamnar i "groupthink". Groupthink är ett begrepp som betyder att en grupp fastnar i sina egna tankar och struktur. Det leder ofta till dåliga och extrema beslut som inte är förankrade i situationen. Begreppet skapades av Irving Janis på 70-talet. Det kan innebära att vanligtvis vana och erfarna beslutsfattare bortser från fakta och analyser för att ta ett annat oförnuftigt beslut. Ett av problemen är vilken information som når in till gruppen och hur den behandlas. (Granström, 2006)

2.3.3 Omvärld och miljö

Alla organisationer är beroende av sin omvärld för att överleva. Det är där de hämtar sina resurser såsom: kapital, arbetskraft, råvaror och information (Jacobsen, 2009). Marknaden kan lätt förskjutas och detta måste organisationerna alltid vara beredda på och reagera snabbt om detta skulle inträffa. Även nuvarande leverantörer kan börja arbete med andra i framtiden. Organisationerna måste lära sig att reducera osäkerhet, det vill säga att anpassa organisationen till omvärlden. Men även att försöka påverka åsiktsbildningen i omvärlden så att en legitimitet byggt upp som gör att omvärlden reagerar positivt på organisationens strategiska val. Omvärld definieras som alla utomstående förhållanden som påverkar den egna organisationen. Det finns olika typer av utomstående påverkan, de kan delas upp i två grupper; teknisk omvärld och institutionell omvärld. Tekniks omvärld är allt som direkt påverkar hur organisationen löser uppgifter för att förverkliga sina mål till exempel leverantörer, konkurrenter och kunder. Till institutionell omvärld räknas kulturen kring organisationen, mer exakt normer, värderingar och liknande som visas för omvärlden och är bestämmande för hur organisationen uppfattas där. En organisation måste förhålla sig till båda dimensionerna, men beroende på organisationstyp är de olika viktiga för organisationen. Båda dessa dimensioner påverkar hur företaget styrs, visar sig utåt och hur det interna arbetet går till. Den nationella kulturen (normer, lagar med mera) påverkar organisationerna mycket och samma organisation kan se olika ut i olika länder. Det gäller att hitta den optimala strukturen, målen och strategin för att överleva i omvärlden. (Jacobsen, 2009)

2.3.4 Projektdokumentation

I det flesta projekt produceras en stor mängd information. Det kan vara årsrapport, pressrelease, marknadsstrategier, listan kan göras hur lång som helst (Forster, 1994). Det är viktigt att denna information dokumenteras löpande genom projektet. Dokumentationen gör det lättare att se i vilken riktning projektet går, om det är på väg mot rätt mål, håller tidplanen, håller budget mer mera (Macheridis, 2009). Forster menar även att det går att utläsa mycket om en organisation genom att undersöka deras dokumentation. Problem kan identifieras, förstås och klassificeras lättare, det går att få en bra bild över hur organisationen fungerar och styrs genom dokumentationen. En viktig dimension med dokumentation är att det ska vara lätt att få tag på information som behövs, att den är skriven på ett sätt så att alla kan tillgodose sig den samt att underlätta att sprida information och kunskap inom projektet. För ett framtidsperspektiv är det viktigt att organisationen har en väl fungerande dokumentation då de kan dra lärdom från tidigare projekt. Detta kräver att organisationen har välfungerande

rutiner för hur dokument skapas och ett system som gör det enkelt att uppdatera gamla dokument (Macheridis, 2009). En plan för hur dokumentationen ska ske bör utarbetas tidigt i planeringsfasen och sedan genomsyra resten av processen. Alla de involverade aktörerna bör vara väl införstådda i hur dokumentationen används och är uppbyggd. Ett bra dokumentationsunderlag bidrar till att beslut kan tas snabbare och frigör därmed tid till annat. Datatekniken är ett ypperligt hjälpmedel för dokumentation då den underlättar insamling, bearbetning och analys av data (Macheridis, 2009).

2.3.5 Kommunikationsproblem

Där det finns kommunikation finns det missförstånd, oklarheter, tolkningsfel med mera. Det är inte ovanligt med kommunikationsproblem. Kritik hörs ofta om dålig kommunikation mellan ledning och anställd. Ledningen lyssnar inte på personalens synpunkter eller informerar inte om det som sker. Men kommunikationsproblem kan givetvis uppkomma på fler fronter. Jacobsen menar generellt att ledare och personal inte får tillräckligt med information som de anser sig ha behov av och därför hindras i sitt dagliga arbete på grund av osäkerhet. Kommunikationsproblem i organisationer kan skiljas på tre typer. (Jacobsen, 2009)

- 1: Situationer där anställda vill dela information, men det uppstår problem i själva kommunikationsprocessen.
- 2: Kommunikationskanalerna överbelastas med för mycket information, och det pressas ner mer information än vad som går att bemästra.
- 3: När några i organisationen medvetet sitter på eller manipulerar information för egen vinning.

Problem i kommunikationsprocessen kan ske om fel koder väljs till ett meddelande, det är lätt att välja fel ord, uttryck eller jargong. Detta leder till att mottagaren inte tolkar det på rätt sätt: Vilket beror på olika bakgrunder, utbildningar och liknande. Detta kan förstärkas i ansikte mot ansikte kommunikation då våra ord följs av kroppsliga och ickeverbala uttryck, vilka vi har sämre kontroll på. Om det går utanför normerna kan detta skapa osäkerhet, minskat förtroende och skepticism hos den som meddelandet går till. (Jacobsen, 2009)

Om inte meddelandet anpassas till det verktyg som används kan viktig information gå förlorad då mottagaren inte förstår hur avkodningen ska ske. Responsmöjligheterna kan vara dåliga och om kanalen är tillgänglig för flera kan manipulation förekomma. (Jacobsen, 2009)

För mycket information kan vara lika dåligt som för lite. Enligt Eppler och Mengis (2004) genom Jacobsen (2009) finns det tre vanliga sätt att reagera vid för mycket information.

1. Informationssökning blir ytlig och tenderar att godta den första informationen som verkar bra, vilket leder till att viktig information kan försummas.
2. Information granskas och analyseras mindre noggrant vilket kan leda till att den tolkas fel.
3. Informationen får ligga tills någon kräver att ställning tas till den. Det kan leda till att viktiga saker får vänta.

Studier (Jacobsen, 2009) visar också att det har en dålig inverkan på individnivå, vilket kan leda till stress, liten kontroll över arbetsdagen och förlust av överordnat perspektiv.

Även opportunist beteende kan leda till problem. Om en person har tillgång till information kan denna manipulera, hålla inne och presentera det i en passande tid för att skaffa sig fördelar för egen vinning. Detta blir en maktfaktor som kommer att behandlas mer under konfliktstycket. Tyvärr är inte denna sorts beteende ovanligt i organisationer. (Jacobsen, 2009)

2.4 Värde av kommunikation

För att kommunikation ska vara lyckad och få ett värde krävs att kommunikationsparterna antingen har liknande uppsättningar av meningsbyggande ord och koder associerade eller att de kan använda sin intuition om varandras erfarenhet och kunskaper för att kunna bygga nya betydelser genom beskrivningen ovan. Detta betyder att all kommunikation är kontextuell. Det handlar inte om ett bästa sätt att bedriva kommunikation, utan bästa sättet att bedriva kommunikation anpassad till mottagarens behov. (Wasson, Knight, 2009)

Värdet av god kommunikation i ett projekt är stort. Speciellt när de sker mellan två aktörer med olika förstaspråk och kultur/struktur. I takt med en ökad globalisering blir kraven högre på att kommunikation mellan olika parter med kulturella skillnader ska fungera effektivt och tillfredställande. Om kommunikation inte sker med trygghet är risken stor för att det blir ofullständigt och ineffektivt (Larsson, 2010). I ett mjukvaruutvecklingsprojekt används 30 -50 procent av den totala tiden till kommunikation (Hauptman, 1986; Page & Caskey, 1988; Krasner, Curtis, & Iscoe, 1987; Sommerville, 1990 genom Brodbeck 2001). I vår studie ingår både ett mjuk- och hårdvaruprojekt, men det ger en bild av att siffran ligger väldigt högt.

Ur en ekonomisk synvinkel är kommunikation ”dötid” då det inte produceras något under den tiden den genomförs (Brodbeck, 2001). Rent ekonomiskt betyder det att om det skärs ner på kommunikationen borde produktionen öka. Denna syn har lett till en negativ relation mellan kommunikation och mjukvaruutvecklingsprojekt. Då det i mjukvaruutveckling tenderas att använda standardiserade hjälpmedel och verktyg i projekt och kommunikation ses som något flytande och kvalitativt. Brodbeck (2001) test visar dock en korrelation mellan kommunikation och hur projektets slutresultat kommer att falla ut. Värdet av kommunikation är alltså starkt. Med god kommunikation kan ett gott resultat förutses. (Brodbeck, 2001)

2.5 Konflikt

Benthorn (2011) skriver att redan som barn upplever vi konflikter och utövar våld mot varandra. Detta fortsätter genom hela livet, vilket tyder på att konflikter är en naturlig del av vårt samhälle och oss som människor. Vår främsta tanke är att överleva, och då måste fördelar skaffas gentemot andra. Då denna uppsats handlar om två parter som ska samarbeta och kommunicera med varandra är det inte speciellt konstigt om det uppkommer några slags konflikter under arbetets gång. Fokus på uppsatsen ligger som nämnt ovan inte på denna dimension, men konflikter av olika slag kan ha en inverkan på hur kommunikation sker och tvärt om. Detta leder till att vi tar med en del konfliktteori för att kunna knyta eventuella problem till konflikter som uppkommit. Hur de löste eventuella konflikter är inte relevant för oss, bara om det skulle påverka kommunikationen.

Det finns många typer av konflikter och de kan inträffa på många olika sätt. Frustration är ett första steg mot en konflikt. Om ens vilja inte går igenom blir individen frustrerad och om det finns en annan person med i ekvationen som hindrar detta skapas en konflikt med denna person. I denna uppsats kommer främst intressekonflikter att behandlas då det är den form av konflikt som är troligast att uppkomma i detta fall. Det innefattar konflikt om resurser, makt, status med mera (Chiriac & Hempel, 2007), då de olika parterna kan liknas vid två olika intressegrupper (Jacobsen, 2009). Sakkonflikter kan också uppkomma om parterna är oeniga om den rådande situationen eller problemet. Roll och strategikonflikter kan också uppkomma i ett projekt av denna typ. Om någon agerar på ett sätt som inte är tillskrivit den rollen personen har i projektet kan det avvika från de kulturella och strukturella förväntningarna på rollen. Avvikelser från förväntningar kan ses som stötande, opassande och omoraliska. Strategikonflikter handlar om olika syn på hur det aktuella målet ska uppnås, vilken väg som ska tas, hastighet, innehåll med mera. Av dessa borde sakkonflikter främst orsakas av brister i kommunikationen då en parts förklaring av situationen eventuellt inte var klar eller förstods av den andra parten. Makt är ett centralt begrepp inom konflikt. Om den ena parten har mycket mer makt än den andra uppstår oftast inte en konflikt. Den andra parten är inte stark nog att ta konflikt, utan det inte skulle vara lönsamt för dem. De måste först skaffa sig mer makt gentemot den andra parten för att en konflikt ska vara fördelaktigt. Maktkonflikter uppkommer ofta när begränsade resurser ska fördelas och avdelningen, personen och organisationen måste kämpa för att få tillgång till de medel som de behöver och vill ha. Men trots att ordet konflikt har en negativ ton är det inte bara dåligt. En typ av konflikt kallad ”funktionell konflikt” är bra för organisationen. Det kan stärka organisationen mot ett yttre hot, men det skapar även en konkurrens vilket kan leda till nya idéer då det måste göras förändringar för att möta motståndaren och vinna över konkurrensen. En konflikt som löses på ett bra och konstruktivt sätt, gör att organisationen utvecklas. En organisation utan konflikter riskerar att hamna i stagnation. (Jacobsen, 2009)

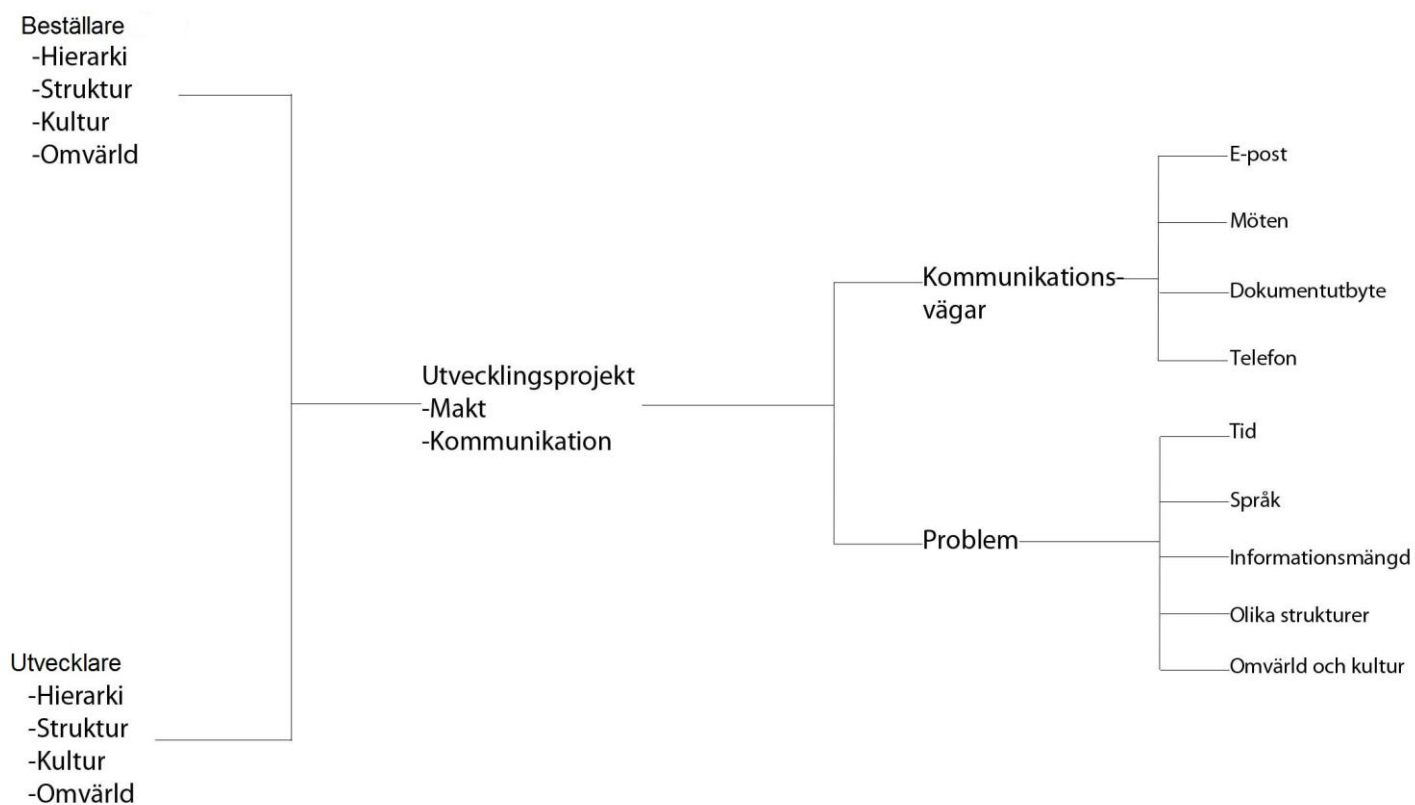
2.5.1 Makt

Makt användes traditionellt som ett styrningsmedel (Alvesson, 2007 genom Alvesson & Sveningsson, 2007), vem som får bestämma över vem. Nuförtiden används makt mer subtilt för att påverka föreställningen om hur verkligheten ska uppfattas. Kultur och makt har ett starkt samband. Makten är implicit i kulturen och de dominerande grupperna använder sig av kulturella föreställningar och symbolik som medel för maktutövning. Inom organisationer finns det en mängd olika grupper med skilda intressen, dessa grupper kan utkämpa subtila kamper om hur verkligheten bör definieras och tolkas. Alvesson (2007) beskriver det som en slags ”kulturkamp” där olika grupper försöker definiera verkligheten. Många maktkamper syns inte utan de utövas subtilt till exempel att ledningen betonar karriärens betydelse vilket gör att karriärmänniskorna rättar sig i leden. I alla fall till de börjar bli missnöjda och en utlovad befordran inte inträffar. (Alvesson, 2007 genom Alvesson & Sveningsson, 2007)

När det finns två intressegrupper kommer de inte att se saker på samma sätt. De har båda sina egna intressen, båda är ute efter att maximera sina intressen. Det är inte bra för samarbetet, konflikter och maktkamper skulle kunna prägla arbetet om det inte åtgärdas. Konkurrens om resurser och inflytande är två av de starkaste motivationerna för de olika grupperna. Att det finns tydliga mål och medel för hur resurser ska fördelas är viktigt för att förhindra konflikter och maktkamper. Det krävs att alla jobbar mot samma mål och är med varandra. Vem är det som styr? Redan Karl Marx (1975) genom Jacobsen (2009) menade att det alltid finns en dominerande koalition som använder organisationen för att utöva makt. Dock är det ett undantag att bara en grupp har all makt i en organisation. Även om de sitter på den ”formella” makten finns det andra typer av makt. Manipulation kan existera då människorna inte förstår att någon utövar makt på dem. Det finns flera sorters manipulation men de ses som oetiska och illegitima. Men det finns även fler sätt att utöva makt på till exempel att ha kontroll på information ger mycket makt, att styra vem som får tillgång till vad kan ge stora fördelar. (Jacobsen, 2009)

2.6 Avslutande modell

En avslutande modell över uppdelningen av de olika delarna av uppsatsen. Den är knuten till frågeformuläret som finns i kapitel 3.5. Frågorna i formuläret följer strukturen på teorin som tydliggörs med modellen nedan.



Figur 2.4 Mer detaljerat ramverk

3 Metod

3.1 Metodval

Kommunikationsproblem är svåra att mäta med siffror eller annan kvantitativ data. För att på bästa sätt fånga upp denna data kommer vi att skicka ut frågeformulär till de berörda parterna. Detta av främst två anledningar; för det första kände Skånetrafiken inte att de hade tid att delta i intervjuer, samt att deltagarna på Cubic var baserade utomlands, vilket skulle göra att vi var tvungna att ge oss ut och resa. För det andra kan deltagaren med en skriven fråga tänka på svaret längre än vid en intervju.

Data insamlades genom frågeformulär med mestadels öppna frågor (Jacobsen, 2002) med tre personer från respektive organisation. Alla deltagarna fick samma frågor. Några frågor var individuella för de olika organisationerna men de var inte bärande för uppsatsen. Frågorna var både öppna frågor där testpersonen får elaborera och ge sin personliga förklaring på fenomenet samt några få stängda ja och nej frågor där det bara behöves ge ett snabbt och enkelt svar. Själva upplägget är taget från Jacobsen (Jacobsen, 2002). Han delar upp formuläret i olika delar; först en allmän del menad att ”värma upp” deltagaren. Mittenpartiet är de viktiga frågorna för undersökningen och här är frågeställningen mer precist inriktat mot problemställningen. Hela frågeformuläret avslutades mjukare med genom att fråga om deltagarens egna erfarenheter och vilken lärdom de fått under projektet. Även om vi redan skickat ut information om vilka vi är och vad för typ av arbete vi gör presenterar vi detta en gång till i försättsbladet till frågeformuläret. Undersökningen gjordes med Google spreadsheets där det enkelt går att skapa frågeformulär. Detta är en gratistjänst från google som alla med ett konto kan ta del av. Med hjälp av detta behövde deltagarna bara svara på frågorna direkt i datorn, och vi fick svaren presenterade och samlat i ett spreadsheet med god översikt.

I denna uppsats försöker vi att ha en öppen åsikt. Det finns alltid tankar och utsikter om hur något ska ske och vad resultatet ska bli, och kanske leder frågorna vi valt att ställa till testpersonerna in dem på en speciell tankebana. Den är baserad på existerande teori och kommer då alltid av vara lite ”vinklad”. Vi försökte att inte ha några förutfattade meningar eller hypoteser om resultatet. (Jacobsen, 2002)

3.2 Undersökningsprocessen

Vår kontaktperson på Skånetrafiken gav oss kontaktuppgifter till personer både på Skånetrafiken och till en kontaktperson på Cubic. Kontaktpersonen hos Cubic skickade i sin tur ut frågorna till personer med de kunskaperna och den medverkan i projektet som vi frågade efter. Då det var viktigt att få med rätt deltagare i undersökningen diskuterade vi med kontaktpersonen om vilka personer som var lämpliga att ta med. Vi uttryckte vår vilja att

involvera personer som var högst delaktiga i processen och som var med i kommunikationsprocessen med Skånetrafiken. Det första som hände var att vi skickade e-post till dem samt informerade och frågade om de ville delta i denna studie, vilka vi var och vad det var vi ville undersöka. All kontakt skedde genom e-post. Vi fick kontakt genom att en förfrågan skickades genom Skånetrafikens hemsida. Det var endast två personer vi hade direkt kontakt med.

När frågeformuläret var klar skickades adressen och en inledande text (bilaga B1) till de berörda deltagarna via e-post. Samma frågor ställdes till alla medverkande för att försäkra oss om att vi får allas åsikter inom alla ämnena. Några specifika frågor till personerna på de olika organisationerna ställdes, de är dock inte bärande för resultatet, utan mest till vår hjälp så att vi kunde få en bättre övergripande blick över processen. De första frågorna är till för att "värma upp" testpersonen, de är lätta frågor som testpersonen utan problem kan svara på. Till exempel vad de heter och vilken position de har i organisationen. Under huvuddelen av frågeformuläret ställs frågorna som är kritiska för arbetet, de följer en logisk följd och blir "svårare" desto längre det fortgår. Efter huvudfrågorna ställdes några lätta frågor för att lugna lite och ta bort eventuell spänning som kan ha uppstått.

När alla svarat på frågorna översatte vi de engelska svaren medan en vän till en av oss som studerar till översättare översatte det danska svaret. Efter det sammanställde vi svaren i en löptext och dubbelkontrollerade översättningen. Skånetrafiken svarade på svenska vilket inte var något problem att förstå då vi båda har svenska som modersmål. Datan kontrollerades och skrevs ner i ett dokument.

3.3 *Analys av data*

Analysen av den insamlade data är gjord efter den presenterade teorin från kapitel 2. Då det är en kvalitativ undersökning är det vår uppgift att tolka och värdera svaren som deltagarna givit. Det är viktigt att analysen sker med så liten inverkan av våra egna tankar och värderingar som möjligt. Informationen som deltagarna har angett måste efter bästa förmåga behållas så att dess avsiktliga innebörd behålls intakt. Först sker dock en kritisk genomläsning för att få en god bild av svaren som deltagaren givit. Sedan matchas svaren mot de valda teorierna om några begrepp passar in på de förhållanden som angivits i svaren. Huvudproblemet med kvalitativ data är att skapa en överblick, för att göra detta sammanställdes de olika svaren från respektive organisations deltagare tillsammans. På så sätt går det att se de olika svaren de olika organisationernas deltagare givit ställda mot varandra. Sedan sattes deltagarnas svar mot respektive organisation för att belysa skillnaderna i svar. Det är dessa skillnader som ligger till grund för analys och resultat. (Jacobsen, 2002), (Backman, 1998)

3.4 Informationskvalitet

Personerna som deltagit i undersökningen är de som var delaktiga i projektet i vilket vi undersöker uppkomsten av problem. Personerna är sakkunniga inom det berörda området, då det var de som arbetade med det. Det gör att de har störst insyn i arbetet och på så sätt är de bäst lämpade personerna att fråga. Exakt vilka personer som svarade på frågorna är utvalda av två av de ansvariga i projektet, de är väl insatta i vad dessa personer gjorde i projektet och urvalet diskuterades mellan oss och kontaktpersonerna. Det går inte att garantera informationskvalitet med detta sättet, men det var det bästa under omständigheterna. Vi har utformat frågorna efter känd teori (Jacobsen, 2002), (Preece et al, 2007), så att de på bästa sätt fångar in den relevanta informationen för undersökningen. De enskilda personerna kan tolka frågorna på ett annat sätt än en andra, men eftersom vi har flera personer i undersökningen och detta i åtanke genom alla stegen borde det säkerställa validiteten.

Reliabilitet kan vara svårare att säkerställa men om undersökningen hade gjorts om med samma människor bör resultatet bli detsamma. Den största delen av utvecklingen ligger bakom dem och deras uppfattningar om den bör inte ha ändrats. Ett problem kan vara om någon tolkade en fråga fel eller missuppfattade något, då kan deras svar förändras om de blir tillfrågade igen. Men det är alltid en risk då undersökningen har en individualistisk inriktning. (Jacobsen, 2002)

Det går inte att räkna bort den eventuella påverkan som vi gör på undersökningen. Vi kan inte garantera att vi inte har påverkat testpersonerna eller något annat, givetvis har vi gjort vårt bästa för att minimera denna påverkan våra frågor är öppna, vår teori är beprövad, testet utformat efter känd teori. Därför tror vi att testet är möjligt att göra om med snarlika resultat. (Jacobsen, 2002)

Den etiska dimensionen har inte varit speciellt utpräglad i vår metod. Vi har hela tiden varit ärliga mot deltagarna vad vi undersöker. Anonymitet är lovad då deras namn aldrig publiceras eller visas på något sätt. Vår bedömning är att den insamlade informationen inte är speciellt känslig eller hemlig och därför inte kan kränka eller på något sätt såra någon deltagare eller annan intressent.

I en mängd undersökningar med testpersoner vill forskaren dölja sin egentliga tes/tanke då vetenskap om denna kan få testpersonerna att agera annorlunda. I detta fall har vi ingen dold tes och kan på det sättet skapa ett etiskt rättfärdigt test, åtminstone på den grunden. Testpersonerna är alla frivilliga och även om vi gärna ser att de svarar på alla frågor informerar vi dem om att om de känner sig obekväma behöver de inte svara. Alla frågor utom ”uppvärmningsfrågorna” är av professionell mening och inkräktar inte i testpersonens privatliv.

3.4.1 Metodkritik

Från början hade vi planerat att göra intervjuer med alla deltagarna. Vi kände att det var det bästa sättet att få in den informationen som vi ville ha. Under intervjun skulle det gå att ställa en direkt fråga om det är ett svar vi inte förstår eller ställa en snabb följdfråga på ett intressant svar med mera. Olika omständigheter gjorde att vi inte kunde göra på detta sätt. Dels hade inte Skånetrafiken tid att ha intervjuer samt att vi senare märkte vi att Cubic inte var baserat i Malmö som vi först trodde utan utomlands. Hade resultatet blivit annorlunda med intervjuer? Det hade antagligen varit lättare att få fram information, det hade troligtvis gått snabbare då vi kunde ha gjort alla intervjuer på en dag. Vi tror inte att det slutgiltiga resultatet hade skiljt sig nämnvärt. Frågeformulär har inte samma feedbackmöjligheter som intervjuer men med frågeformulär kan deltagaren tänka igenom svaret under en längre tid och ta pauser om det behövs. Svaren är bättre strukturerade och det är lättare att få översikt både för deltagarna och sedan för oss när svaren samlats in. Vi konstruerade frågeformuläret efter välkänd och välgrundad teori och baserade frågorna på densamma. Det går alltid att argumentera för missade frågor som borde vara med, och vi glömde att ta bort en eller två frågor från ett tidigt utkast, men de viktiga frågorna är med och svaren vi fick in var användbara och starka. Teorin som vi valt att arbeta med har sin utgångspunkt i den kurslitteratur som vi har använt oss av under vår utbildning, vilken vi har kompletterat vid behov. Kompletteringarna har skett med de ledande teorierna och vetenskapliga artiklar inom det berörda området. De flesta artiklarna och publikationer har hittats genom Libhub, Lunds universitets databas över vetenskapliga publikationer.

Som vetenskapligt inlägg står sig vår uppsats kanske lite tunt. Forskningsarbeten utförda på kandidatnivå är av för låg tyngd för att förväntas bidra med någon större genomslagskraft. Det beror också på att vi har för få deltagare i undersökningen för att kunna göra ett generellt tillskott till den vetenskapliga teorin. Undersökningen hade behövt göras på fler organisationer för att ett generellt bidrag skulle kunna göras. Dock tror vi inte att resultatet skulle skilja mycket. Den data och information som insamlades är stark och enligt teorin den som är att vänta av detta ämne. De problem och konflikter vi identifierat är alla baserade på rådande teorier, med fler personer hade troligtvis fler problem och konflikter identifierats. Även om den generella insatsen inte finns är det fortfarande en fallundersökning som har påvisat en del problem som med fördel löses till framtida projekt för att förbättra projektet chanser till framgång. Även om deltagandet är lågt tror vi starkt på vårt resultat och är säkra på att det hade blivit ett liknande resultat om det hade gjorts om med fler deltagare.

3.4.2 Källkritik

De huvudsakliga källorna för uppsatsen är de personer från både Skånetrafiken och Cubic som deltagit i undersökningen. Vår kontaktperson på Skånetrafiken kan sägas vara originalkällan då det var han som direkt och indirekt vidarebefordrade oss till de andra deltagarna. Eftersom vi inte var direkt med och valde ut deltagarna utan bara framförde vår önskan om vilka som kunde vara lämpliga, går det inte att helt säkerställa deras tillförlitlighet.

Vi kan bara hoppas att urvalet var tillfredställande och att lämpliga personer valdes ut och deltog i vår undersökning.

Projektet började 2006 vilket är ganska många år sedan. Dock håller projektet fortfarande på i en lite mindre omfattning. De flesta deltagarna i frågeformuläret är fortfarande delaktiga och har fortfarande kontakt med den andra parten och kan därför ha svarat på frågorna med arbetet färskt i minnet. Alla är dock inte fortfarande aktiva i processen, de får vi hoppas att de mindes processen och svarade efter bästa förmåga.

Från det att de första frågeformulärens skickades ut tog det cirka fyra månader innan alla svaren var inkomna. Detta skulle kunna leda till att svaren från de första inte skulle vara giltiga längre. Dock tror vi inte att så är fallet då den största delen av arbetet ligger bakom dem och inte borde påverkas nämnvärt av det nuvarande arbetet.

3.5 Frågeformulär

Frågeformuläret är som nämnt tidigare utformat efter teorin som Jacobsen (2002) skriver om. Frågorna i sig är relaterade till teorin som finns i teori kapitlet. Vi inledde med en några instruktioner samt en kort text om vilka vi var (bilaga B1). Nedan följer en tabell med frågorna och vilken teori som vi hämtade inspiration ifrån. Deras gruppering är samma som i figur 2.4. Detta för att skapa en överblick i strukturen på formuläret samt att enkelt se var de passar in i processen.

Tabell: 3.1 Uppvämningsfrågor

Vad heter du?	Uppvämningsfråga, lätt fråga som deltagaren garanterat kan svara på, för att få igång dem. Svaret kommer aldrig att presenteras utan används av oss för att kunna skilja på dem (Preece, 2007)
Vad har du för position i företaget?	Uppvämningsfråga/få en bättre bild av personen som intervjuas. För att veta de olika typer av deltagare som är med.
Hur länge har du jobbat inom företag respektive på din nuvarande post?	Uppvämningsfråga. Samt att se om deltagaren varit på företaget länge eller är ny. Se hur länge de blivit exponerade för organisationens kultur och struktur (Jacobsen, 2009)

Tabell 3.2 Hierarki och strukturfrågor

Vad var din roll i samarbetet med Skånetrafiken/Cubic? Vad gjorde du i samarbetet?	Gjord för att vi skulle få en bättre bild av deltagarna i projektet, samt att se om de har samma roll som deras position i företaget. Eller om de hade en ny roll. Vilket kan skapa rollkonflikter. (Jacobsen, 2009)
Hur var din bild av hierarkin/strukturen och rollfördelningen mellan företagen i samarbetet?	Hierarkin och strukturen är viktigt för samarbete mellan företagen. Det är viktigt att den är klar från början annars kan det skapas problem. (Jacobsen, 2009) (Macheridis, 2009)
Fanns det en tydlig uttalad hierarki hur kommunikationen skulle ske?	Relaterat till förra frågan. Tydligt definierade kommunikationsvägar gör att det går mycket snabbare och effektivare (Jacobsen, 2009)
Hur nära arbetade ni med varandra?	Beroende på olika avstånd, tid, ämne med mera passar olika kommunikationssätt olika bra. (Jacobsen, 2009)
När kom Cubic in i arbetsprocessen?	Beroende på vilken projektfas projektet är i kan olika problem uppstå. (Macheridis, 2009)
Finns det fortfarande ett samarbete mellan parterna?	För vår egen nyfikenhet, att se om arbetet har fungerat bra nog för att de ska vilja fortsätta arbeta tillsammans.
Om ja vad är deras roll nu?	Relaterat till förra frågan. Mest för vår egen bild av hur samarbetet ser ut idag.
Hur såg arbetsprocessen i samarbetet ut?	Liknande ovan, vi vill få en bild av hur samarbetet såg ut. Det blir lättare att tänka sig in i processen och se hur olika problem manifesteras.
Vad fungerade bra?	En allmän fråga. Även om de inte tolkat något som kommunikativt relaterat så kan det ändå vara det.
Vad fungerade dåligt?	Se ovan

Tabell 3.3 Problemrelaterade frågor

Vilka var de allvarligaste problemen som uppkom?	Som ovan. De kanske inte tycker att vissa problem är relaterade till kommunikation men den underliggande orsaken skulle kunna vara det.
Beskriv de tre vanligaste problemen	Se ovan. Men de återkommande problemen.
Vad var svårast att hantera, gällande arbetet i stort	Som ovan, men det behöver inte vara ett specifikt problem, utan kan vara ett utomstående fenomen. Men det kanske krävs kommunikation för att hantera det. (Jacobsen, 2009)

Tabell 3.4 Kommunikationsrelaterade frågor

Hur gick kommunikationen till med den andra parten, vilka kanaler (e-post, telefon) användes?	Vissa kommunikationssätt är bättre än andra i vissa situationer. Vilka sätt användes. (Jacobsen, 2009)
Fanns det några kommunikationsproblem i projektet?	Huvudfrågan i uppsatsen. Fanns det några problem. (Jacobsen, 2009)
Vad var mest allvarligt?	Följdfråga till ovan
Hur yttrade de sig? Ge exempel	Följdfråga till ovan
Hur löste det sig, hur gjorde ni?	Följdfråga till ovan
Fanns det olika kommunikationsproblemen i de olika faserna och i så fall hur yttrade de sig?	Nämndes några frågor innan. Olika problem kan uppstå i olika faser, upplevde de några? (Jacobsen, 2009), (Macheridis, 2009)
Uppstod det konflikter som påverkade kommunikationen och i så fall hur yttrade det sig?	Konflikter kan skapa motsättningar och det är knappast bra för projektet. Kommunikations missar kan leda till missförstånd och kan skapa konflikter och tvärt om. (Benthorn, 2011)
Hur gick avstämningarna till, vad hanterade ni?	Ett möte där kommunikation är viktigt, man kan ge direkt feedback och man behandlar saker som har kommit upp innan. Men mest för vår bild av projektet.

Tabell 3.5 Skånetrafiken specifika frågor

Gjorde ni en föranalys?	Vårt intresse. Fråga från tidigare utkast av rapporten som råkade bli kvar, inte relevant
Om ja: Hur specificerad var den?	Vad har Cubic för spelrum? Vårt intresse.
Om nej: Vad/hur gjorde ni då?	Se ovan
Uppkom nya krav under utvecklingsprocessen?	Se ovan
Skånetrafiken specifik: Kompletterades kravspec i så fall?	Se ovan

Tabell 3.6 Cubic specifika frågor

Om något i utvecklingsarbetet var oklart hur hanterade ni det?	Vilka kommunikativa medel användes om något var oklart (Jacobsen, 2009)
Hur begränsade var ni av ert kontrakt	Kan ge upphov till konflikt om man känner sig begränsad och "instängd" (Benthorn, 2011)

Tabell 3.7 avslutande frågor

Vad ska ni lägga extra vikt på i framtida projekt tycker du?	Egna reflektioner. Vad har deltagarna lärt sig under projektets gång?
Hade ni någon kick-off eller liknande för att stärka relationen till den andra gruppen, i så fall vad gjorde ni?	Det sägs att grupper som har haft en kick-off fungerar och arbetar bättre än som inte haft det.
Egna tankar/information utöver frågorna?	Självförklarande
Går det bra att kontakta dig om eventuella nya frågor kommer upp	Självförklarande

4 Organisationspresentation

4.1 Skånetrafiken

Skånetrafiken är trafik huvudman för kollektivtrafiken inom Skåne län. Som huvudman ansvarar Skånetrafiken för kollektivtrafikens utförande. Uppgifter innefattar planering, upphandling och marknadsföring av kollektivtrafik i Skåne med mera. Skånetrafiken är en förvaltning inom Region Skåne och har sitt huvudkontor i Hässleholm. Organisationen bildades 1999 efter att Kristianstads län och Malmöhus län hade slagits ihop. (www.skanetrafiken.se)

Under 2009 blev det nya Jojo systemet tillgängligt för allmänheten efter att ha testats under en period. Det tog då över från det gamla systemet med rabattkort och skånekort. Jojokorten har ingen magnetremsa som kan bli avmagnetiserad utan ett chip som dras framför en sensor. Nu går det också att ladda sitt kort på Internet. Detta för att slippa kontanthantering på bussar och på det sättet bland annat göra arbetsmiljön mindre utsatt. (www.skanetrafiken.se)

4.2 Cubic

Eller Cubic Transportation System Limited som är deras fulla namn, är en leverantör av integrerade system för kollektivtrafiksbranschen. De har levererat över 400 projekt i 40 stora marknader på fem kontinenter. Huvudkontoret ligger i San Diego California med mindre kontor på flera andra platser utspritt i världen. (<http://cts.cubic.com/>)

Cubic har varit med i projektet med Jojosystemet efter att deras anbud vann och samarbetar fortfarande med Skånetrafiken. Cubic sköter restpunkter, underhåll och systemuppdateringar. (<http://cts.cubic.com/>)

4.3 Projektet

Skånetrafiken och Cubic har arbetat med liknande projekt tidigare (Bilaga B3). Till detta gav Skånetrafiken ut en förfrågan på offerter från olika företag. Cubic svarade och det var de som fick kontraktet. Dels för att de hade arbetat ihop tidigare och på grund av deras kompetens. Projektet består både av mjukvara och hårdvara. Det var både en fysisk biljettautomat och gränssnitt som skulle utvecklas. Men också ett helt nytt system för att betala och hantera resor på: Jojosystemet. Det gjorde att det var ett mångsidigt projekt med många dimensioner och avdelningar som skulle samarbeta. Projektet sträckte sig över landsgränser då Cubic är baserat utanför Sverige. Detta gör att avstånd kan vara en faktor som måste hanteras och tas hänsyn till redan från början.

5 Sammanställning av svaren

Nedan följer en sammanställning av svaren på frågeformulären, detta sker i en löptext. Allt som står är svar från deltagarna, det finns inte några antagande eller spekulationer från oss.

5.1 Cubic

Från Cubic fick vi svar tre personer; Engineering Manager som vi kommer att kalla EM i uppsatsen, Service Manager Nordic SMN och Service Manager för Europa och Storbritannien SME. Vi fick adressen till Engineering Managern som i sin tur valde ut de andra två. De har alla varit i organisationen under en längre tid, mellan 10 -19 år. Engineering Managers uppgifter i arbetet var som mellanhand för alla tekniska frågor mellan Skånetrafiken och Cubics utvecklingsavdelning. Service Manager Nordic var involverad i installation, planering och support. Service Manager Europe hade olika roller i projektet, i början hade han hand om att designa servicelösningar och definiera serviceverksamheten för att kunna svara på anbudet. Sedan gick han över till diverse olika poster bland annat hade han hand om anbud och erbjudande. Han har fortsatt en ledande roll i arbetet med underhåll och uppdateringar.

Alla var överens om att strukturen på kommunikation och rollhierarkin var bra. EM tyckte att den var bra eftersom den var uppbyggd så att han kunde fatta beslut om problem som föll inom avtalets ramar. Rollerna var tydliga och definierades i början av projektet och bibehölls allt eftersom det fortskred. Det var ett nära samarbete med Skånetrafiken. SME nämner att de nästa ”levde” tillsammans under vissa perioder. EM hade en direktlänk till Skånetrafikens tekniska ledning, och kunde genom den smidigt lösa problem inom avtalets ramar. Problem utanför ramen kunde dock ta tid då de var tvungna att kontakta Cubics affärsmässiga förhandlare. Cubic kom in tidigt i arbetsprocessen, redan vid anbudsförfarandet. Det finns fortfarande en stark och långsiktig relation mellan organisationerna. Cubic jobbar nu med service och underhåll samt att vidareutveckla systemet för att införa nya tekniker och liknande.

Arbetsprocessen började med en kravinsamlingsfas som krävde mycket samarbete. Resultatet presenterades i en formell process för båda parterna för att bekräfta att de förstått. Denna insamlingsfas finns med i hela processen för att kunna hitta nya krav och förändringar i marknaden. Angående de allvarligaste problem som uppkom i processen skiljer sig svaren åt. De allvarligaste som nämndes var; att alla parterna inte var överens om vad avtalet sa, tydlighet i och förståelse då det i en snabb och rörlig process kan det vara svårt att hålla jämna steg med flödet av information och förändringar. En deltagare går helt emot de andra och menar att de allvarligaste problemen låg i mjuk- och hårdvaran. Åsikterna om de vanligaste problemen går också isär. Hantering av tydlig kommunikation, noggrant definierade krav och att hantera oförutsedda förändringar till följd av förändringar i lagstiftning och miljö nämndes som vanliga problem. Men även att avgöra om ett problem var avtalsbrott eller inte samt om Skånetrafiken hade godkänt funktionaliteten tidigare var vanligt.

Det svåraste att hantera generellt var bland annat förskjutningar i marknaden från när anbudet skrev till den punkt där systemet gick i drift. Det vill säga ändringar i vad marknaden ville ha ändrades under projektets gång. Men också den affärsmässiga kommunikationen att komma överens snabbt. En deltagare nämner att alla förväntade sig att det skulle fungera perfekt från början.

Möten och kommunikation sköttes med e-post, telefon och sms. Det var även protokollförda möten samt utbyte av många formella dokument. När det gäller specifika kommunikationsproblem kunde det vara svårt att säkerställa att alla deltog fullt ut och förstod all information som presenterades för dem. Detta eftersom det var väldigt många intressenter i projektet. Bara en person nämnde att det uppstod allvarliga kommunikationsproblem, det var att på en affärsmässig nivå att komma överens snabbt. Vilket kunde yttra sig i att det var oenighet i vad avtalet innebar. Kommunikationsproblemen kunde yttra sig i brist på kontinuitet. Några av de berörda parterna var alltid närvarande och fullt engagerade, andra var bara där ibland, vilket lämnade beslutsfattandet till dem som var mest engagerade. Detta löstes genom att en kärngrupp utvecklades på båda sidorna. De förtjänade förtroende från intressenterna och kunde fatta beslut och föra projektet framåt. Problemen löstes med förhandlingar och kompromisser.

Det var bara SME som talar om olika problem i de olika faserna. Han menar att den stora volymen information kunde resultera i överbelastning samt att det fanns många arbetsflöden som kunde göra att deltagarna kunde ha svårt att hålla fokus. Planeringsfasen var tydlig och klar. Det var i implementationsfasen som oväntade och oförutsedda resultat från tidigare avtal uppstår. Reflektionsfasen pågår allt eftersom systemet är i drift, kommunikationen fungerar bra genom fasen, det har funnits mycket lärdom på vägen. Ibland inträffade att kommersiella regler som förhindrade båda sidorna från att nå slutet mål. Det behövdes starkt ledarskap från alla intressenter för att definiera ny mark.

Om något var oklart i avtalet frågade de berörda aktörerna helt enkelt för att få det bättre förklarat. En annan lösning var att göra ett dokument med hur de såg på kraven som sedan presenterades för att bli godkänt, så att de kunde gå vidare. Inför framtida projekt menar EM att intressenterna måste komma överens om att avtal aldrig är glasklara och att de därför måste vara beredda på att förhandla och snabbt kunna komma överens. SME har lärt sig mycket av detta projekt. Det har varit många aktörer inblandade och det har förberett honom att fokusera på sina framtida insatser. SMN menar att det måste läggas mycket tid på att planerna projektet.

5.2 Skånetrafiken

Från Skånetrafiken har vi fått svar från tre personer. Alla tre har olika positioner i organisationen; marknad, konsult och enhetschef IT förvaltning och utveckling. De har arbetat allt från ett till tolv år i organisationen.

Rollerna de hade under samarbetet med Cubic var knutna till positionerna i organisationen. Marknad M hade hand om Kund- och marknadsfrågor. Konsulten K tog fram förstudie, anbudsunderlag, upphandling, anbudsutvärdering, systemspecifikationer, införande, tester, med mera. Enhetschefen E var teknisk projektledare för Skånetrafiken. Enhetschefen var med och drev det tekniska arbetet från att ta fram kravspecifikation och upphandlingsunderlag till att projektet avslutades. I enhetschefens nuvarande roll ingår biljettsystemet som ett av många system inom en grupp.

Strukturen och rollfördelningen mellan organisationerna var att Skånetrafiken på grund av sin storlek hade störst andel personal som arbetade med projektet, och genom deras storlek drev de på en del frågor starkare. Det fanns dock oftast en god sammanhållning mellan Skånetrafiken och Cubic mot ett gemensamt mål. Projektet som sådant tog lång tid och det fanns stunder av ganska stor kamp mellan Skånetrafiken och Cubic. De möttes också ofta på olika plan där samma person hos Skånetrafiken kunde arbeta mycket operativt med systemet samtidigt som denna också diskuterar avtalsfrågor, medan det hos Cubic var tätare skott mellan utvecklare, projektledare och avtalsförhandlare. Enligt Skånetrafiken fanns det en klar struktur om hur kommunikationen skulle ske, även om det ibland blev problem på grund av att Cubic inte var svenskbaserat och väldigt hierarkiskt styrt. Organisationerna arbetade relativt nära varandra, detta genom daglig telefonkontakt och med fasta projektledningsmöten som protokollfördes.

Kommunikationen under projektet fördes genom brev för avtalsfrågor och kommunikationen i det avseendet hölls formellt. Löpande användes e-post och telefon och dokument utväxlades där projektplatsen.se utgjorde basen för dokumenthantering. Det var många fysiska möten under arbetsprocessen. Projektplatsen.se (numera projectplace.se) är en onlinetjänst för att driva ett eller flera projekt på ett enkelt och effektivt sätt (projectplace.se). Cubic var en av organisationerna som lämnade in ett anbud, som sedan vann och var efter det med i arbetsprocessen. Organisationerna har även tidigare jobbat tillsammans med föregående biljetautomat. Det finns fortfarande ett samarbete mellan de två parterna. Det är ett år kvar på garantitiden, efter det följer fyra års servicekontrakt. Under denna tid är deras roll att först och främst slutföra leveransen med rättningar och sedan underhålla systemet och vid behov leverera systemuppdateringar.

Arbetsprocessen i samarbetet baserades på avtal där det fanns definierat olika steg som även hade beslut och betalningspunkter. Dessa var Projektbeskrivning plus Systemspecifikation vilket innefattade, tester (flera steg), driftsättning (flera steg), godkännande, övertagande och garantiverifiering. Det som fungerade bra under projektet var att det diskuterades fram

lösningar genom båda parter olika erfarenhet men även att alla steg i projektet var tydliga. Det som fungerade sämre var att det var svårt att få förståelse för kraven. Då var det ibland svårt att se helheten när enstaka funktioner diskuterades.

Problem som uppkom under projektets gång var att projektets komplexitet underskattades, för få resurser sattes in från start, delar lämnades för test och drift innan de varit klara. Även problem som uppstod på grund av Cubics hierarkiska organisation gjorde att diskussionerna inte alltid fördes med personer på rätt nivå i organisationen. Men även att programmeringsarbete påbörjades innan resurserna att ta fram systemspecifikationerna hade fullt avsatts och avgjorda.

Det som var svårast att hantera gällande arbetet i stort var om det skulle göras något som i detalj inte fanns specificerat i avtalet, att se helheten och att omfattningen underskattades. Det uppstod ibland språkproblem. Detta på grund av att engelska användes, vilket alla inte hanterar lika bra som sitt modersmål. Detta kunde leda till att vissa saker tolkades i fel ton. Även kulturskillnaden ställde till med problem, ett exempel på det är att Skånetrafiken skickade e-post som inte gick den hierarkiska vägen något som Cubic aldrig gjorde. Detta gjorde att viss e-post ignorerades på grund av att inte var skickade från en chef. Problemet löstes genom att Skånetrafiken anpassade sig och e-post till en chef skickades från en chef. Under projektet uppstod det ett antal konflikter som påverkade kommunikationen. Dessa var; vem som skulle betala för vad, vilket gjorde att arbetet lades mer eller mindre på is, saker som skulle gå via chefsnivå men inte gjorde det och även att folk byttes ut under projektets gång vilket ledde till att kommunikationen blev bristfällig för ett tag. Löpande under projektet förekom protokollförda projektledningsmöten som avhandlade projektets framdrift. Sedan fanns det även en styrgrupp (direktörmöten) vilken användes vid tyngre frågor.

Innan upphandlingen gjordes en föranalys som var i beskrivande form baserad på funktionsbehov. Under utvecklingsprocessen lades det till nya krav, till exempel köp via Internet fick en tyngre del. Alla tre svarade olika på vad de vill att det skall läggas extra vikt vid under framtida projekt. Marknad vill ha mer förarbete och involvera marknadsavdelningen från start. Konsulten vill att det läggs större vikt på att precisera formerna för projektgenomförandet, medan enhetschefen vill att de ska vara bättre rustade bemanningsmässigt, fler leveranspunkter och närmare samarbete mellan parterna men även internt inom organisationen.

5.3 Resultat

Tabell 5.1 Lättöverskådlig vy över svaren på de viktigaste frågorna.

Frågor	Cubic	Skånetrafiken
Hur var din bild av hierarkin/strukturen och rollfördelningen mellan företagen i samarbetet?	Alla var överens om att strukturen på hierarkin var bra. Rollerna definierades tydligt i början av projektet och bibehölls allt eftersom det fortskred.	Hur rollfördelningen ser ut går isär. Personen från marknad tyckte Cubic styrde mycket av arbetet medan enhetschefen tyckte Skånetrafiken hade "störst makt" på grund av storlek. Det fanns dock oftast en god sammanhållning mot ett gemensamt mål. Projektet som sådant tog lång tid och det fanns stunder av ganska stor kamp mellan Skånetrafiken och Cubic.
Fanns det en tydlig uttalad hierarki hur kommunikationen skulle ske?	Hierarkin för kommunikation var liknande strukturen och var enligt alla tydlig.	Från Skånetrafikens sida var inte hierarkin lika tydlig när det gäller kommunikation som hos Cubic.
Hur nära arbetade ni med varandra?	Företagen nästa "levde" tillsammans under vissa perioder. EM hade en direktlänk till Skånetrafikens tekniska ledning och kunde genom den smidigt lösa problem inom avtalets ramar. Problem utanför ramen kunde dock ta tid då de var tvungna att kontakta Cubics affärsmässiga förhandlare.	Företagen jobbade relativt nära varandra genom daglig kontakt via telefon och med fasta projektledningsmöten som protokollfördes. En person från Skånetrafiken arbetade drygt 10 veckor i England för att bistå kring system uppsättningen.
Arbetar ni fortfarande tillsammans? Vilken roll har Cubic idag?	Cubic jobbar nu med service och underhåll samt att vidareutveckla systemet för att införa nya tekniker och liknande.	Företagen jobbar fortfarande tillsammans och Cubics roll är att slutföra leveransen med rättningar och sedan underhålla systemet och vid behov leverera system-uppdateringar, så det är fortsatt ett nära samarbete.
Hur såg arbetsprocessen i samarbetet ut?	Arbetsprocessen började med en kravinsamlingsfas som krävde mycket samarbete resultatet presenterades i en formell process för båda parterna för att bekräfta att det förstått. Denna inhämtningsfas finns med i hela processen för att kunna hitta nya krav och förändringar i marknaden.	För de flesta delar så lämnade Cubic ett förslag till lösning som vi kommenterade och utifrån det så diskuterade vi oss fram till lösningar. Baserat på avtalet fanns det definierat olika steg som också hade beslut och betalningstidpunkter.

Vilka var de allvarligaste problemen som uppkom?	Meningen om de allvarligaste problemen går isär. Bland annat kunde problem uppstå när parterna inte var överens om vad avtalet sa. Ett annat problem var tydlighet och förståelse. Svårast att hantera var förskjutningar i marknaden, affärsmässig kommunikation och att alla förväntade sig att det skulle fungera perfekt från början.	Svårt att få förståelse för våra krav. Det var ibland svårt att se helheten när enstaka funktioner diskuterades. Varje steg var en kamp om att allt fanns med, fungerade som det skulle etc.
Beskriv de vanligaste problemen	Vanligaste problemen var hantering av tydlig kommunikation, noggrant definierade krav, hantera oförutsedda förändringar till följd av förändringar i lagstiftning och miljö, att avgöra om ett problem var avtalsbrott eller inte.	<ul style="list-style-type: none"> • Missförstånd på grund av de kulturella skillnaderna. • Saker diskuterades inte med rätt nivå på grund av hierarkin • Komplexitet underskattades • För få resurser sattes in från start • Delar lämnades för test och drift innan de varit klara
Hur gick kommunikationen till med den andra parten, vilka kanaler (e-post, telefon) användes?	Möten och kommunikation sköttes med e-post, telefon och sms. Det var även protokollförda möten samt utbyte av många formella dokument.	Kommunikationen gjordes via e-post, brev, telefon och fysiska möten. projektplatsen.se utgjorde basen för dokument hantering.
Fanns det några kommunikationsproblem i projektet?	Svårt att säkerställa att alla intressenter deltog fullt ut och hade förstått informationen samt affärsmässig kommunikation att snabbt få ett svar från den andra parten.	Kulturskillnaderna mellan parterna ställde till med lite problem till exempel så hade Cubic inledningsvis svårt att förstå att vi svenskar kan skicka e-post med mera oavhängigt de hierarkiska strukturerna. Två språk, nivån på skrivningar, där vår engelska emellanåt blev skarpare än avsett och tolkades i sin ton fel.
Vad var mest allvarligt kommunikationsproblemen?	Kommunikationsproblemen kunde yttra sig i brist på kontinuitet. Några av de berörda parterna var alltid närvarande och fullt engagerade, andra var bara där ibland vilket lämnade beslutsfattandet till dem som var mest engagerade.	E-post från en icke chef till en chef kunde i början ignoreras samt att e-post som inte "varit uppe på chefsnivå" och vänt kunde ignoreras av dem som fått e-posten på Cubic för de var vana att allt skulle gå genom cheferna.

Hur löste det sig, hur gjorde ni?	Kommunikationsproblem löstes genom att en kärngrupp utvecklades organiskt på båda sidorna, de förtjänade förtroende från intressenterna och kunde fatta beslut och föra projektet framåt. Andra menar att problemen löstes med förhandlingar och kompromisser.	När samarbetet tagit form så insåg nog Cubic hur vi fungerade samtidigt som vi anpassade oss. Fysiska möten redde oftast ut missförstånden.
Uppstod det konflikter som påverkade kommunikationen och i så fall hur yttrade det sig?	En person svarar att det ibland inträffade att kommersiella regler som förhindrade båda sidorna från att nå slutet mål. Det behövdes starkt ledarskap från alla intressenter för att definiera ny mark.	Det uppstod ett antal konflikter som påverkade kommunikationen till exempel vem som skulle betala, e-post som inte gick via chefsnivå, personer som byttes ut.

6 Fördjupad analys och tolkning

Det finns både skillnader och likheter mellan Skånetrafiken och Cubic, men också skillnader inom organisationerna. Då det är skillnaderna som vi har valt att lägga fokus på i denna uppsats är det de som är mest intressanta.

Struktur och kultur

Deltagarna från Skånetrafiken och Cubic var från olika avdelningar, men inom organisationerna var synen på hierarkin och strukturen likadan. Cubic syn var att hierarkin var bra och strukturen för kommunikation klar och tydlig. De hade arbetat med en liknande innan och den var väl beprövad och invand. Skånetrafiken däremot hade en annan syn, de tyckte att Cubics struktur var väldigt formell och strukturerad och att det fungerade dåligt mot en svensk organisation (Vi antar att Skånetrafiken inte har en lika formell struktur). Detta kan dock vara ett problem, då en allt för starkt grupp kan ha problem att lära sig av sina handlingar och därav inte vara öppen för nya idéer utifrån. En allt för formell organisationsstruktur kan också agera som ett informationsfilter, där idéer och förslag inte når fram till alla (Jacobsen, 2009).

Den formella strukturen som Cubic har som organisation skulle kunna förklara skillnaderna i syn mellan de båda organisationerna. Enligt svaren har Cubic en väl uttalad struktur och hierarki för hur kommunikation ska ske. Vi har inte fått några direkta svar på hur Skånetrafikens struktur såg ut men den verkar inte vara lika strikt formell som Cubic. Om så varit fallet hade det troligtvis fungerat bättre mellan dem och de hade då antagligen inte tagit upp Cubics strikts syn på strukturen. Cubic nämner inget om Skånetrafikens struktur vilket borde tyda på att de inte har störts eller haft några direkt problem med den. Dock nämner EM att det kunde ta lång tid att få svar från Skånetrafiken i vissa frågor, men om detta är ett strukturproblem kan vi bara spekulera i.

Skånetrafiken säger att på grund av Cubics hierarki diskuterades inte alltid frågorna med rätt part. Ibland när kontakt skulle ske kunde den ignoreras eftersom den gick fel väg i hierarkin. Cubic är vana vid att personerna i den egna organisationen följer de etablerade leden för kommunikationen. Därför kan det bli missförstånd och problem när den andra organisationen i samarbetet har en annan struktur och en annan organisationskultur. Båda parterna är vana att arbeta på sitt sätt, och verkar inte ha varit beredda på att de andra skulle vara olika. En person säger att alla trodde att arbetet skulle fungera perfekt från början. Det kan tyda på att planeringen var bristfällig och de inte hade undersökt hur organisationerna kommunicerade och gjort upp en plan för det. Samma person säger att i framtida projekt kommer han att lägga extra vikt på planering, vilket tyder på att den fasen var undermålig eller i alla fall att den kunde förbättras. Detta problem löstes genom att Skånetrafiken anpassade sig efter Cubics struktur, de såg till att all kommunikation gick rätt väg och att en chef alltid kontaktades av en annan chef. Det verkar som att Skånetrafiken har brutit ner sin kommunikationshierarki mer än Cubic kanske som en följd av bra informationstekniker som har minskat behovet av

hierarkiska ”pyramider” (Jacobsen, 2009). Cubic verkar ha gått den andra vägen och använt IT för att behålla den formella strukturen på organisationen (Jacobsen, 2009). Trots den till synes informella kommunikationshierarkin kan Skånetrafiken fortfarande ha en strikt beslutshierarki, men det troligaste är att båda är informella (Jacobsen, 2009). Förändring eller inte kan vara både bra och dåligt, Skånetrafiken verkar ha sett en fördel med en mindre hierarkisk modell medan det för Cubic verkar fungera bättre med en formell modell. De olika organisationskulturerna kan spela in hur organisationerna ser på och hanterar förändring.

Omvärld och miljö

De båda organisationernas olika situationer och lägen kan ha stor inverkan på hur de olika organisationerna ser ut och arbetar. Skånetrafiken sysslar främst med att transportera människor som oftast är privatpersoner. Cubic är en organisation som främst arbetar med andra organisationer och utvecklar med och för dem. Denna skillnad i både strategi, inriktning och fysiskt läge kan ha stor inverkan på hur deras respektive struktur ser ut. Skånetrafiken ligger i Sverige medan Cubic finns i många länder bland annat Danmark och Storbritannien. Detta kan leda till att landets regler, normer och kultur kan påverka hur organisationen ser ut och drivs. Omvärlden kan alltså också förklara att deras troligtvis ser olika ut då deras verksamheter är inriktade på olika saker. (Jacobsen, 2009)

Kommunikationsverktyg och feedback

Båda organisationerna beskriver samarbetet som nära, en säger till och med att de nästan levde med varandra under en tid. Det är ett tillfälle då kommunikation är av stor vikt. I stort sett alla olika verktyg för kommunikation användes under processen. E-post och telefonsamtal under normala fall, e-post när det gällde avtal och mer formella ämnen. Eftersom avstånden inte var långa och tidszonerna var samma eller närmst gränsande kunde kommunikation skötas direkt och det behövde inte arrangeras några avancerade kommunikationsverktyg eller planera för kontakt, utan allt kunde skötas smidigt med vanliga hjälpmedel. Detta kan spela in i att alla var nöjda. Även ansikte mot ansikte möten användes när det behövdes personlig kontakt som vid avstämningsmöten eller när något var tvunget att förhandlas fram. Att träffas personligen underlättar genom att det går att få direkt feedback på det som sägs. Vi har inte uppfattat något problem vid dessa personliga möten. Detta kan bero på att när eventuella missförstånd på grund av språk och kulturskillnader dyker upp kan det snabbt ordnas upp det eftersom det går att få feedback direkt. När arbete ska bedrivas väldigt nära varandra måste det vara god kommunikation. Ingen nämner något specifikt problem i detta stadium, men Skånetrafiken nämner att de kunde ha en del problem med språkskillnader.

Språk

Engelska användes under mötena och i kommunikationen vilket omedelbart ger den engelska delen av Cubic en fördel vid till exempel förhandlingar. Att ha engelska som modersmål ger en stor fördel mot någon som inte har det. Delar av Cubic återfinns i Danmark och i Storbritannien. Vi har fått två svar från UK och ett från Danmark. Även om Sverige enligt Eurobarometern är det mesta engelsktalande landet i EU (bortsett från dem som har det som officiellt språk) har det uppenbarligen varit ett problem för personerna på Skånetrafiken. Att

förhandla på ett andra språk mot en person som har det som första språk är problematiskt. När du själv talar ett annat språk blir språkformen mer viktigt än innehållet (Norén, 2006). Cubic nämner inget om språksvårigheter. De har haft en språklig fördel och har antagligen förstått Skånetrafiken även om de kanske har lite svårigheter att uttrycka sig.

Dokumentation

Ett väldigt intressant problem som EM nämner var att det kunde vara svårt att avgöra om Skånetrafiken hade godkänt funktionalitet tidigare. Här verkar det finnas ett problem som inte borde vara där. Skånetrafiken nämner inget om detta problem, vilket indikerar att det inte upplevdes på deras sida. Det är av stor relevans att information av denna typ dokumenteras. Allt officiellt som tas upp och som är relevant för projektet ska dokumenteras för framtida bruk. Som vi nämnt i teorin borde det finnas klara rutiner för hur dokumentation ska ske. För att ha ett utbyte av dokument använde sig organisationerna sig av projektplatsen. Vi vet inte exakt hur denna tjänst fungerar, men i en sådan tjänst borde det vara lätt att ta del av informationen som finns där. Om dokumentet är så viktigt som EM menade och om dokumentet existerade borde det vara upplagt på denna plats. I vilket fall har det varit något slags problem från Cubics sida att ta del av officiella dokument och beslut. Det borde vara klart från början hur information och kunskapsspridning ska gå till.

Maktkamp

En deltagare från Skånetrafiken som var väldigt engagerad i processen beskriver det som en ständig kamp för att allt skulle fungera som det skulle. Det tyder på en maktkamp mellan de två organisationerna. Det är intressant att ingen på Cubic nämner något om en maktkamp. På grund av deras strikta hierarki kan det vara så att bara vissa i organisationen har märkt av denna kamp, medan de andra inte har haft någon kontakt med den alls. Det kan vara så att vi inte hade någon kontakt med dem som upplevde maktkamp på Cubics sida. Det spelar dock ingen roll eftersom det inte är deras svar som är insamlade. En maktkamp är en typisk intressekonflikt, där det inte finns något som reglerar den berörda frågan och de båda parterna försöker att hävda makt. Maktkamp uppkommer ofta när begränsade resurser ska fördelas (Jacobsen, 2009). Men som nämnt i teorikapitlet kan bara en konflikt om makt uppkomma då båda sidorna är starka nog att få ut något av kampen. I detta fall är Skånetrafiken beställare och den som ”bestämmer” men ändå känner sig Cubic starka nog att ta konflikten. Det tyder på att de har en del att säga till om i projektet.

Informationsmängd

SME skriver att det fanns en väldigt stor mängd information som hanterades i projektet. Det var svårt att säkerställa att alla som skulle ha den hade tillgodosett sig den. Det kunde leda till otydlighet och göra det svårt att förstå. På grund av den stora mängden information var det svårt att säkerställa att alla deltog fullt ut i projektet. Om de inte förstod eller hunnit läsa materialet är det svårt att medverka på samma nivå som de som gjort det. För mycket information kan vara lika dåligt som för lite. Informationssökningen blir sämre och tendensen att acceptera den första informationen som verkar bra ökar. Analys blir mindre noggrann och kan då lättare tolkas fel, samt att saker kan läggas på hög eftersom det finns en mängd annan

information att ta tag i. Allt detta kan leda till att besluten inte tas med rätt premisser och att bättre beslut kunde ha tagits om alla hade tillgodosett sig informationen. Det är väldigt intressant att Skånetrafiken inte nämner något om detta. Det kan vara att deltagarna inte har stött på detta problem, men det känns märkligt då informationen borde vara kontinuerlig mellan organisationerna och att de på Skånetrafiken borde ha stött på det någon gång. En förklaring kan vara att Skånetrafikens organisationskultur innebär att de är vana vid mycket information och att detta är en vanlig mängd för dem.

Tid

Frågor som tog längre tid än tänkt var ett enligt utsago vanligt problem i projektet. Det kunde dröja länge innan en fråga från en part besvarades. Större problem utanför avtalet tog ännu längre tid då förhandlingar krävdes. Långsam kommunikation i ett projekt är inte bra, vilket kan leda till att de inte kan gå vidare med arbetet innan ett svar finns att tillgå. Det gör att mycket tid, arbete och i sin tur pengar kan försvinna. EM menar att det ofta kunde ta tid att få svar från Skånetrafiken. Skånetrafiken nämner också att om de skickade e-post genom fel person kunde det ignoreras och därmed ta tid att komma till rätt instans. Båda parterna har alltså upplevt liknande problem, även om fallen är lite annorlunda. Att det kunde ta lång tid från Cubics sida nämndes ovan när meddelande gick ”fel” väg. Men varför det dröjde från Skånetrafiken har vi inte fått något indikerat om. Det skulle kunna bero på en mängd olika faktorer, men det är inte relevant att spekulera i det.

6.1 Diskussion

På många sätt var resultatet väntat, det uppkommit problem i kommunikationen. Det är två olika organisationer med säten i olika länder vilket gör att det är självklart att de inte har samma syn på allt som händer. Det som slår oss att det var knappt två personer som svarade identiskt i vilka problem som uppstått, inte ens internt i organisationerna. Från Cubics sida kan vi förstå detta. De har enligt både dem och Skånetrafiken en formell struktur vilket borde göra att de olika individernas kontakter och kommunikation skiljer sig från de andra. Men det visar sig även i Skånetrafiken att de olika avdelningarna har väldigt olika syn på problemen. Det kan förklaras genom att det har uppkommit olika subkulturer på de olika avdelningarna (Jacobsen, 2009). Mest troligt är att varje avdelning sköter sin kommunikation själv och därav inte har samma problem som de andra, i alla fall inte på en individuell nivå. Tekniska problem lär uppkomma i vilket fall, de är inte beroende av vilken avdelning de används på. Som vi nämner i början är kommunikation en komplex process, alla vet vad det är men få kan beskriva den.

Struktur och kultur

Organisationsstrukturen och kulturen har en väldigt stor inverkan på kommunikationen, den bestämmer hur och i vilka banor den kan ske. Det var uppenbart ett problem med det i detta projekt. Skånetrafiken använde sig till en början inte av de rätta kommunikationsvägarna enligt Cubic struktur. Lösningen på detta blev att Skånetrafiken anpassade sig till Cubic. Hur kommer det sig att det var Skånetrafiken som ”böjde sig”, de är kontraktsgivare och drivande i utvecklingen. Vi tror att detta är relaterat till struktur och kultur. Skånetrafiken stöter på en organisation med väldigt starkt struktur och organisationskultur som kan vara svårt att påverka och nå igenom (Jacobsen, 2009). Cubic har en stark bild av sig själv och den påverkas inte nämnvärt av Skånetrafiken som inte har en lika stark syn på sig själva och därför kanske inte påverkar Cubic på samma sätt. Detta leder till att Skånetrafiken blir tvungen att anpassa sig eftersom Cubic rutiner och struktur är starkare. Det kan också tyda på att Skånetrafiken har en mer flexibel struktur och kan anpassa sig snabbare allt eftersom problem uppstår. I vilket fall verkar planeringen eller informationen vara bristfällig. Något har gjort att de inte var klart från början hur kommunikationen skulle hanteras. Om denna sorts plan är klar från början kan kommunikationen flyta på betydligt bättre och problem som dessa kan minimeras. Att de båda organisationerna har olika strukturer är troligtvis rotat i deras verksamhet, olika strukturer passa olika bra i olika discipliner. Struktur och kultur har starka band mellan varandra och med en stark struktur är det troligt att det finns en stark kultur hos Cubic

Omvärld och miljö

Cubic finns i flera olika länder och i alla fall två olika kontor var med i samarbetet. Detta kan vara svårt för båda parterna men kanske främst för Skånetrafiken då de olika kontoren kan se ut och drivas på olika sätt. Ett sätt att kommunicera med det ena kanske inte fungerar med det andra. De båda organisationerna har olika omvärld och olika kärnverksamheter vilket också

skulle kunna förklara att problem uppstod. Men denna del av Cubic i specialiserade att arbeta med dessa arbetsuppgifter och mot organisationer som Skånetrafiken. Det kan tänkas att de har erfarenhet av liknande arbeten och de har dessutom arbetat tillsammans innan, vilket borde tyda på att de har kunskap och erfarenhet av liknande projekt. Det går omöjligt för oss att avgöra hur mycket omvärlden har påverkat organisationernas struktur och kultur, speciellt kultur då det är svårt att mäta. Men för att hänga med i en föränderlig värld måste organisationerna alltid vara betedda på förändring. Det är möjligt att Skånetrafiken sitter lite säkrare och inte är lika påverkade av förändringar då de har en slags monopolställning gällande kollektiva resor i Skåne. Cubic däremot är en organisation som måste konkurrera med andra organisationer för att kunna bedriva sin verksamhet.

Kommunikationsverktyg

Båda organisationerna beskriver samarbetet som nära. Några reste till den andra organisationen och jobbade bredvid dem under en tid. Många fysiska möten genomfördes också. Kommunikationen vid dessa direkta möten fungerade enligt utsago bra. Det kan förklara varför det inte alltid gjorde det inte alltid fungerade annars. När det finns direkt kontakt ansikte mot ansikte används både tal och kroppsspråk, att det finns två källor att använda sig av för att förklara sina budskap. Men den kanske största fördelen är att det går att både få och ge direkt feedback, även om individen inte behärskar språket på bästa sätt kan hon med feedback direkt ändra sig om till exempel fel ton har satts i det sagda meddelandet. Eventuella missförstånd kan ordnas upp direkt och kommunikation flyter betydligt bättre när direkt feedback kan ges mellan sändaren och mottagaren.

Språk

Då det var många formella möten som hölls på engelska, hade den engelsktalande delen av Cubic en fördel gentemot Skånetrafiken eftersom de talar engelska som modersmål. Som nämnt i teoridelen är det svårare att uttrycka det tänkta meddelandet på ett annat språk än ens modersmål, mer tanke går åt till att få språkformen bra. Detta kan ha gett upphov till att Cubic har haft en känsla av att de har haft makten i dessa möten och då kan det sprida sig till andra delar av projektet. Kanske är det till och med så att det är därför som det var Skånetrafiken som ändrade sig när problem med strukturerna manifesterade sig.

Dokumentation

Alla var överens om vilka kommunikationsvägar som användes. Dock var ett problem är ändå relaterat till detta. En utomstående tjänst användes för att dela dokument mellan organisationerna. Tjänsten som sådan har vi undersökt, men någonstans verkar förbindelsen ha brustit. En deltagare på Cubics sida nämner att det kunde vara svårt att avgöra om Skånetrafiken hade godkänt funktionalitet innan. Som vi nämnt ovan borde denna typ av data dokumenteras och göras tillgängligt för de berörda parterna. Varför är det inte det? Vi har inte fått något svar om hur det sköttes mer än dokumentdelningstjänsten, problem kan ligga i den. Den kanske inte ger notifikationer när något ändras/läggs till, och/eller kanske har den ett invecklat och svårhanterat gränssnitt. Oavsett hur det ser ut bör verktyget kontrolleras så att det uppfyller de kraven som ställ. Men problemet kan lika gärna ligga i bristfällig

dokumentation, vilket kan förklara dels om det skulle vara svårt att hitta dokumentet men också om svårigheten ligger i att tolka det som står i det. De specificerar inte om problemet är att hitta dokumentet eller att förstå det. Oavsett problem, är förhållandevis lätt att förebygga genom att ha tydliga riktlinjer för hur dokumentation ska ske och hanteras.

Maktkamp

Det skrivs om en kamp mellan organisationerna i deltagarnas svar. Detta kan tyda på en intressekonflikt. Det kan tyckas vara lite barnsligt att vuxna människor ska hamna i konflikter av denna typ, går det inte att enas. Dessa saker händer men kan dock vara svåra att hantera när de väl inträffat. Det enkla sättet borde vara att från början i kontraktet klargöra och bestämma hur det ska gå tillväga i projektet. Om det fortfarande blir problem ha en handlingsplan för hur det ska lösas för att klara upp ett problem. Planering är väldigt viktigt i ett projekt av denna typ. En av deltagarna säger att han lärt sig att det måste planeras bättre från början. Som nämnt ovan kan det vara så att Cubic känner att de sitter i en maktposition och därför kan ta en kamp med Skånetrafiken. Makt kan också vara starkt kopplat till kultur, då Cubic har en formell struktur kan det vara så att deras kultur är starkare rotad än Skånetrafikens och därmed att de har mer kulturell grund att utöva makt från. Även om Skånetrafiken är den formella ledaren i projektet kan Cubic genom diverse medel ha skaffat sig informell makt genom vilken de kan påverka. Cubic kan ha skaffat sig makt genom att sitta på information som Skånetrafiken behöver. Dock är detta nog inte fallet då Cubic menade att det kunde vara svårt att få information från Skånetrafiken vilket tyder på att det är dem som satt på information. Det troligaste som även är nämnt innan är att Cubic genom att de hanterar språket de kommunicerar mellan varandra med på ett bättre sätt, kan skaffa sig fördelar och utöva makt.

Informationsmängd

Det var mycket information som hanterades i projektet. Enligt deltagarna kunde det vara svårt att veta om alla hade fått informationen och förstått den. Det är troligtvis svårt att dra ner på informationen som finns i projektet. Den finns där av en anledning och behövs av en anledning. Istället för att dra ner på mängden information måste den presenteras på ett bra, strukturerat och mer överskådligt sätt. All information kanske inte är relevant för alla intressenter. Då måste det presenteras så att intressenterna kan se vilken information som är relaterat till dem, vilken prioritet den har med mera.

Tid

Många saker tog lång tid i projektet. Saker som låg utanför kontraktet kunde ta lång tid innan de behandlades. Detta kan bero på brister i kommunikationen, att fel vägar gick inom strukturen och att meddelandet inte nådde rätt person, utan var på villovägar ett tag innan det kom till rätt instans. Det kan också vara relaterat till att det var mycket information som cirkulerade i projektet. Som nämnt i stycket ovan och i teorin kan för mycket information göra att saker läggs på hög för att det inte finns tid att ta tag i det direkt. Bara en av organisationerna nämner detta problem. Det kan tyckas att båda borde ha ett problem om det är för mycket information i projektet. Kanske ignorerades det bara och aktörerna försökte att

jobba på som vanligt. Det kanske inte sågs som ett lika stort problem av alla och av deltagarna var det bara en som betonade det.

Trots att det uppenbarligen finns en del problem i projektet. Verkar båda parterna tycka att det har fungerat bra. Det verkar dock som det går att tillskriva Skånetrafiken en del av äran för att det fungerade bra. De var den ledande organisationen som enligt de själva hade makten i projektet. Men när det behövdes, anpassade de sig och sina kommunikationsvägar till det som Cubic var vana vid. Vilket får oss att tro att Skånetrafiken är med flexibla och kan lättare anpassa sig till ändrade omständigheter. Det krävs att vara anpassningsbar i en föränderlig marknad, Cubic nämner dessutom att ett problem var att marknaden ändrade sig under projektets gång. Vi är inte ute efter att lyfta upp Skånetrafiken som bättre än Cubic, men i detta fall är det de som har anpassat sig för att det ska fungera.

7 Slutsatser och sammanfattning

Vilka kommunikationsproblem fanns i processen? I denna uppsats har vi närmare undersökt kommunikationen mellan två organisationer, Skånetrafiken och Cubic som gjorde ett stort projekt tillsammans. Hur fungerade kommunikationen och vilka problem uppstod under ett projekt? Divergerade uppfattningarna mellan de olika aktörerna? Kommunikation har en väldigt stor inverkan på hur ett projekt fortskrider och även på slutresultatet. Några problem sågs bara från en sida medan andra sågs på båda sidor men på olika sätt.

Som svar på forskningsfrågan har vi identifierat ett antal olika problem i samarbetet mellan Skånetrafiken och Cubic. De flesta problemen handlar om att fel kommunikationsvägar användes, olika struktur på organisationerna, språkskillnader, intressekonflikt och dokumenthantering. Alla problemen upplevdes inte av båda organisationerna, men har lett till olika konsekvenser.

Grunden till kommunikationsproblem som uppstod berodde på olika organisationskulturer och struktur, Cubic är mycket mer hierarkiskt styrt och på grund av det har de väldigt tydliga kommunikationsvägar som de inte bryter mot. Till skillnad från Skånetrafiken som inte är lika hierarkiskt styrt och där inte kommunikationskanaler används lika strikt. Detta ställer till med problem på båda sidor även om de yttrar sig på lite olika sätt.

Andra saker som påverkar kommunikationen väldigt tydligt är språk. I detta fall en organisation med personer från Danmark, Storbritannien och en svensk organisation. Detta är väldigt intressant på grund av att de hade olika språk som modersmål och att all kommunikation skedde på engelska vilket i sin tur gjorde att bara Skånetrafiken som inte har engelska som första språk såg det som ett problem. Detta beror troligtvis på att Cubic inte har några problem att förstå vad Skånetrafiken menar men att det kan vara svårt för Skånetrafiken att uttrycka sig på rätt sätt.

Under arbetets gång användes ett antal olika verktyg för kommunikation; e-post, telefon och ansikte mot ansikte. Enligt svaren är det bara e-post som orsakade problem. Detta beror troligtvis på brist på direkt feedback vid kommunikation. Fördelarna med e-post är många men i detta fall verkar även nackdelarna vara det. Ett exempel är att om informationen inte gick den rätta vägen försvann den lätt eller svar dröjde väldigt länge. Detta hade inte hänt vid till exempel telefonsamtal där feedback erhålls omedelbar.

7.1 Underlag för problemlösning och dialog

Problem kommer alltid att uppkomma i projekt men det gäller att göra sitt bästa för att minimera risken. Med data och informationen som vi har samlat in och analyserat i denna uppsats har vi satt ihop ett stöd för att lösa problemen som uppkom. Men hjälp av detta har vi

skapa ett underlag för dialog mellan organisationerna som kan göra att de är mer förbereda till framtida projekt.

Det första som måste göras är att sätta upp tydlig struktur för hur kommunikationen skall gå till. Jacobsen säger att kommunikation kan ske genom specifika banor, de hierarkiska banorna som är bestämda av organisationsstrukturen och kulturen. Organisationerna måste redan i planeringsfasen bestämma hur kommunikationen ska gå mellan dem, det kommer att förenkla processen genom hela projektet. I detta projekt var ett resultat att kommunikationsvägarna Skånetrafiken använde inte var de som Cubic ville att de skulle använda. Hade detta bestämts från början hade mycket tid och kraft sparats. I detta fall då det är två organisationer med olika strikt struktur är det av extra stor vikt. Varför denna fas inte var tillräcklig eller inte prioriterad nog kan vi bara spekulera i, kanske är det som nämndes i teorin att de inte har sett det riktiga värdet med kommunikation. Om det är så att kommunikation har undervärderats kan det förklara varför en del problem uppkommit. Det är viktigt att kommunikation ses som en oundgänglig process i projektet. Trots att det inte är mätbart och att det kan vara frestande att skära ner på det för att till synes öka produktiviteten, kommer det att ställa till med problem. Brodbeck (2001) säger att det går att förutse projektets resultat genom kommunikationen, viktigt visar att det bör planeras och tänkas på att kommunikationen ska fungera på ett effektivt och tillfredställande sätt.

Samtidigt som planen för kommunikation sammanställs bör en handlingsplan fastslås hur problem och konflikter ska hanteras. En maktkamp uppstod under utvecklingen och då krävs det en tydlig och klar handlingsplan för att hantera den. Det var troligtvis en intressekonflikt som uppkom vilket tyder på att det var oklarheter i hur resurser skulle distribueras. Att det finns en oklarhet kan bero på att kontraktet inte var omfattande nog eller svårtolkat. Det bör göras så tydligt och omfattande som bara möjligt, utan möjlighet till feltolkning.

Planering är ett genomgående tema. Enligt en av deltagarna på Cubic var det svårt att se om Skånetrafiken godkände funktionalitet. Detta problem har troligtvis sin rot i dokumentationsprocessen. Exakt i vilket steg kan vi bara spekulera i, men fransett var problemet ligger bör det troligtvis användas bättre och mer noggranna rutiner för dokumentation. Detta är också ett problem som lättast löses förebyggande, som det nämns i teoridelen måste det redan i planeringsfasen göras upp en plan för hur dokumentationen ska ske i projektet. All officiell data och information som produceras måste skrivas ner och göras tillgänglig för de berörda aktörerna. Goda dokumentrutiner underlättar informations- och kunskapsspridning i organisationen. Väl fungerade kunskapsspridning gör att organisationen lär sig och bli mer kompetent (Macheridis, 2009).

När dokumenthanteringen fungerar väl kommer det att vara lättare att sprida information och data till projektets deltagare. Med en bra rutin och struktur på dokumentationen blir det också lättare att hitta den informationen som söks och att tillgodose sig den. Detta kan leda till att problemet med för mycket information kan hjälpas, med bättre struktur och hantering behöver

det inte bli för mycket information på samma gång utan det går att läsa den efterhand, rätt information kommer till rätt aktör och liknande.

Om dokumenthanteringen löser problemet att det är för mycket information i flödet kan det även påverka problemet med att det kunde ta lång tid innan vissa saker i projektet hanterades. Om denna försening beror på att det är för mycket information i omlopp och på det viset att frågan läggs åt sidan. Då kommer det förhoppningsvis att hjälpas av en förbättrad dokumenthantering. Informationsflödet blir bättre och mer strukturerat vilket gör att det går lättare att planera sitt arbete.

Språkproblematik kan vara svårt att hantera. Det krävs i åtskilliga lägen att kommunikation sker på ett genensamt språk. Engelska är det vanligaste alternativet då de flesta har kunskaper inom det. En lösning här är inte enkel och vi kan inte komma fram till någon mer än att de som känner att de har problem och är i underläge måste förmedla detta till den andra parten så att de förstår att det uppfattas som ett problem.

Den allmänna slutsatsen är att planering och otroligt viktigt i ett projekt. Speciellt i ett utvecklingsprojekt mellan två organisationer som har olika struktur och kultur. Om tid läggs till att göra en god planering för hur kommunikation ska ske kommer det att spara mycket tid och resurser senare i projektet. Planeringen görs med fördel innan själv projektet drar igång då det är mycket svårare att ändra när det väl i rörelse. Att planera för alla olika händelser går naturligtvis inte men om en handlingsplan fastställs kan problem som uppstår hanteras på ett effektivare sätt.

Bilagor

B1 Brev

Hej. Vi är två systemvetarestudenter på Lunds universitet. Vi arbetar på vår c-uppsats (kandidat). Som ämne har vi valt att skriva om kommunikation mellan två parter i ett utvecklingsprojekt, beställare och utvecklare. Vi är intresserade av att undersöka hur de båda parterna upplever möjliga kommunikationsproblem som kan uppstå i utvecklingsprocessen.

Ge gärna så omfattande svar som möjligt, det hjälper oss mycket om vi får mycket information att hantera.

Om någon fråga känns konstig eller om du känner dig obekvämd med den behöver du inte svara. Men vi ser helst att du svarar på alla.

Helst ser vi att du besvarar frågorna så subjektivt som möjligt, det är hur du upplevde situationen som vi är ute efter, din åsikt.

Svaren kommer att vara anonyma, det kommer inte att publiceras några namn eller liknande utan bara vad du svarat.

Tack för att du tar dig tid och svarar på vår enkät, det kommer att hjälpa oss väldigt mycket.

Om du har frågor bara maila oss på kentbrorsson@hotmail.com

Tack

Andreas och Kent

B2 Enkätfrågor

1. Vad har du för position i företaget?
2. Hur länge har du jobbat inom företag respektive på din nuvarande post?
3. Vad var din roll i samarbetet med Skånetrafiken/Cubic. Vad gjorde du i samarbetet?
4. Hur var din bild av hierarkin/strukturen och rollfördelningen mellan företagen i samarbetet ut?
5. Fanns det en tydlig uttalad hierarki hur kommunikationen skulle ske?
6. Hur nära arbetade ni med varandra?
7. När kom Cubic in i arbetsprocessen?
 - 7 a. Finns det fortfarande ett samarbete mellan parterna?
 - 7 b. Om ja vad är deras roll nu?
8. Hur såg arbetsprocessen i samarbetet ut?
 - 8 a. Vad fungerade bra?
 - 8 b. Vad fungerade dåligt?
9. Vilka var de allvarligaste problemen som uppkom?
 - 9 a. Beskriv de tre vanligaste problemen
10. Vad var svårast att hantera, gällande arbetet i stort?
11. Hur gick kommunikationen till med den andra parten, vilka kanaler (e-post, telefon) användes?
12. Fanns det några kommunikationsproblem i projektet?
 - 12 a. Vad var mest allvarligt?
 - 12 b. Hur yttrade de sig? Ge exempel.
 - 12 c. Hur löste det sig, hur gjorde ni?
 - 12 d. Fanns det olika kommunikationsproblemen i de olika faserna och i så fall hur yttrade de sig?
 - 12 d.a Planeringsfasen
 - 12 d.b Genomförandefasen
 - 12 d.c Reflektionfasen
13. Uppstod det konflikter som påverkade kommunikationen och i så fall hur yttrade det sig?
14. Hur gick avstämningarna till, vad hanterade ni?

15. Om något i utvecklingsarbetet var oklart hur hanterade ni det?
16. Hur begränsade var ni av ert kontrakt?
17. Vad ska ni lägga extra vikt på i framtida projekt tycker du?
18. Hade ni någon kick-off eller liknande för att stärka relationen till den andra gruppen, i så fall vad gjorde ni?
19. Egna tankar/information utöver frågorna?
20. Går det bra att kontakta dig om eventuella nya frågor kommer upp?

Skånetrafiken specifika frågor

1. Gjorde ni en föranalys?
 - 1 a. Om ja: Hur specificerad var den?
 - 1 b. Om nej: Vad/hur gjorde ni då?
2. Uppkom nya krav under utvecklingsprocessen?
3. Kompletterades kravspec i så fall?

Cubic Specifika frågor

1. Om något i utvecklingsarbetet var oklart hur hanterade ni det?
2. Hur begränsade var ni av ert kontrakt?

B3 Cubics svar

1. Vad har du för position i företaget?

P1: Engineering Manager

P2: Service Manager Europé & UK Regions, I report directly to the Service Director

P3: Service Manager Nordic

2. Hur länge har du jobbat inom företag respektive på din nuvarande post?

P1: 17 år

P2: 10 years and 3 years in my current position

P3: 19/2

3. Vad var din roll i samarbetet med Skånetrafiken/Cubic. Vad gjorde du i samarbetet?

P1: Interface imellem Skånetrafikken og udviklingsafdelingen for alle tekniske spørgsmål

P2: During the progress from tender to the project delivery and implementation into operations I have held a number of positions. I was originally the service solutions architect designing and defining the service operations that would be required to respond to the tender and to support the system through its transition into and beyond full operations. I attended customer meetings and presented varied solutions and engaged in workshops.

I then took up the position of Bids & Proposals Manager and became responsible for ensuring that that all inputs for the tender response were assembled and all the costs captured and properly communicated to the client complying with the formal process.

I have been engaged with the senior management of the client since the commencement of the tender and have been refining and redefining the service solution and feeding back into the system design solution to enable easier operations and maintenance. I continue to operate as the service lead for the project today.

P3: Installation, planning, support

4. Hur var din bild av hierarkin/strukturen och rollfördelningen mellan företagen i samarbetet ut?

P1: Strukturen var bygget op således at jeg kunne beslutte hvis udfaldet at problemerne hvis løsningen faldt inden for kontrakten's rammer. Ellers skulle den komercielle folk på banen. Det synes jeg er en god struktur

P2: The hierarchy and roles were clearly defined in the tender process and were preserved and augmented as the project was awarded and entered into the design and delivery phase. I thought it to be a well thought out and effective structure which we were able to mirror and maximise the contact touch points.

P3: ok

5. Fanns det en tydlig uttalad hierarki hur kommunikationen skulle ske?

P1: Ja - se ovenstående (4)

P2: There was a clear communications process for the exchange and distribution of information. This is vital for a project of this size and complexity.

P3: Yes

6. Hur nära arbetade ni med varandra?

P1: Det gik godt. Jeg havde en direkte kink til Skånetrafikkens tekniske ledelse og vi kunne løse problemerne inden for kontrakten's rammer. Problemet er altid når vi er på kanten af kontrakten's rammer hvor der skal give lidt på en side for at få noget på en anden side. Her kommer Cubic's kommercielle forhandlere så på banen - og det kan til tider godt gå meget langsomt.

P2: We were in effect "living" together for long periods fully engaged and collaborating to find the best solutions

P3: Close

7. Når kom Cubic in i arbejdsprocessen?

P1: Efter kontrakten var underskrevet

P2: Cubic entered right at the outset of the tender process.

P3: In the start of the project

7a. Finns det fortfarande ett samarbete mellan parterna?

P1: ja

P2: There remains a firm and strong long term relationship between the companies both in developing the system beyond its base design and servicing and maintaining the live system.

P3: Yes

7b. Om ja vad är deras roll nu?

P1: Samme som tidligere

P2: Cubic's role is to engage with the customer on delivering service and maintenance to ensure the system operates to stringent key performance indicators and additionally to continue to participate in the development of the system to adopt new technologies; processes and to comply with new emerging standards.

P3: Supplier and maintainer

8. Hur såg arbetsprocessen i samarbetet ut?

P1: Tilfredsstillende

P2: The work process in the collaboration consists of a requirements capture phase which involves deep collaboration and then to replay this capture in a more formal documented process to affirm the understanding of both parties. This may then result in a change order to add new functionality or an amendment to the service tasks, activities and processes. The objective is to develop the system and the processes to meet the ever changing business needs of Skanetrafikken and to adopt a positive partnership approach.

P3: -

8a. Vad fungerade bra?

P1: Inden for kontraktens rammer fungerede det godt

P2: -

P3: -

8b. Vad fungerade dåligt?

P1: -

P2: -

P3: -

9. Vilka var de allvarligaste problemen som uppkom?

P1: När vi var uenige om hvad kontrakten sagde. Jeg kan ikke komme ind på de specifikke problemer

P2: The most serious problems are lack of clarity and understanding, sometimes in a fast moving project not all stakeholders could keep up with the flow of information and the changes.

P3: SW/HW problems

9 a. Beskriv de tre vanligaste problemenP1: Om et problem var et kontraktbrud eller ej
Om ST havde godkendt funktionaliteten tidligereP2: Managing clear communication
Accurately defining requirements
Managing unforeseen changes resulting from changes in legislation and environment

P3: WLAN connections, installation of HW

10. Vad var svårast att hantera, gällande arbetet i stort

P1: Kommunikation på et komercielle niveau - at blive enige hurtigt

P2: The shift in the market need from when the tender was written to the point where the system went into live operation

P3: That everybody expectet everything work perfect from the beginning

11. Hur gick kommunikationen till med den andra parten, vilka kanaler (e-post, telefon) användes?

P1: Kommunikation på et komercielle niveau - at blive enige hurtigt

P2: There were formal minuted meetings and informal teleconferences and face to face sessions. These were supported by a clear escalation into a steering group committee to make decisions on those items that could not be resolved at the project operations level. Additionally there was an exchange of many formal documents.

P3: Intense and dense

12. Fanns det några kommunikationsproblem i projektet?

P1: Kommunikation på et komercielle niveau - at blive enige hurtigt

P2: As the number of stakeholders was quite large it was difficult to ensure that everyone participated fully and understood the material they were being presented with.

P3: Not what i'm aware about

12 a. Vad var mest allvarligt?

P1: Kommunikation på et komercielle niveau - at blive enige hurtigt

P2: I wouldn't say that there was a single serious issue.

P3: -

12 b. Hur yttrade de sig? Ge exempel

P1: Uenighed om hvad kontrakten betød

P2: Generally they manifested through lack of continuity in engagement. Some of the stakeholders were present at all sessions and engaged fully others participated in a part time fashion which left decision making to those who were fully engaged

P3: -

12 c. Hur löste det sig, hur gjorde ni?

P1: Give lidt her og tag lidt der - forhandling

P2: A core group organically developed through the project on both sides and they then earned the trust of their connected stakeholders to be able to make decisions and move the project forward.

P3: -

12 d. Fanns det olika kommunikationsproblemen i de olika faserna och i så fall hur yttrade de sig.

P1: nej

P2: The sheer volume of information sometimes resulted in overload and as there were multiple work streams with shared participants it was hard for the participants to consistently maintain focus

P3: no

12 d.a Planeringsfasen

P1: -

P2: The planning phase is the clearest with clarity rising to the front

P3: -

12 d.b Genomförandefasen

P1: -

P2: It's here that unexpected and unforeseen outcomes occur from previously firm agreements. A level of pragmatic practicality was adopted on both sides to steer through them

P3: -

12 d.c Reflektionfasen

P1: -

P2: This phase continues as the system is in live operation and will continue, communication is good at this point as there have been many lessons learned along the way,

P3: -

13. Uppstod det konflikter som påverkade kommunikationen och i så fall hur yttrade det sig?

P1: nej

P2: A clear pragmatic approach to sometimes park complex commercial decisions that are required to be made to reach practical final solutions. Sometimes the commercial rules prevented both sides from reaching end goals and it became apparent that some strong leadership from all stakeholders was required to define new ground

P3: no

14. Hur gick avstämningarna till, vad hanterade ni?

P1: minimere projekt kost

P2: I generally took a subject matter expert role and presented in as neutral a fashion as possible.

P3: -

15. Om något i utvecklingarbetet var oklart hur hanterade ni det?

P1: Vi bad om at få det forklaret bedre

P2: You attempt to engage the stakeholders to gain clarity and greater definition. If this is not possible then you produce documentation to define how you see the requirements and you present these documents to be reviewed and agreed and move forward.

P3: no

16. Hur begränsade var ni av ert kontrakt?

P1: Vi skulle naturligvis holde os indenfor kontrakten's rammer

P2: I would say that we both avoided being “trapped” by adopting positive practical approach

P3: limited

17. Vad ska ni lägga extra vikt på i framtida projekt tycker du?

P1: At være enige om på begge sider at kontrakten aldrig er knivskarp og at man må forhandle sig igennem og opnå enighed hurtigt

P2: This has been a major project involving many stakeholders and has certainly prepared me on where to focus my future efforts.

P3: Planning

18. Hade ni någon kick-off eller liknande för att stärka relationen till den andra gruppen, i så fall vad gjorde ni?

P1: nej

P2: We did have a kick event which was a social event

P3: no

19. Egna tankar/information utöver frågorna?

P1: Jeg kan desværre ikke sende det til andre da de kun taler engelsk

P2:-

P3: no

20. Går det bra att kontakta dig om eventuella nya frågor kommer upp?

P1: Ja

P2: Yes

P3: Yes

B4 Skånetrafikens svar

1. Vad har du för position i företaget?

P1: Marknad

P2: Konsult

P3: Enhetschef IT förvaltning och utveckling

2. Hur länge har du jobbat inom företag respektive på din nuvarande post?

P1: Jobbat på Skånetrafiken i 7 år

P2: 12år

P3: 1år

3. Vad var din roll i samarbetet med Skånetrafiken/Cubic. Vad gjorde du i samarbetet?

P1: Kund- och Marknadsfrågor

P2: Tog fram förstudie, anbudsunderlag, upphandling, anbudsutvärdering, systemspecar, införande, tester, mm

P3: Teknisk projektledare för Skånetrafiken. Jag var med och drev teknik arbetet från att vi tog fram kravspecifikation och upphandlingsunderlag till att projektet avslutades. I min nuvarande roll ingår biljettsystemet som ett av många system inom min grupp.

4. Hur var din bild av hierarkin/strukturen och rollfördelningen mellan företagen i samarbetet ut?

P1: Cubic styrde mkt av arbetet.

P2: Cubic är leverantör och Skånetrafiken är den som köpt systemet.

P3: I Sverige var vi 5 trafik huvudmän (län) som arbetade tillsammans i projektet. Skånetrafiken i kraft av att vara störst var den enda som hade personal som i huvudsak arbetade med projektet, och genom vår storlek och att vi var först drev vi nog på en del frågor starkare. Det fanns dock oftast en god sammanhållning mot ett gemensamt mål. Projektet som sådant tog lång tid och det fanns stunder av ganska stor kamp mellan Skånetrafiken och Cubic. Vi möttes också ofta på olika plan där samma person hos oss kunde arbeta mycket operativt med systemet samtidigt som denna också diskuterar avtalsfrågor, medan det hos Cubic var tätare skott mellan utvecklare, projektledare och avtalsförhandlare.

5. Fanns det en tydlig uttalad hierarki hur kommunikationen skulle ske?

P1: Hierarki vet jag inte, men det fanns en tydlig struktur – åtminstone formellt.

P2: Både ja och nej. Cubics bild var väldigt hierarkisk men den fungerade dåligt mot ett svenskt företag.

P3: Jag även om som jag skrev innan samma person hos oss hade flera roller. Det var viktigt att alltid veta beslutsgången och eskaleringsnivån.

6. Hur nära arbetade ni med varandra?

P1: Personligen arbetade jag inte sååå nära Cubic - det var teknikerna som arbetade närmast Cubic.

P2: Vi hade ett antal workshops och utväxlade systemspecar för kommentarer och justeringar.

P3: Svårt att svara konkret, men från tid till annan dagligen per telefon, och med fasta projektledningsmöten som protokollfördes. En person från Skånetrafiken arbetade drygt 10 veckor i England för att bistå kring system uppsättningen.

7. När kom Cubic in i arbetsprocessen?

P1: De var med från start.

P2: De lämnade anbud och efter utvärderingen så var de det företag som vann.

P3: Cubic kom in som en av flera anbudslämnare och vaskades fram i ett urvalssammanhang som sker vid upphandling. Cubic som företag var känt tidigare då vårt tidigare biljetssystem hade Cubic som en av leverantörerna.

7a. Finns det fortfarande ett samarbete mellan parterna?

P1: Ja

P2: Ja

P3: Vi har ett avtal som för leveransen löper ut vid årsskiftet (garantitiden) sedan har vi ytterligare 4 år av servicekontrakt, så det är fortsatt ett nära samarbete.

7b. Om ja vad är deras roll nu?

P1: Utveckling och service

P2: Först och främst har vi ett antal restpunkter som skal åtgärdas men de sköter också service och underhåll på systemet samt att garantitiden ännu ej är slut.

P3: Slutföra leveransen med rättningar och sedan underhålla systemet och vid behov leverera systemuppdateringar.

8. Hur såg arbetsprocessen i samarbetet ut?

P1: Förstår inte frågan.

P2: För de flesta delar så lämnade Cubic ett förslag till lösning som vi kommenterade och utifrån det så diskuterade vi oss fram till lösningare.

P3: Baserat på avtalet fanns det definierat olika steg som också hade beslut och betalningstidpunkter:

-
- Projektbeskrivning
-
- Systemspecifikation
- Tester (flera steg)
- Driftsättning (flera steg)
- Godkännande
- Övertagande
- Garantiverifiering

8a. Vad fungerade bra?

P1: ?

P2: När vi diskuterade oss fram till lösningar så kom båda parter erfarenhet till nytta.

P3: Att stegen var tydliga var bra. Ett change request förfarande som fortfarande används löpande

8b. Vad fungerade dåligt?

P1: Svårt få förståelse för våra krav

P2: Det var ibland svårt att se helheten när enstaka funktioner diskuterades.

P3: Varje steg var en kamp om att allt fanns med, fungerade som det skulle etc.

9. Vilka var de allvarligaste problemen som uppkom?

P1: Det har teknikerna bättre koll på.

P2: På grund av Cubics hierarkiska organisation så fördes diskussionerna inte alltid med folk på rätt nivå.

P3: Att resurserna att ta fram systemspecifikationerna inte avsattes i tid utan det påbörjades ett programmeringsarbete innan funktionerna var överenskomna.

9 a. Beskriv de tre vanligaste problemen

P1: Se ovan

P2: Missförstånd pga de kulturella skillnaderna. Vi diskuterade inte med rätt nivå pga hierarkin Det är lätt att lämna synpunkter på det som står i ett dokument men svårare att se vad som fattas.

P3: - Projektets komplexitet underskattades
- För få resurser sattes in från start
- Delar lämnades för test och drift innan de varit klara

10. Vad var svårast att hantera, gällande arbetet i stort

P1: Svårast var nog om man ville göra något som i detalj inte fanns specat i avtalet.

P2: Att se helheten och utifrån den se vad som inte beskrevs samt att se att beskrivningarna var på en jämn nivå (så att inte en del var väldigt detaljerat medan annat var ytligt beskrivet)

P3: I viss mån omfattningen, så hos alla parter underskattades, fler resurser skulle varit med från start

11. Hur gick kommunikationen till med den andra parten, vilka kanaler (e-post, telefon) användes?

P1: Det var både telefon, e-post och fysiska möten.

P2: E-post, brev, telefon och fysiska möten.

P3: Brev användes för avtalsfrågor och kommunikationen i det avseendet hölls formell. Löpande användes mail och telefon, dokument utväxlades där projektplatsen.se utgjorde basen för dokument hantering. Många fysiska möten.

12. Fanns det några kommunikationsproblem i projektet?

P1: Vissa språkproblem kanske eftersom många från Cubic pratade engelska

P2: Ja, pga kulturskillnaderna så hade Cubic inledningsvis svårt att förstå att vi svenskar kan skicka mail mm oavhängigt de hierarkiska strukturerna.

P3: Två språk, nivån på skrivningar, där vår engelska emellan åt blev skarpare än avsett och tolkades i sin ton fel.

12 a. Vad var mest allvarligt?

P1: ?

P2: Mail från en icke chef till en chef kunde i början ignoreras samt att mail som inte "varit uppe på chefsnivå" och vänt kunde ignoreras av de som fått mailet på Cubic för de var vana att allt skulle gå genom cheferna.

P3: passar på denna fråga

12 b. Hur yttrade de sig? Ge exempel

P1: ?

P2: Det tog längre tid innan de besvarades och innehållet togs inte på fullt allvar.

P3: se 13. a

12 c. Hur löste det sig, hur gjorde ni?

P1: ?

P2: När samarbetet tagit form så insåg nog Cubic hur vi fungerade samtidigt som vi anpassade oss.

P3: Fysiska möten redde oftast ut missförstånden

12 d. Fanns det olika kommunikationsproblemen i de olika faserna och i så fall hur yttrade de sig.

P1: ?

P2: Samma problem fanns nog med men allt efter som projektet framled så blev vi bättre på att hantera dem

P3: Nej egentligen inte, men tonläget i kommunikationen var klart olika under de olika faserna

12 d.a Planeringsfasen

P1: Här var jag inte involverad

P2:

P3: - vi ville ha betydligt mer detaljerade systemspecifikationer än vad som leverantören ville ta fram

12 d.b Genomförandefasen

P1: ?

P2:

P3: Som 13 d.a. även under testerna ville vi ha mer detaljer.

12 d.c Reflektionfasen

P1: ?

P2:

P3: Där är vi och vi får se var vi landar

13. Uppstod det konflikter som påverkade kommunikationen och i så fall hur yttrade det sig?

P1: Ja, när det handlade om vem som skulle betala för vad blev det konflikter som gjorde att arbetet mer eller mindre las på is.

P2: Ja, icke chefrer på Cubic som besvarade eller åtgärdade saker som vi påtalat i mail utan att de passerat "chefsnivån" kunde i början få stå till svars för detta

P3: Under vägs förändrades bemanningen delvis på båda sidor vilket. Då kunde ta tid innankommunikationen etablerade till full igenom

14. Hur gick avstämningarna till, vad hanterade ni?

P1: Mest teknikerna som hade dessa avstämningar

P2: Vi hade regelbundna avstämningar dels per telefon men också på fysiska möten där aktuella och närliggande aktiviteter togs upp.

P3: Löpande hade vi protokollförda projektledningsmöten som avhandlade projektets framdrift. Sedan fanns det styrgrupp (direktörsmöten) när frågorna krävde tyngre beslut

15. Gjorde ni en föranalys?

P1: Innan upphandlingen gjordes förarbete

P2: Inför upphandlingen gjordes en förstudie.

P3: I vad syfte? Innan upphandlingen gjorde ett förarbete

15 a. Om ja: Hur specificerad var den?

P1: Vet inte - var inte involverad

P2: Den var på en övergripande nivå.

P3: I beskrivande form baserat på funktionsbehov

15 b. Om nej: Vad/hur gjorde ni då?

P1: -

P2: -

P3: -

16. Uppkom nya krav under utvecklingsprocessen

P1: Ja

P2: Eftersom projektet höll på under en längre tid så ändrades fokus mellan olika funktioner samt att utvecklingen gjorde att teknik samt folks förväntningar har ändrats.

P3: Ja eftersom åren gick fick köp via internet en tyngre del

17. Kompletterades kravspec i så fall

P1: Det tror jag

P2: I de fall som ändringarna kunde rymmas inom de ursprungliga kraven och de gränser som LOU sätter.

P3: jag och i vissa fall köpts funktioner till

18. Vad ska ni lägga extra vikt på i framtida projekt tycker du?

P1: Ännu mer förarbete. Involvera marknadsavdelningen från start.

P2: Lägga större vikt på att precisera formerna för projektgenomförandet

P3: Bättre rustade bemanningmässigt. Fler leveranspunkter från leverantören, och ett ännu närmare samarbete. Även internt mellan teknik och försäljning/marknad behövs närmare samarbete

19. Hade ni någon kick-off eller liknande för att stärka relationen till den andra gruppen, i så fall vad gjorde ni?

P1: Inte vad jag känner till

P2: Vi har haft ett par Kick-Offs med respektive utan leverantören. Vi har bl a varit på Tivoli i Köpenhamn samt kört gokart i Hässleholm.

P3: Det fanns lite olika former, dock begränsat till någon enklare gokart körning och middag

20. Egna tankar/information utöver frågorna?

P1: Ett tekniskt projekt

P2: Eftersom dessa frågor är viktiga för ett lyckat projekt (kanske lika viktiga som ett bra system:)) så vore det intressant att ta del av er uppsats när den är färdig.

P3: -

21. Går det bra att kontakta dig om eventuella nya frågor kommer upp?

P1: Ja

P2: Ja

P3: Ja

Referenser

- Alvesson M. Sveningsson S, (red.). (2007) *Organisation, ledning och processer*. Studentlitteratur. Lund
- Backman J. (1998): *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur. Lund
- Benthorn L. (2011): *Hotboken: om konflikt & samarbete*. Helsingborg. Reflex.
- Brodbeck F C. (2001): Communication and performance in software development projects. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 10 No 1, pp 73-94.
- Chiriac E H., Hempel A, (red.) (2007): *Handbok för grupparbete – att skapa fungerande grupparbeten i undervisning*. Studentlitteratur. Lund.
- Cubics hemsida
<http://cts.cubic.com/> (besökt 2011-04-25)
- Damian D E., Zowghi D (2003): An insight into the interplay between culture, conflict and distance in globally distributed requirements negotiations. In: Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03).
- Eurobarometer. (2006): Europeans and their Languages.
<http://www.biling.su.se/pub/jsp/polopoly.jsp?d=12965&a=89907> (besökt 2011-04-12)
- Fiske John (1997): *Kommunikationsteorier: En introduktion*. Wahlström & Widstrand. Stockholm
- Forster N. (1994): The analysis of company documentation. I: Cassell C och Symon G: *Qualitative Methodes in Organizational Research: a Practical Guide.*, pp 66-147. SAGE. London
- Granström K. (2006): *Dynamik i arbetsgrupper – Om grupprocesser på arbetet*. Studentlitteratur. Lund.
- Jacobsen D. I. (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund.
- Jacobsen D I. (2009): *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson I. (2010): *Att bygga broar över kulturgränser. Om svenskars kommunikation med icke-svenskar vid arbete utanför Sverige*. Doktorsavhandling. Lund Studies in Media and Communication No 14. Lunds universitet, Lund.
- Macheridis N. (2009): *Projektspekter – kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Studentlitteratur. Lund.
- Neu J. (1986): American English Business Negotiations – Training for Non-Native Speakers.. *English for specific purposes*. Vol. 5. No. 1, pp 41-57. The American University
- Norén K. (2006): *Universiteten väljer språk*. Språkvård Vol 41 No 1.
- Projektportalen som användes i projektet.
<http://www.projectplace.se/topnav/Om-oss/> (besökt 2011-10-12)
- Wasson K S., Knight C J. (2009): *Communication in Software Development Identification and Repair of Weak Definitions*. University of Virginia, citeseer.