

**Modelleringsgruppers sammansättning och  
samverkan**

**(HS-IDA-EA-01-321)**

**Henrik Nylund (a98henny@student.his.se)**

*Institutionen för datavetenskap  
Högskolan i Skövde, Box 408  
S-54128 Skövde, SWEDEN*

Examensarbete på det systemvetenskapliga programmet under  
vårterminen 2001.

Handledare: Anders Ydremerik

## **Modelleringsgruppers sammansättning och samverkan**

Examensrapport inlämnad av Henrik Nylund till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (B.Sc.) vid Institutionen för Datavetenskap.

**2001-06-07**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_

## **Modelleringsgruppers sammansättning och samverkan**

**Henrik Nylund (a98henny@student.his.se)**

### **Sammanfattning**

I detta arbete undersöker jag hur modelleringsgrupper sätts samman och hur det går att få dem att samverka på ett tillfredsställande sätt. Min undersökning är gjord med projektledare och modelleringsledare på olika företag och organisationer i Skövde.

Rapporten inleds med en introduktion och en bakgrund till ämnet. Först kommer en kort presentation av informationssystem, systemutveckling, verksamhetsanalys och modellering sedan följer en djupare presentation av grupper.

För att genomföra min undersökning började jag med att göra en litteraturstudie som resulterade i ett ramverk. Ramverket kan ses som en sammanställning av den litteratur jag studerat. Undersökningen genomförde jag genom att göra besöksintervjuer och resultatet från undersökningen jämförde jag först inbördes med varandra och slutligen med mitt ramverk.

Resultatet visar att de flesta modelleringsgrupper innehåller sex till tio deltagare. Av resultatet framgår också att vid sammansättningen är det vanligast att de som har tid att avsätta får ingå i modelleringsgruppen och inte de som egentligen borde vara med, med tanke på domänkunskap och social förmåga. En annan viktig punkt visar också att ingen av intervjupersonerna analyserar och hanterar konflikter.

**Nyckelord:** grupper, gruppsammansättning, gruppdynamik, modellering

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Introduktion</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>2</b>
2.1	Informationssystem och Systemutveckling	2
2.1.1	Informationssystem	2
2.1.2	Systemutveckling	3
2.2	Verksamhetsanalys	3
2.2.1	Modellering	4
2.3	Systemutvecklingsmetoder	4
2.3.1	Joint Application Design (JAD)	5
2.4	Projekt	7
2.5	Grupper	7
2.5.1	Vad är en grupp?	7
2.6	Gruppens sammansättning	9
2.6.1	Hur stor ska gruppen vara?	9
2.6.2	Vilka ska vara med i gruppen?	10
2.6.3	Gruppledaren	11
2.7	Gruppdynamik och samverkan	13
2.7.1	Sociala roller	13
2.7.2	Grupprocessen	16
2.7.3	Problem och konflikter	17
<b>3</b>	<b>Problembeskrivning</b>	<b>19</b>
3.1	Problemområde	19
3.2	Problemdefinition	20
3.3	Avgränsning	20
3.4	Förväntat resultat	20
<b>4</b>	<b>Metod</b>	<b>21</b>
4.1	Möjliga metoder	21
4.1.1	Intervjuer	21
4.1.2	Enkäter	22
4.1.3	Litteraturstudier	23
4.1.4	Observation	23
4.2	Val av metod	24

4.2.1	Valda metoder .....	24
4.2.2	Argumentation för valda metoder .....	24
<b>5</b>	<b>Genomförande.....</b>	<b>26</b>
5.1	Ramverk .....	26
5.1.1	Hur ska gruppen sättas samman? .....	26
5.1.2	Gruppens storlek.....	26
5.1.3	Vilka ska vara med?.....	27
5.1.4	Gruppledaren.....	27
5.1.5	Gruppens samverkan .....	27
5.1.6	Sammanfattning av ramverk .....	28
5.2	Undersökning med intervjuer.....	29
5.2.1	Förberedelse av intervjuer.....	29
5.2.2	Intervjufrågornas utformning .....	29
5.2.3	Genomförande av intervjuer .....	30
5.2.4	Sammanfattning av intervjuer .....	30
5.2.5	Värdering av insamlat intervjumaterial .....	36
5.2.6	Erfarenheter från intervjuerna .....	36
<b>6</b>	<b>Analys .....</b>	<b>37</b>
6.1	Jämförelse av intervjuer .....	37
6.1.1	Gruppens storlek och sammansättning .....	37
6.1.2	Gruppens samverkan .....	38
6.2	Jämförelse med ramverk .....	39
6.2.1	Gruppens storlek och sammansättning .....	39
6.2.2	Gruppens samverkan .....	40
<b>7</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>41</b>
7.1	Hur sätts gruppen samman? .....	41
7.1.1	Hur stor ska gruppen vara? .....	41
7.1.2	Vilka ska ingå i gruppen? .....	41
7.1.3	Gruppdeltagarnas egenskaper .....	42
7.1.4	Projektledaren/modelleringsledaren .....	42
7.2	Hur fungerar gruppen tillsammans? .....	42
7.2.1	Åtgärder för att få gruppen att fungera .....	42
7.2.2	Hur löses konflikter?.....	42
<b>8</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>43</b>
8.1	Diskussion kring resultatet.....	43

8.2	Problem och erfarenheter .....	44
8.3	Förslag till fortsatt arbete .....	44
	<b>Referenser .....</b>	<b>46</b>
	<b>Bilagor .....</b>	<b>48</b>

# 1 Introduktion

Alla företag har någon form av informationssystem både, manuella och datoriserade. Individer, verksamheter och offentliga institutioner är ofta beroende av effektiviteten hos dessa system. (Loucopoulos et al, 1995) Ett informationssystem ska underlätta det dagliga arbetet för individen och ge företaget viktiga konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. (Avison & Fitzgerald, 1995)

En central del i systemutvecklingsarbetet består av att arbeta i projekt och med grupper. Gruppens samarbetsförmåga kan bli avgörande för projektets resultat. (Andersen, 1994) Inom systemutveckling är det vanligast att användaren medverkar under analysfasen, alltså den fas där verksamhetens flöden av information dokumenteras. Även insamling av framtida krav på systemet sker här. Att involvera användaren i systemutvecklingsarbetet ökar acceptansen för det färdiga systemet. Acceptansen är viktig då den främsta kritiken som idag riktas mot implementerade informationssystem är att de inte motsvarar intressenternas krav och alltså inte används i den omfattning som de är avsedda. (Avison & Fitzgerald, 1995)

Att använda sig av grupper i utvecklingsarbetet ger en mer komplett förståelse för uppgiften vilket leder till en produkt av högre kvalitet. (Dennis et al, 1999) Andersen (1994) anser att en avgörande faktor för slutresultatet är att projektgruppen fungerar tillsammans som en grupp. För att få en grupp att fungera måste den rätta blandningen av olika typer av människor representeras. (Sjölund, 1965)

En grupp består av ett antal olika individer men det går inte att se hur gruppen fungerar genom att endast titta på dessa individer. Det centrala är att titta på hur gruppen fungerar tillsammans. Om en grupp fungerar tillsammans blir helheten större än summan av delarna och vice versa. (Granér, 1991)

Jag har valt att skriva om ämnet modelleringsgrupper i systemutvecklingsprojekt. Jag tänker undersöka hur grupper ska sättas samman för att fungera både ur professionell och ur social synpunkt. Jag tycker det är intressant att se hur grupper fungerar och hur de arbetar tillsammans, de flesta har någon gång arbetat i grupp, antingen i skolan eller i sitt arbete, och upptäckt hur gruppen förändras under arbetets gång.

De flesta företag och organisationer inom systemutveckling och IT arbetar i projekt och projektgrupper samt hur grupper sätts samman är därför centralt för systemutveckling.

Kapitel två inleds med att jag presenterar och förklarar de begrepp som är centrala för detta examensarbete. Jag börjar med att förklara systemutveckling och informationssystem i stort för att sedan mer i detalj belysa grupper och gruppsamverkan.

## 2 Bakgrund

Under denna rubrik kommer jag att presentera och förklara de begrepp som är centrala för mitt arbete och min problemformulering.

### 2.1 Informationssystem och Systemutveckling

Jag inleder bakgrunden med att förklara begreppen informationssystem och systemutveckling.

#### 2.1.1 Informationssystem

En viktig del i ett systemutvecklingsprojekt är att beskriva företagets verksamhet och deras informationssystem samt att göra analyser av dessa beskrivningar. (Andersen, 1994)

Andersen (1994) skriver att ett informationssystem är ett system för insamling, bearbetning, lagring, överföring samt presentation av information. Denna information kan behandlas både av människor och av maskiner. Oftast förknippas dock informationssystem med behandling av data med maskiner, men människor och deras informationsbehandling kan också ingå i ett informationssystem. (Andersen, 1994)

Informationssystemet används för att hjälpa organisationen att analysera verksamheten i dess omgivning och kontrollera att verksamhetens mål uppfylls. Målen kan vara relaterade till organisationens vinst, långsiktiga överlevnad, större marknadsdelar med mera. Ett väl fungerande informationssystem kan även hjälpa ett företag att ge fördelar gentemot sina konkurrenter. (Avison & Fitzgerald, 1995) Om inte ledningen får rätt och aktuell information får den svårt att fatta de rätta besluten. (Kendall, 1996)

I en organisation skall informationssystemet hjälpa anställda och användare att behandla data på ett effektivt sätt. Informationen kan gälla kunder, leverantörer, produkter, utrustning och så vidare. Alla organisationer har någon form av informationssystem, det spelar ingen roll vilken typ av verksamhet det rör sig om. Det kan vara kommersiella företag, kyrkor, sjukhus, universitet eller bibliotek. (Avison & Fitzgerald, 1995)

Ett informationssystem kan innehålla flera olika typer av informationsbehandling. I vissa system kan det vara själva insamlingen av information som är det primära medan det i andra informationssystem är själva behandlingen av information som är det primära. (Andersen, 1994)

Dagens informationssystem kan innehålla flera olika sorters data, det kan vara bilder, ljud och text likväl som vanlig data i form av fakta såsom ordernummer och kundnummer. Ett datorsystem kan användas för att lagra data eller för att konvertera data till meningsfull information som till exempel rapporter. Därmed är det inte sagt att ett datoriserat informationssystem är enbart ett datasystem utan det kan också finnas ett flertal manuella arbetsrutiner. Det betyder inte heller att datorn är den viktigaste beståndsdelen i ett informationssystem. (Avison & Fitzgerald, 1995)



### 2.1.2 Systemutveckling

En stor del av arbetet med att utveckla ett informationssystem består av att arbeta med beskrivningar. Informationssystemet byggs med hjälp av beskrivningar på olika nivåer, från överordnade frågor till detaljerade tekniska förhållanden. Olika förhållanden kräver olika beskrivningar. (Andersen, 1994)

I utvecklingsarbetet utnyttjas användaren för att redogöra för vad informationssystemet skall göra för att underlätta deras arbete. Systemutvecklaren måste ha kunskap om tekniker och metoder för att utföra arbetet enligt användarnas och beställarens önskemål. (Andersen, 1994)

Flensburg (1987) säger att:

*”Systemutveckling innebär vanligtvis att man räknar ut hur en dator ska kunna användas för att effektivisera det administrativa arbetet i en organisation.”* (Flensburg, 1987)

Det är dock inte nödvändigt att systemet är datoriserat, men i praktiken är det så anser Flensburg (1987).

Den traditionella livscykeln för systemutveckling SDLC (Systems Development Life Cycle) innehåller förstudie, detaljerad verksamhetsanalys, detaljerad informationsanalys, design, implementation, test och införande samt systemförvaltning. (Avison & Fitzgerald, 1995)

Jag kommer i detta arbete endast att beskriva verksamhetsanalysen eftersom det är i detta steg som modelleringsarbete i grupp sker.

## 2.2 Verksamhetsanalys

Om ledningen för organisationen gett klartecken för att påbörja ett systemutvecklingsprojekt blir nästa steg att i detalj kartlägga den verksamhet som systemet skall implementeras i. (Avison & Fitzgerald, 1995)

Avison och Fitzgerald (1995) vill i analysen titta på följande:

- De funktionella kraven på det nuvarande systemet.
- De krav som finns på det nya systemet eftersom det kan finnas nya situationer eller möjligheter som föreslår alternativa krav.
- Alla påtvingade begränsningar.
- Utbudet och storleken på olika datatyper.
- Undantagande villkor.
- Problem med nuvarande arbetsmetoder.

Kendall (1996) skriver att denna fas inom systemutvecklingen innehåller först en analys av det tidigare systemet (om det finns något). Detta görs för att det är svårt att

## Bakgrund

utveckla ett nytt system utan att förstå det gamla. Efter att detta steg utförts måste kraven på det nya systemet fastställas. (Kendall, 1996)

Informationen i verksamhetsanalysen kan samlas in på en rad olika sätt. Exempel kan vara intervjuer med personal, frågeformulär, observation, beskrivningstekniker samt att studera gammal dokumentation. (Avison & Fitzgerald, 1995; Kendall, 1996)

### 2.2.1 Modellering

Jag kommer inte att beskriva någon särskild beskrivningsteknik för modellering utan jag kommer endast att kort beskriva begreppet modellering som beskrivningsteknik.

Modellering är en välanvänd metod inom systemutveckling och används i någon form inom de flesta utvecklingsmodeller. Modellering används som ett viktigt arbetssteg i tidiga skeden av systemutvecklingsarbetet. (Axelsson & Hidefjäll, 1993) Axelsson och Hidefjäll (1993) skriver att för att utnyttja metoden fullt ut så är nyckeln till bra användning arbetsformen:

*”Resultatstyrda seminarieprocesser med anställda i verksamheten.”*  
(Axelsson & Hidefjäll, 1993)

Carlsson (2000) skriver i Processutveckling – inspiration och metod följande förklaring till varför beskrivningstekniker bör användas:

*”Att ta reda på hur något verkligen är och bli överens om den bilden av verkligheten är en förutsättning för att genomföra förändringar på ett framgångsrikt sätt.”* (Carlsson, 2000)

Med en väl kartlagd verklighet går det att fastställa vad som behöver förändras och tillsammans med en gemensam uppfattning om verkligheten går det att hitta det smidigaste sättet att genomföra de åtgärder som krävs. Det blir idag, med tanke på den alltmer ökande konkurrensen, viktigare att trimma organisationen att arbeta så effektivt som möjligt. För att effektivisera arbetet görs ständiga organisationsförändringar som ofta misslyckas på grund av att verksamheten inte förstår sina egna processer. Det är här som modelleringen kommer in i bilden. (Carlsson, 2000)

I modellering illustreras den information som verksamheten behöver lagra för att verksamheten ska fungera bra. Rektanglar illustrerar objekt, dessa objekt utgör stommen i modellen. Objekten binds sedan samman med streck eller pilar för att visa relationer eller samband mellan objekten. (Axelsson & Hidefjäll, 1993)

Med datamodellen som underlag kan sedan databasadministratören, med viss kompletterande information, bygga de databaser som behövs för verksamheten. (Axelsson & Hidefjäll, 1993)

## 2.3 Systemutvecklingsmetoder

En metod är en detaljerad beskrivning för att lösa ett problem. Andersen (1994) anser att det är viktigt att veta vilken metod som passar för ett visst problem. En metod

## Bakgrund

måste vara så exakt beskriven så att två systemutvecklare kommer fram till samma resultat oberoende av varandra. Alla metoder är inte beskaffade på detta sätt utan metodanvändaren får lita på sitt sunda förnuft och sin erfarenhet. (Andersen, 1994)

En metod karaktäriseras enligt Andersen (1994) av:

- Användningsområdet (på vilka typer den kan användas).
- Vilket arbete som ska utföras.
- Vilka beskrivningstekniker som ska användas.

Jag kommer inte att jämföra några metoder utan jag tänker endast beskriva en av dem; Joint Application Design (JAD). Eftersom gruppseminarier med användaren är ett centralt begrepp inom JAD så anser jag det nödvändigt att nämna denna metod i mitt arbete.

### 2.3.1 Joint Application Design (JAD)

IS organisationer (organisationer inom informationssystemsutveckling) upptäckte att metodologier med hög användarmedverkan leder till bättre system och den lösningen finns i JAD och JAD har visat sig fungera bra. JAD ska leda till ökad kvalitet, reducerade kostnader och skall gå snabbare att utveckla än på traditionellt vis. (Carmel et al, 1993)

JAD utvecklades 1977 av Chuck Morris på IBM i Canada. Beställaren utser, tillsammans med IT-personal, en neutral facilitator (modelleringsledare). Resten av deltagarna väljs ut för sina specifika kunskaper om verksamheten. (Kettelhut 1997) Projektgrupperna brukar innehålla individer med olika mål, perspektiv, skicklighet och kunskap. Användaren ska involveras i olika faser i utvecklingsarbetet, till exempel i slutet av förstudien och under verksamhetsanalysen. (Kettelhut, 1993)

Eftersom samstämmighet är ett mål så tas alla beslut gemensamt. Samstämmighet definieras som *beslut som alla deltagare tycker är nödvändiga och som alla stödjer*, även om vissa deltagare inte har samma syn på det som beslutats. Att bygga upp samstämmighet kräver att öppna frågor löses. Om en öppen fråga inte löses så tillsätter facilitatorn någon av deltagarna som ansvarar för att frågan löses. (Kettelhut, 1997)

Facilitatorn använder en agenda, tabeller och visuella hjälpmedel för att hålla processen på rätt spår. Om en konflikt uppstår måste facilitatorn besluta om en tio-minuters regel som innebär att en konflikt som inte kan lösas inom tio minuter måste ses som en öppen fråga. (Kettelhut, 1997)

JAD är influerat av tankar om gruppdynamik och studier om möten och arbete i grupp. (Carmel et al, 1993)

#### 2.3.1.1 JAD Sessions (modellering i grupp)

För att involvera användaren i utvecklingsarbetet så medverkar användarna i strukturerade gruppmöten, så kallade JAD-sessions. (Carmel et al, 1993) Individer är

## Bakgrund

inget vidare på att föra vidare information och detta leder till modeller som inte är fullständiga. Om personer samverkar i grupper uppnås en större förståelse för problemet vilket leder till en produkt av högre kvalitet. Vid individuella intervjuer så känner sig inte verksamhetsexperterna fullt involverade i utvecklingsarbetet. (Dennis et al, 1999)

Det finns, enligt Carmel et al (1993), fyra viktiga faktorer eller förutsättningar för hur ett bra möte uppnås:

- Gruppen behöver en *facilitator*, en neutral ledare för gruppen.
- Facilitatorn sätter upp en *agenda*, en plan för vad som ska göras på mötet.
- *Dokumentation* Allt som sker på mötet ska dokumenteras.
- *Gruppdynamik*, tekniker används för att öka kreativiteten hos gruppdeltagarna, till exempel "brainstorming".

Även om det är viktigt att spara tid så tillför JAD också en formell struktur som hjälper grupper att driva arbetet framåt. Kettelhut (1997) anser att använda grupper ger fördelar som:

- minskar risken för att fel applikationer utvecklas.
- minskar risken för att fel i specifikationen upptäcks för sent då systemet redan är implementerat.
- ökar användarens acceptans av systemet.
- att efter det att systemet implementeras så finns det fler som har kunskap om systemet och organisationen behöver inte endast lita på en enda individ.

### 2.3.1.2 *Facilitatorn (modelleringsledaren)*

En facilitator ska vara neutral och har enligt Macaulay (1999) sex viktiga roller:

1. *Planerare*, planerar för möten genom att upprätta agenda och bestämma tid och plats för möten.
2. *Guide*, förklarar för deltagarna vad processen går ut på, håller gruppen fokuserad på uppgiften och håller alla involverade i arbetet.
3. "*Cheerleader*", håller uppe motivationen.
4. "*Coach*", utvecklar gruppen och tränar gruppen i tekniker.
5. *Medlare*, medlar i konflikter och ser till att problem löses.
6. *Siare*, skall förutspå framtida problem och leta efter mönster i deltagarnas uppträdande som kan störa gruppens arbete.

## Bakgrund

Facilitatorn arbetar procedurellt för att föra arbetet framåt. En viktig del av arbetet består i att hantera problem och konflikter. (Kettelhut, 1993)

Kettelhut (1993) anger två grundläggande regler för en facilitator; facilitatorn sätter alla regler och facilitatorn kan ändra på reglerna om det blir nödvändigt.

### 2.4 Projekt

I verksamheter kan arbetsuppgifter dyka upp som verksamheten inte är anpassad för. Det är uppgifter som för det mesta sker endast en gång och som berör många i verksamheten, alltså så hör de inte hemma på en enda plats i organisationen. Det är här det blir aktuellt att arbeta i projektför. (Andersen et al, 1994)

Andersen et al (1994) nämner fyra karakteristiska egenskaper för ett projekt:

- Projektet är en engångsuppgift.
- Projektet ska leda fram till ett bestämt resultat.
- Projektet kräver olika typer av resurser.
- Projektet är tidsbegränsat.

Projektet genomgår olika faser som kan kallas för en livscykel. Dessa faser är definition, planering och resursanskaffning, genomförande och överlämnande av resultatet. Detta är grundläggande för alla projekt. (Briner et al, 1991)

Arbetet med att utveckla informationssystem utförs ofta i projekt. Eftersom systemutvecklingsprojekt ofta är en engångsuppgift och kräver medverkan av personer med olika kompetens och ställningar inom verksamheten så har systemutvecklingsprojekt de drag som karaktäriserar ett projekt. (Andersen, 1994)

### 2.5 Grupper

Under denna rubrik ska jag presentera arbetsgruppen. Detta gäller för arbetsgrupper i allmänhet och inte speciellt för modelleringsgrupper.

#### 2.5.1 Vad är en grupp?

En grupp är en samling med människor med gemensamma mål. Andra avgörande faktorer är varaktigheten och regelbundenheten mellan möten. (Malthén, 1992)

Enligt Lennér-Axelsson och Thylefors (1991) är en grupp en samling människor som:

- upplever sig ha ett gemensamt mål.
- ömsesidigt påverkar varandra.
- är psykologiskt medvetna om varandra.
- uppfattar sig själva som en grupp.

## Bakgrund

En grupp består av ett antal individer. Men det går inte att förstå en grupp genom att endast titta på dessa individer var och en för sig. Det centrala med en grupp är hur individerna fungerar tillsammans. Helheten är större än summan av delarna. En grupp utvecklar en egen identitet som är skild från individernas egen identitet. Medlemmarna påverkar varandra genom att vara aktiva eller passiva. Denna ömsesidiga påverkan mellan medlemmarna gör att gruppen ständigt befinner sig i ständig utveckling, alltså i ett dynamiskt samspel. (Granér, 1991)

Sjölund (1965) anger tre karakteristiska drag för en grupp:

1. *Gruppens mål (syftet).*
2. *Gruppens riktning, mot målet, från målet eller att det inte rör sig alls.*
3. *Gruppens struktur, som beror på mål och riktning.*

Svedberg (1997) definierar en grupp som:

*”I en grupp samspelar medlemmarna (minst två) för att nå ett mål eller utföra en uppgift.”* (Svedberg, 1997)

Granér (1991) i sin tur definierar en grupp som:

*”Ett antal individer som befinner sig i en interaktion med varandra så att de utvecklar syften, organisation och normer som deltagarna agerar utifrån.”* (Granér, 1991)

Båda dessa definitioner går ut på att individer tillsammans ska lösa ett mål som gynnar en verksamhet eller organisation. Svedberg (1997) anser i sin definition att en grupp ska innehålla minst två personer.

Malthén (1992) anger fem punkter för att en grupp ska få kallas en grupp. En grupp behöver ha:

*Gemensamma mål:* Den faktor som håller gruppen samman. Om alla i gruppen drar åt samma håll ökar sammanhållningen i gruppen. Målet bestäms gemensamt i gruppen och det är målet som driver arbetet framåt.

*Gemensamma normer:* Gemensamma normer sätter gränser för gruppens agerande både utanför gruppen och hur medlemmarna ska agera inåt mot de andra gruppmedlemmarna. Normer och värderingar sätts för gruppen. Vissa normer sätts upp i formella gruppöverenskommelser.

*Träffas regelbundet och systematiskt:* För att uppnå full effekt måste gruppen träffas på fastställda tider.

*Känna samhörighet:* Samtliga medlemmarna måste känna sig som en i gruppen, det är viktigt att alla ser fram emot att träffas. Sakliga diskussioner måste blandas med

skratt, med andra ord gruppen måste ha roligt tillsammans. Deltagarna måste uppfatta sig som en grupp.

*Kunna kommunicera inbördes:* Missförstånd kan ofta uppstå och människor talar ofta förbi varandra. Detta kan leda till konflikter, det är därför viktigt att omgående bearbeta dessa konflikter om gruppen ska fortsätta att fungera.

## 2.6 Gruppens sammansättning

Under denna punkt presenterar jag hur gruppen ska sättas samman alltså hur många deltagare som ska ingå, vilka som ska vara med samt vilka egenskaper och uppgifter en gruppleddare har.

### 2.6.1 Hur stor ska gruppen vara?

Wirtberg och Petitt (1981) anser att siffran åtta är idealantalet i en grupp. Hur stor gruppen ska vara beror i första hand på målet och i andra hand av tid och resurser. Om gruppen är mindre känner gruppmedlemmarna en större intimitet och de känner sig också säkrare. Medlemmarna kan också anta sina personliga roller och känner att de kan göra sin röst hörd. De känner sig också mer personligt involverade och engagerade. (Wirtberg och Petitt, 1981)

Sjölund (1965) skriver att hur mycket en individ deltar i gruppen beror på hur stor gruppen är eller vilka de andra deltagarna är. Om en grupp består av åtta personer kan det vara två eller tre som säger allt, men om gruppen består av fyra personer brukar alla delta. Nackdelen är att ju mindre gruppen är desto färre åsikter finns det. Detta är faktorer som måste övervägas då antal gruppmedlemmar ska bestämmas. Sjölund (1965) anser att sex personer är en lämplig storlek för en grupp.

Maltén (1992) håller med Sjölund (1965) om att ju färre deltagare en grupp har desto lättare är det för dess deltagare att yttra sig, för detta ändamål bör gruppen bestå av tre till fyra personer. Nackdelen blir då att gruppens totala erfarenhet och kreativitet blir lidande. Maltén (1992) säger att gruppen uppnår hög socioemotionell duglighet men prestationsdugligheten blir svagare.

Maltén (1992) menar att ju större grupp desto mer varierad kapacitet och erfarenhet finns det i gruppen. Nackdelen är dock att relationerna mellan gruppdeltagarna blir svagare och att grupstrycket ökar. Alla deltagare vågar eller orkar inte heller att vara aktiva utan sitter tysta och nöjer sig med att andra har ordet. Skillnaden mellan de mest och de minst aktiva ökar. I större grupper ökar också risken för att gruppen delas in i delgrupper. Maltén (1992) anser att en grupp på mellan åtta och tio personer är idealisk ur prestationssynpunkt, medan en grupp på sex till sju personer ger den bästa gruppensammansättningen ur både prestationssynpunkt och den sociala dugligheten.

Granér (1991) skriver att en liten grupp om tre till fyra personer fungerar mer informellt och mer personligt med hög aktivitet. Ju större gruppen är desto fler är det som blir passiva men samtidigt så får den större gruppen fler talanger och personligheter. Den större gruppen får problem med arbetsfördelning och att hitta tider att träffas på. Ju fler det är om uppgiften desto större risk att några tänker "*de andra löser uppgiften åt oss*", detta tenderar att inträffa när ansvaret på arbetsuppgifterna fördelas på många. Granér (1991) har funnit att de flesta föredrar att

## Bakgrund

arbeta i grupper om tre till fyra personer. I större grupper sker ofta en uppdelning i mindre grupper om just tre till fyra personer.

Grupper med fler medlemmar än tio får svårt att hålla samman den formella gruppen och informella grupper börjar bildas. Ju större gruppen blir desto större skillnad blir det mellan de tysta och de pratsamma och alltså går de emot huvudsyftet med gruppen, att alla ska bidra. (Eklund, 1996)

I större grupper måste det finnas någon form av hierarki, en organisation med undergrupper. Detta innebär att kommunikations- och informationsproblemen kommer att öka inom gruppen. Det blir också nödvändigt att öka antalet möten samt att behovet av skriftlig information ökar. Alltså så innebär det inte automatiskt att fler engagerade deltagare ökar produktiviteten. (Eklund, 1996)

Sjölund (1965) skriver att redan i grupper om åtta eller tio personer uppträder en tendens till uppdelning i undergrupper. En grupp kan alltså inte innehålla fler än sex eller sju deltagare om inte gruppen ska spricka i flera grupper. I grupper om fyra eller färre får de personliga förhållandena större betydelse än de sakliga medan det i de något större grupperna är uppgiften som dominerar. (Sjölund, 1965)

Wirtberg och Petitt (1981) har en annan åsikt och anser att först när gruppen blir så stor som mellan femton och tjugo personer så minskar det personliga engagemanget. Gruppens dynamik börjar förändras och delgrupper bildas. Resultatet blir också fler ”tysta medlemmar”. Inom undervisning kan en grupp innehålla mellan två- till trehundra deltagare men här spelar antalet inte så stor roll, men om det vore en grupp inom en organisation för ett arbete om förändring av arbetsrutiner skulle det inte fungera. Alltså, i arbete i grupp där en direkt och personlig kontakt måste hållas måste deltagarantalet hållas lågt. (Wirtberg & Petitt, 1981)

### 2.6.2 Vilka ska vara med i gruppen?

Vilka går det att placera i samma grupp? Det finns två principer att rätta sig efter, för det första beror det på målet och för det andra på relationerna. När det gäller målet så måste de vara med som kan tillföra något, alltså delta aktivt, och som själva kan dra nytta av målet. När det gäller relationerna är det viktigt att gruppmedlemmarna har vissa gemensamma erfarenheter eller intressen. (Wirtberg & Petitt, 1981)

Det finns inga naturliga regler för hur gruppen sätts samman utan det är snarare så att riktlinjer för hur gruppen ska se ut bestäms efter att gruppens mål satts upp. (Wirtberg & Petitt, 1981)

Sjölund (1965) skriver att grupper där deltagarna endast består av uppgiftsorienterade medlemmar inte arbetar så väl, de är helt upptagna av uppgiften men har inte trevligt tillsammans. Det saknas några som kan hålla igång interaktionen. Grupper som enbart består av interaktionsorienterade medlemmar har trevligt tillsammans men här blir uppgiften lidande på grund av interaktionen. Det måste finnas en blandning av dessa två typer för att gruppen ska fungera väl. (Sjölund, 1965)

Briner et al (1991) anser att gruppen ska konstrueras så att den rätta blandningen mellan människor och den bästa kombinationen av roller som passar bäst för just den uppgift som ska lösas hittas. Briner et al (1991) säger vidare att det finns två teorier om sambandet mellan uppgift, människor och roller. För det första den ”klassiska” teorin som börjar med att först analysera uppgiften och sedan bestämma de roller som behöver finnas i gruppen utifrån uppgiften och därefter hitta de rätta deltagarna. Den



## Bakgrund

andra teorin går ut på att fokusera på uppgiften utifrån framgångskriterierna och sedan försöka hitta de personer som har intresse och förmåga att uppfylla dessa kriterier. Deltagarna får sedan utveckla dessa roller parallellt med sina insatser. (Briner et al, 1991)

Det finns enligt Briner et al (1991) flera olika sätt för hur val av medarbetare till en projektgrupp brukar ske:

- Ett antal chefer eller en kommitté väljer ut ett antal personer som verkar lämpliga för uppgiften. Projektledaren kan ingå i den grupp som väljer deltagare men kan också stå helt utanför.
- En chef tar ensam ut gruppen och projektledaren har ingenting att säga till om.
- Projektledaren har inflytande över urvalsprocessen och sätter själv samman gruppen.
- Projektledaren väljer tillsammans med en "kärntrupp" (som är utsedda tillsammans med projektledaren) ut övriga deltagare.
- Gruppen bildas själv genom frivillig anslutning, detta brukar gälla när det inte finns någon permanent projektledare.

Det finns också enligt Briner et al (1991) ett antal kriterier för att hitta den rätta blandningen av personer:

- Tekniska kunskaper eller annan speciell kompetens.
- Personligt intresse och en vilja att satsa på projektet.
- Anpassning av medarbetarnas personliga uppfattningar, förhoppningar och arbetsmetoder till de krav som projektet ställer.
- Betydelsen av vissa intressenter, till exempel användare, i gruppen.
- Förmåga att arbeta i grupp.

Briner et al (1991) konstaterar dock att dessa faktorer ofta får stå tillbaka för om personen i fråga är tillgänglig eller om ledningen vill ha med personen i fråga i projektet. Briner et al (1991) skriver också att det oftast inte räcker med enbart en blandning av teknisk kompetens för att få en väl fungerande grupp.

### 2.6.3 Gruppledaren

En ledares uppgift är att leda och hjälpa gruppen att uppnå det mål som gruppen föresatt sig. Ledaren ska stå för den struktur, den kunskap och de färdigheter som behövs för att detta ska ske. Det finns egentligen inga riktiga regler för hur en ledare ska uppnå detta. Ledarskap består däremot av ett antal olika variabler; personlighet, ideologi, gruppens innehåll och mål, vilken modell för grupparbete som föredras och gruppernas deltagare. (Wirtberg & Petitt, 1981)

## Bakgrund

Projektledaren ska svara för den dagliga ledningen av projektet, planera arbetet, organisera och se till att projektet genomförs i rätt tid och till rätt kostnad. Projektledaren måste vara förutseende, det går inte att räkna med att samtliga deltagare alltid dyker upp. Projektledaren ska ha förmågan att leda människor som inte brukar arbeta tillsammans. Han måste skapa goda relationer mellan människor som från början inte känner varandra. (Andersen et al, 1994)

Briner et al (1991) pekar på fem utmärkande drag för projektledarens roll. En projektledare är:

- ansvarig för att projektmålen uppnås.
- en person som inte kan gömma sig. Projektledaren är den som bär ansvaret.
- kringskuren när det gäller direkta befogenheter. Projektledaren måste vanligtvis förhandla om att få resurser till projektet.
- tvungen att arbeta över organisatoriska gränser.
- ofta verksam inom områden utanför organisationens vanliga arbetsområden.

Enligt Wirtberg och Petitt (1981) finns det två olika typer av ledarskap, den "icke dirigerande stilen" och den "auktoritära ledaren". Den "icke dirigerande stilen" karaktäriseras av ledaren som påverkar grupp-processen så lite som möjligt. Ledaren håller sig passiv och visar sina tankar så lite som möjligt men lägger fram kommentarer eller tolkningar för att stimulera gruppen. (Wirtberg & Petitt, 1981)

Den "auktoritära ledaren" gör ingen hemlighet av att vilja kontrollera allt som händer. Denna ledare ställer också upp regler, ser till att de följs och kontrollerar också gruppens innehåll. Här lämnas inget utrymme för nya grepp eller självständighet inom gruppen. (Wirtberg & Petitt, 1981)

Eklund (1996) anser däremot att det finns tre olika ledarstilar, den auktoritära, den demokratiska, och den obefintliga. Eklunds (1996) auktoritära ledarstil ser ut som Wirtberg och Petitts (1981) beskrivit ovan.

Den demokratiska ledaren diskuterar mycket med de andra deltagarna och uppmuntrar de andra deltagarna att ha egna åsikter. Hon lyssnar på vad de andra har att säga och kan ändra sig om goda argument finns. Den demokratiska ledaren kan dock ta egna beslut och stå för dem. (Eklund, 1996)

Den obefintlige ledaren är egentligen inte en ledare utan innehavare av en chefsbefattning som egentligen inte vill vara ledare. På grund av detta tar denna ledare inga beslut, håller sig undan och undviker konflikter. (Eklund, 1996)

Andersen et al (1994) anser visserligen att ledarens personliga egenskaper är viktiga men att det inte går att stirra sig blind på dessa. Andersen (1994) anser istället att det är viktigare att bilda sig en uppfattning om vad som först och främst krävs för att en gruppleddare ska lyckas. Eftersom det är svårt att veta om en person passar som projektledare så är det bra att veta vilka persontyper som bör undvikas. (Andersen et al, 1994)

Andersen et al (1994) nämner tre typer av människor som är olämpliga som ledare för alla typer av projekt; teknokraten, pedanten och säljaren.

## Bakgrund

*Teknokraten* tror för det mesta att de klarar av det mesta själva och vill inte att någon annan ska lägga sig i. Ofta saknar de också personliga egenskaper för att arbeta ihop i en grupp. Deras styrka ligger på det tekniska planet och inte på det mänskliga. (Andersen et al, 1994)

*Pedanten* gör projektadministration till huvudsaken i arbetet och älskar rapporter och blanketter. Pedanten använder blanketter mest för användandets skull och rapporter blir för det mesta inget annat än rapporter. Till slut får projektmedlemmarna en känsla av att rapporter och blanketter är viktigare än själva målet med projektet och motivationen sjunker dramatiskt bland projektmedlemmarna. (Andersen et al, 1994)

*Säljaren* är en projektledare som bara snackar, utåt presenteras projektet som en framgång fast det egentligen inte händer någonting. (Andersen et al, 1994)

Andersen et al (1994) skriver att ofta så utmålas sådana egenskaper för en ledare så att det framstår som att det krävs en supermänniska för att leda en grupp. Det tjänar ingenting till att kräva övernaturliga egenskaper av en ledare. Oftast måste ledaren väljas ur den personal som finns tillgänglig. De personliga egenskaperna är visserligen mycket viktiga men i första hand krävs det en uppfattning om vad som först och främst krävs för att en projektledare ska lyckas och det är också nyttigt att veta vilka persontyper som ska undvikas. Det är viktigt att projektledaren kan göra en realistisk värdering av projektsituationen, både när det gäller saker och människor. Projektledaren ska föreslå och genomföra åtgärder som korrigerar situationen, både när det gäller saker och människor. Projektledaren ska förstå vilka åtgärdstyper som har effekt, både när det gäller saker och människor. (Andersen et al, 1994)

### 2.6.3.1 Formellt kontra informellt ledarskap

En formell ledare är utsedd av högre instans efter lämplighet och kvalifikationer. En risk med den formella ledaren är att medarbetarna uppfattar ledaren som skickad av ledningen. Auktoriteten baseras på formell auktoritet. (Maltén, 1992)

Den informelle ledaren är utvald av gruppen och gruppen förväntar sig att ledaren ska tillgodose gruppens behov. Auktoriteten ligger här hos ledarens personliga auktoritet. (Maltén, 1992)

## 2.7 Gruppdynamik och samverkan

Under denna rubrik ska jag skriva om de sociala roller som människor tar på sig eller utvecklar i en grupp, grupprocessen samt behandla konflikter och konflikthanteringen.

### 2.7.1 Sociala roller

Eklund (1996) skriver att den första tiden som en grupp arbetar tillsammans präglas av att gruppen känner sig för och försöker finna roller för deltagarna. Eklund (1996) hävdar också att det finns tre metoder som människan använder för att hitta dessa roller. För det första så försöker deltagarna att kategorisera övriga deltagare i bestämda fack som till exempel ”Stockholmare”, ”Tekniker” och ”Pratkvarn”. Dessa etiketter lugnar oss eftersom vi har skaffat en uppfattning om de andra deltagarna,

## Bakgrund

som dock oftast är felaktig. Dessa uppfattningar förändras oftast med tiden i gruppen. (Eklund, 1996)

Det andra sättet, enligt Eklund (1996), är att försöka hitta människor som de andra deltagarna liknar eller har stött på tidigare. Det går då att ge den deltagaren egenskaper som förväntas av denna person.

Ett tredje sätt är att använda förutfattade meningar om de andra deltagarna från till exempel det första mötet. Det första intrycket får kategorisera de andra deltagarna. Den person som först tog till orda kallas "ledaren", om någon kom för sent så kallas denna för "slarvern" den som inget säger kallas för den "tyste" och så vidare. Dessa egenskaper växer ofta till förväntningar. Alla förväntar sig till exempel att "skämtaren" ska dra en vits. Till slut blir dessa roller så markerade att alla har fått sina respektive roller. (Eklund, 1996)

Angelöw (1990) anser att:

*"de sociala rollerna inte är fixa och färdiga, utan deras framväxt och utformning sker i ett ständigt pågående samspel mellan individer, grupper och olika samhällsliga förhållanden."* (Angelöw, 1990)

Angelöw (1990) menar vidare att rollförväntningarna är viktiga därför att individer tenderar att värderas positivt beroende på i vilken utsträckning som deras rollbeteende överensstämmer med förväntningarna på rollen.

Maltén (1992) har en liknande definition av rollen:

*"en roll är summan av de krav och förväntningar som omgivningen tillskriver en viss uppgift eller befattning."* (Maltén 1992)

Nilsson (1994) delar upp rollfunktionerna i *uppgiftsfunktioner*, *samspelsfunktioner* och *egofunktioner*.

*Uppgiftsfunktioner* är beteenden och handlingar som går ut på att befrämja gruppens arbete. De medlemmar som tar på sig uppgiftsfunktioner är de som inriktar sig på att ta itu med det arbete och problem som rör gruppens mål. Uppgiftskraven går ut på att komma överens, planera, fördela ansvar, vara öppen för idéer, kontrollera och samordna aktiviteter, komma med förslag till lösningar på problem samt hålla ordning på förslag och utvärdera. (Nilsson, 1994)

*Samspelsfunktioner* går ut på att bygga upp en sammanhållning, skapa motivation och minska spänningar. De som har dessa funktioner ska vara omtänksamma, ha förmågan att lätta upp stämningen, kompromissa och leta efter lösningar i konflikter, alltså låta känslor och relationer stå i förgrunden. Detta är viktigt eftersom det alltid finns spänningar i en grupp mellan enskilda individer, mellan uppgift och samspel och mellan individ- och grupp mål. (Nilsson, 1994)

*Egoinriktade funktioner* gäller handlingar som är mer inriktade på det egna jaget än på gruppen. De går ut på att uppfylla personliga behov och motiv. Dessa kan vara negativa för gruppen eftersom de inte tar hänsyn till eller utgår från gruppen eller dess medlemmar. Exempel på egoinriktade funktioner är fientlighet eller aggression mot

## Bakgrund

enskilda medlemmar eller mot arbetet. En speciellt viktig rollfunktion här är ”syndabocken”, någon som det går att skylla på när något inte är bra. (Nilsson, 1994)

Det gäller att hitta en balans mellan uppgifts- och samspelsfunktioner. Hur denna avvägning ska gå till beror på medlemmarna, hur gruppen ser ut, var i grupprocessen som gruppen befinner sig samt vilka mål och uppgifter som gruppen har. För att gruppen ska bli konstruktiv krävs det en balans mellan inriktning på uppgift och samspel. (Nilsson, 1994)

Svedberg (1997) tar upp ett antal olika speciella standardroller:

*Monopol på uppmärksamheten:* En aktiv och talför person som brukar dominera gruppen. Denna person brukar låtsas vara intresserad av andra men brukar återföra intresset på egen person. De övriga gruppmedlemmarna låter sig länge domineras och vill inte kännas vid ilskan och irritationen över detta.

*Den ambitiöse:* Den ambitiöse vill gärna styra och ställa efter eget huvud. Hackar gärna på sina rivaler och ger sina egna anhängare fullt stöd. Den ambitiöse ger sin ledare fullt stöd.

*Offret:* Har oftast inget att säga och när något ska göras låter han hellre andra göra arbetet eftersom de kan och vet mer. De uttrycker ofta en rädsla för att inte bli omtyckta eftersom de själva har en egen negativ självbild.

*Buffeln:* Räds inte över att köra över andra och vill gärna testa gruppen i hur bufflig och bångstyrig han kan vara och ändå bli accepterad. Buffeln tar heller inga pekpinnar.

*Syndabocken:* Denna roll är inte lika given på så sätt att den inte är självpåtagen. Syndabocken har också en tendens att generaliseras i hela grupper som till exempel tonåringar eller politiker.

*Clownen:* Clownen eller lustigkurren får de andra deltagarna att skratta. Clownen är bra för gruppen och lättar upp stämningen. Nackdelen är att det kan bli svårt att nå in till clownen på ett seriöst sätt. Clownen tenderar att inte lyssna för att förstå utan för att hitta uppslag till nya vitsar.

Wirtberg och Petitt (1981) pekar på ytterligare några roller:

*Nej-sägaren eller kritikern:* Förkastar andras idéer och är negativ till andras synpunkter men kommer sällan med egna alternativ. Nej-sägaren drar också ner övriga deltagares självkänsla.

*Den dumma:* Den dumma är en person som alltid verkar dum och klumpig. Det är också den dumma som ställer de dumma frågor som ingen annan vågar fråga men som ändå kan vara viktiga. Att någon förefaller dum hjälper de övriga deltagarna att känna sig duktiga och överlägsna.

*Den duktiga:* Den duktiga kan lägga fram enkla tankar och idéer på ett sådant sätt att andra tror att något mycket klokt har sagts. Den duktiga har en förmåga att framstå som expert utan att vara det. Det brukar också vara den duktiga som får föra gruppens talan utåt.

*Den inofficielle ledaren:* Denna person tar oftast på sig, med eller utan de andras samtycke, rollen som ledare eller talesman. Om den formella ledningen av en eller

## Bakgrund

annan anledning inte fungerar så är det oftast denna person som i realiteten är ledare. Den inofficielle ledaren är också aktiv i grupparbetet.

*Den snälla och hjälpsamma:* En vanligt förekommande roll i de flesta grupper är en person som alltid ska vara snäll och hjälpsam och som alltid vill medla i konflikter. Han ger också sken utåt av att det inte finns några problem i gruppen och att alla har trevligt tillsammans. Den hjälpsamma brukar bli ganska ensam och kan till och med utses till syndabock.

*Den omtyckta:* Den omtyckta har ofta mycket lätt för att uttrycka sig, är intelligent och får på så sätt ett visst värde i andras ögon. Denna person tycker inte om att bli kritiserad utan försöker gärna vända kritiken mot den som framfört den. Den omtyckta är också oftast opålitlig och bryter gärna löften.

### 2.7.2 Grupprocessen

Granér (1991) skriver att en process kännetecknas av att olika kvaliteter förändras och utvecklas. Processen kan beskrivas i olika stadier eller faser. I regel brukar förändringar i processen ske successivt så att kvaliteter som tidigare varit underordnade blir dominerande. (Granér, 1991)

Grupprocessen delas in i olika stadier eller faser: (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991; Granér, 1991; Eklund, 1996; Nilsson, 1994)

*Initialfas:* Denna fas karaktäriseras av osäkerhet, oklara normer eller roller. Gruppen består av en samling individer och kommunikationen är ytlig och trevande. Medlemmarna markerar sina revir och tar sin plats i hierarkin. Viss konkurrens om makt kan uppstå och energin läggs på egna behov hellre än gruppens. Att konflikter uppstår är dock inte vanligt i denna fas även om konflikthot uppstår. Osäkerheten riktas mot ledaren och medlemmarna hoppas att ledaren ska ta över och skapa ordning och reda.

Vissa grupper stannar vid initialfasen, de stannar vid planeringen och gruppen hamnar i en ond cirkel. I detta skede är det många som lämnar gruppen på grund av att de är missnöjda med att arbetet aldrig kommer igång.

*Smekmånad:* De flesta grupper utvecklas vidare från initialfasen och när de har löst uppgifterna mer eller mindre bra når de smekmånadsfasen. Konflikthoten ersätts av upprymdhet och medlemmarna är avspända. Under denna period ökar sammanhållningen och "vi-känslan". Medlemmarna tror att den perfekta gruppen har skapats och att hela jobbet ska gå som en dans. Alla visar sina bästa sidor och samhörigheten kan kännas så stor så att arbetet känns som ett störande moment i den härliga samvaron. Beslutsfattandet överlåter medlemmarna åt varandra med motiveringen att alla tycker lika. I denna fas förnekas olikheter och konflikter allt för att behålla illusionen av idyll.

En lagom bra smekmånad är en bra start för gruppen och det finns goda förutsättningar för vänskap och bra samarbete.

*Integration:* När medlemmarna lärt känna varandra och upptäcker och erkänner olikheter börjar roller och subgrupper att utkristallisera sig. Normerna blir tydligare och stabilare och kommunikationen blir av mer arbetsinriktad karaktär. Integration

## Bakgrund

innebär att deltagarna känner och erkänner delarna i form av individer och subgrupper.

*Konflikter:* I allt samarbete uppstår konflikter. När gruppen utvecklats finns det ofta mod att ta konflikter. Konflikterna kan tas på ett öppet och konstruktivt sätt även om det kan väcka känslor. Konflikter kan bidra till att gruppen binds samman och till att den växer. Om det inte finns några konflikter kan detta tyda på rädsla eller likgiltighet.

*Mognad:* Gruppen har nu nått ett stadie där var och en kan stå på egna ben men ändå känner grupsamhörighet. Medlemmarna vill tillhöra gruppen men den är inte nödvändig. Om någon har aktiviteter utanför gruppen upplevs detta inte som något hot utan snarare att det tillför gruppen stimulans. Deltagarna upplever det inte heller som någon katastrof om någon slutar.

*Separation:* Denna fas sker när gruppen löses upp, ändrar karaktär eller förlorar viktiga medlemmar. Reaktionerna på separationen kan vara olika, för en del sorg och för andra en lättnad.

Det är lättast att studera de olika faserna i en grupp med begränsad livslängd och det går att följa gruppen från det första till det sista mötet. (Granér, 1991) Vid längre projekt där stora förändringar kan ske under arbetets gång kan gruppen först genomgå en separationsfas för att sedan påbörja en ny orienteringsfas även om gruppen ser likadan ut organisatoriskt. Detta kallas att gruppen hamnar i en cyklisk process där gruppen gång på gång genomgår de olika faserna. (Granér, 1991; Nilsson, 1994)

### 2.7.3 Problem och konflikter

Konflikter förekommer i alla grupper. Alla kan inte alltid ha samma åsikter och det är inte ens bra. I vår kultur känns konflikter besvärliga och ofta sopas konflikter under mattan med motiveringen att ”det löser sig ändå”. (Eklund, 1996; Svedberg, 1997; Angelöw, 1990; Maltén, 1992) Alla konflikter är inte negativa bara de inte spårar ur. (Eklund, 1996) Konflikten är många gånger en signal om att något inte står rätt till. Konflikter kan bära på möjligheter men kan också betyda fara eller hot. (Svedberg, 1997)

#### 2.7.3.1 Olika typer av konflikter

Svedberg (1997) och Maltén (1992) anser att konflikter kan studeras på flera olika nivåer; *individ-, grupp-, organisations- och samhällsnivå*. Konflikt på individnivå kan betyda att en individ har två val att välja mellan. På gruppnivå rör det sig om konflikter mellan människor. Svedberg (1997) och Maltén (1992) tar upp följande typer av konflikter på gruppnivå:

*Sakkonflikt:* De inblandande är oeniga om fakta, problemet eller den rådande situationen. Konflikten kan också handla om vad som är tillåtet eller otillåtet.

*Rollkonflikt:* Om individernas roller inte överinstämmer med de förväntade uppstår rollkonflikter. Det kan röra sig om lojalitet och solidaritet. Individens eller gruppens faktiska beteende stämmer inte överens med förväntningar från omgivningen.

*Pseudokonflikt:* Uppstår på grund av kommunikationssvårigheter, parterna kan vara överens men missförstår varandra.

## Bakgrund

*Intressekonflikt:* Parterna har inte samma mål och konkurrerande och motstridiga intressen ställs mot varandra.

*Personlig konflikt:* Uppstår när personligheter inte stämmer. Alla kan inte arbeta lika bra med alla. Denna konflikt kan också uppstå när en av deltagarna inte mår bra psykiskt och handlar på ett destruktivt sätt.

Konflikter på organisations- och samhällsnivå uppstår när samhället eller den egna organisationen sätter upp normer och har förväntningar på en organisation som inte ser ut som verkligheten. (Maltén, 1992)

Konflikter kan trappas upp. En konflikt uppstår, den förträngs och slätas över men så småningom dyker konflikten upp igen och är då stor och svår att hantera. Det blir som en konfliktspiral. Om konflikten utvecklas ytterligare en tid så blir fler och fler uppmärksammade på problemet och konflikten blir offentlig. I detta läge börjar nu andra individer att ta ställning och parti för den ene eller andre. Till slut krävs en lösning och frågan hamnar hos organisationens chef eller annan ansvarig. I detta läge är det svårt att nå en lösning och någon brukar få flytta på sig. (Maltén, 1992)

### 2.7.3.2 Att hantera konflikter

Det finns mer eller mindre lämpliga modeller för hur konflikter ska lösas. En första lösning kallas harmonimodellen och är den enklaste och består i att sopa allt under mattan. Med denna inställning behöver inte konflikten analyseras. (Maltén, 1992; Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1992)

I nästa metod så utses någon som syndabock och så delas de trätande isär enligt *separationsmodellen* och allt förmodas vara frid och fröjd. Men detta är inget sätt att gå till botten med problemet. (Maltén, 1992)

Maltén (1992) menar att konflikten noga ska analyseras, konflikten måste göras synlig. Det finns tre frågor som bör ställas i konfliktanalysen: (Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1992)

- Hur ser konfliktens orsaker ut?
- Hur har konflikten hittills hanterats?
- Hur ser förutsättningarna ut för en lösning?

I denna process är det viktigt att alla är öppna och arbetar förutsättningslöst. Först måste huvudorsaken hittas och nästa steg blir att hitta ett hanteringsförslag. Även här måste de berörda få säga sin mening och samtliga enas om ett hanteringsförslag som alla tror kan lyckas. Efter att hanteringsförslaget prövats bör det efter en tid utvärderas för att se om det lyckats och se vad som återstår av konflikten. Om detta inte har lyckats så måste ett nytt hanteringsförslag testas. (Maltén, 1992)



### 3 Problembeskrivning

Jag ska i detta kapitel först beskriva det problemområde för det ämne jag valt att skriva om för att sedan mer precist definiera mina huvudfrågor. Jag ska också göra en avgränsning för mitt problemområde och slutligen ta upp de förväntade resultat som jag tror jag kommer att finna.

#### 3.1 Problemområde

I dag har alla företag har någon form av informationssystem. Det kan vara manuella eller datoriserade informationssystem. Företag och organisationer är ofta beroende av effektiviteten hos dessa system. (Loucopoulos et al, 1995)

Vid utvecklandet av ett nytt informationssystem finns det olika metoder för hur arbetet skall utföras. I många fall används någon form av systemutvecklingsmetod för att hjälpa systemutvecklarna igenom processen. (Avison & Fitzgerald, 1995)

I dag är det vanligt att ta tillvara användarnas kunskaper om verksamheten. Inom ett systemutvecklingsprojekt sker detta främst i verksamhetsanalysen. I verksamhetsanalysen är det vanligt att utnyttja användarnas kunskap i modelleringsarbetet och detta sker vanligtvis i grupper eller individuella intervjuer. (Avison & Fitzgerald, 1995)

Modellering är en välanvänd metod inom systemutveckling och används i någon form inom de flesta utvecklingsmodeller. Modellering används som ett viktigt arbetssteg i tidiga skeden av systemutvecklingsarbetet. (Axelsson & Hedefjäll, 1993)

Tidigare forskning, Dennis et al (1999) och Kettelhut (1993), visar att individualister har svårt att få fram all den information som de besitter vilket leder till att informationen inte är komplett eller korrekt. En grupp kan tillsammans ge en mer komplett förståelse för uppgiften vilket leder till en produkt av högre kvalitet. (Dennis et al, 1999) Gruppmedlemmarnas olika bakgrund ger olika perspektiv på organisatoriska problem och på olika tänkbara lösningar. (Kettelhut, 1993)

Det kan vara avgörande för slutresultatet att projektgruppen fungerar tillsammans som en grupp, även om det finns andra faktorer som kan påverka resultatet, som till exempel tillgång av tid och resurser. (Andersen et al, 1994) För att förutsättningarna ska vara goda för att få en fungerande grupp måste det finnas en blandning av olika typer av människor representerade. (Sjölund, 1965)

För att skapa en perfekt grupp räcker det vanligtvis inte att plocka ut de personer med den största kunskapen om den domän som informationssystemet ska implementeras i. Det är inte säkert att en samling duktiga individualister bildar den bästa gruppen, vilket kan jämföras med ett fotbollslag. Om de elva bästa fotbollspelarna i världen ställs på en fotbollsplan är det inte troligt att världens bästa fotbollslag bildas. Det finns flera faktorer som den ansvarige för laget måste ta hänsyn till. Den ansvarige måste ta hänsyn till vilka positioner spelarna ska spela på eller att alla spelarna inte kan vara duktiga individualister utan också måste vara duktiga lagspelare. Detta resonemang gäller inte endast fotbollslag utan detta är faktorer som alla som sätter samman grupper som ska arbeta och fungera tillsammans måste ta hänsyn till. Därför anser jag att detta är viktiga faktorer att ta hänsyn till för att sätta samman en modelleringsgrupp i ett systemutvecklingsprojekt som ska fungera och samarbeta bra.

## Problembeskrivning

Detta examensarbete handlar om hur modelleringsgrupper sätts samman och hur de samverkar i ett systemutvecklingsprojekt, både ur professionell och ur social synpunkt.

### 3.2 Problemdefinition

Detta examensarbete kan i en mening sammanfattas som:

*”Hur sätts modelleringsgrupper samman och hur samverkar de i praktiken”*

Det är i första hand följande frågor jag skall besvara:

- **Hur sätts gruppen samman?**

Jag vill undersöka hur stor en modelleringsgrupp brukar vara, vilka personer som ingår i gruppen, vem det är som väljer deltagare och hur stor vikt som läggs på deltagarnas egenskaper när det gäller domänkunskap och sociala förmåga. Jag vill också undersöka i hur stor utsträckning projektledare/modelleringsledare (facilitator) används, vilka uppgifter de har och hur dessa utses.

- **Hur fungerar gruppen tillsammans?**

Jag vill också titta på hur gruppen samverkar under projektets gång, vad för åtgärder utförs för att få gruppen att fungera och hur löses konflikter och andra problem.

Jag kommer i första hand att lägga fokus på sammansättningen samt dynamiken och de sociala egenskaperna för en grupp.

### 3.3 Avgränsning

Mitt arbete kommer i första hand att behandla grupperns sammansättning i ett systemutvecklingsprojekt. När det gäller systemutveckling så kommer jag att avgränsa arbetet så att jag främst kommer att undersöka olika typer av deltagare inom modelleringsgrupper i en verksamhetsanalys och hur de samverkar i grupper.

### 3.4 Förväntat resultat

Jag förväntar mig finna hur företag och organisationer sätter samman grupper och hur de får grupperna att fungera tillsammans. Jag tror också att jag kommer att finna att gruppens utformning inte alltid innehåller de personer som egentligen vore lämpligast utan de personer som kan avsätta tid för att delta i projektet.

## 4 Metod

Jag ska under metodkapitlet presentera ett antal olika metoder som är möjliga att använda för att genomföra mitt arbete som jag presenterat i min problemställning. Jag ska sedan presentera den eller de metoder som jag valt att använda.

### 4.1 Möjliga metoder

Jag har nedan valt ut ett antal möjliga metoder att använda för att besvara min problemställning. Dessa metoder är intervjuer, enkäter, litteraturstudier samt observationer. Det finns flera metoder, som till exempel dagböcker och attitydformulär, men jag anser att det är dessa fyra tekniker som kan vara lämpliga och också möjliga att använda i mitt arbete.

#### 4.1.1 Intervjuer

Intervjuer kan ske antingen genom att träffa intervjupersonen personligen eller genom telefonsamtal, båda varianterna kallas dock personliga intervjuer. (Patel & Davidsson, 1994) Personligen föredrar jag att träffa intervjupersonen för att ge en närmare kontakt mellan intervjuaren och intervjupersonen.

Det finns två aspekter att ta hänsyn till vid insamlandet av information. Dels måste hänsyn tas till hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning. Detta kallas grad av standardisering. Dels i vilken utsträckning frågorna är fria för intervjupersonen att tolka fritt beroende på egen inställning eller tidigare erfarenheter. Detta kallas grad av strukturering. (Patel & Davidsson, 1994)

Intervjuer där frågorna formuleras under själva intervjun och ställs i den ordning som är lämplig för en viss intervjuperson är intervjuer med låg grad av standardisering eller som är helt ostandardiserade. Intervjuer som är helt standardiserade innehåller likalydande frågor i exakt samma ordning till varje intervjuperson. En helt standardiserad intervju används för att jämföra och generalisera. (Patel & Davidsson, 1994)

Graden av strukturering handlar om vilket svarsutrymme intervjupersonen får. En helt strukturerad intervju lämnar ett litet utrymme för intervjupersonen att svara inom och det är möjligt att förutsäga vilka alternativa svar som är möjliga. En ostrukturerad intervju lämnar större utrymme för intervjupersonen att svara inom. (Patel & Davidsson, 1994)

Det är viktigt att ta hänsyn till hur villig intervjupersonen är att svara på de frågor som intervjuaren ställer. Personen i fråga kan ha blivit utvald och förstår inte nyttan av frågorna, det är därför viktigt att klargöra syftet med intervjun. Resultatet av intervjun påverkas också av den relation som skapas mellan intervjuaren och intervjupersonen. Det är viktigt för intervjuaren att visa intresse och förståelse för intervjupersonen. (Patel & Davidsson, 1994)

När det gäller frågornas ordning, så anser Patel och Davidsson (1994), att det är vanligast att inleda med neutrala frågor. Det kan vara bakgrundsfrågor för att samla information. Intervjun avslutas också med en neutral fråga där intervjupersonen har

## Metod

möjlighet att lämna egna kommentarer om frågorna eller lägga till sådant som inte kommit fram men som intervjupersonen anser vara viktigt eller betydelsefullt. (Patel & Davidsson, 1994)

Mellan inledningen och avslutningen ställs de egentliga frågorna om det preciserade problemet. När det gäller frågornas formulering bör vissa frågor undvikas. Frågorna bör inte vara för långa, vara ledande, innehålla negationer, vara dubbelfrågor som ”brukar ni göra så eller så?”, förutsättande frågor eller ”varförfrågor” om inte frågan är en uppföljning till en tidigare fråga. (Patel & Davidsson, 1994).

Patel och Davidsson (1994) anser att det är viktigt att göra noggranna förberedelser inför intervjuerna, som till exempel om problemområdet är täckt av frågorna, fundera över om alla frågorna verkligen behövs eller fungerar frågorna på de individer som intervjun är avsedd för.

För att besvara mina frågeställningar skulle en intervju med ostrukturerade frågor med hög grad av standardisering passa bäst. Frågeställningarna kräver frågor där intervjupersonen kan beskriva och förklara sina åsikter. Intervjuaren måste också kunna ställa följdfrågor och be om förtydliganden. För att sedan kunna jämföra svaren är det bra om alla frågor kommer i samma ordning, i alla fall i så hög grad som möjligt. Intervjuer ger ofta utförliga svar med hög kvalitet. Detta är mycket bra för mitt arbete då detta är en kvalitativ undersökning. Syftet med en kvalitativ undersökning är att få en djupare förståelse för problemområdet, att få en helhetsbild av problemet. (Patel & Davidsson, 1994)

### 4.1.2 Enkäter

Enkäter är liksom intervjuer en metod för att samla in information och har en hel del gemensamt med intervjuer. Enkäter förknippas oftast med frågeformulär som skickas via post, fax eller e-mail men det finns också enkäter under ledning vilket innebär att den som fyller i enkäten kan ställa frågor och få förtydliganden av intervjuaren personligen. Även när det gäller enkäter måste hänsyn tas till olika grader av standardisering och strukturering (kap. 4.1.1). (Patel & Davidsson, 1994)

När det gäller ordningen på frågorna så inleds och avslutas enkäten med neutrala frågor. Det är speciellt viktigt vid enkäter att tänka på ordningen som frågorna ställs i. Frågorna kan ställas i olika delområden för att täcka det preciserade problemet. En enkät går inte att komplettera på samma sätt som en intervju. (Patel & Davidsson, 1994)

I enkäter är det vanligt med fasta svarsalternativ skriver Patel och Davidsson (1994). När det gäller fasta svarsalternativ så är det viktigt att variera svarsalternativen så att intervjupersonen inte fastnar i något svarsmönster. Varierade svarsalternativ håller motivationen uppe hos intervjupersonen. Om svarsalternativen innehåller någon form av graderad skala finns det en del olika aspekter att ta hänsyn till. Framförallt gäller detta antalet gradsteg, om ett ojämnt antal gradsteg används så är det vanligt att använda fem, sju eller nio steg. Intervjupersoner har en tendens att hålla sig till mitten av svarsalternativen, den så kallade centraltendensen. En skala med nio olika grader ger en bättre spridning av svaren mot om endast tre steg används. För att undvika centraltendensen går det att undvika ojämnt antal svarsalternativ och i stället använda fyra, sex eller åtta skalsteg. (Patel & Davidsson, 1994)

## Metod

Om jag i mitt arbete skulle använda enkäter måste intervjupersonen få mycket utrymme för att diskutera fritt då frågorna i min frågeställning kräver längre svar än bara fasta svarsalternativ. En nackdel är att det inte går att ställa följdfrågor eller att be om ett förtydligande såtillvida det inte rör sig om en övervakad enkätundersökning. Om en övervakad enkätundersökning genomförs kan jag lika gärna göra intervjuer då jag ändå måste vara på plats.

### 4.1.3 Litteraturstudier

Vid litteraturstudier är det vanligast att hämta kunskap från böcker, artiklar samt rapporter. Böcker innehåller oftast försök att sammanställa och systematisera kunskap som finns inom ett problemområde. I artiklar och rapporter hittas de senaste rönen eftersom böcker ofta tar tid att publicera. (Patel & Davidsson, 1994) Att leta efter litteratur måste ske systematiskt, att läsa litteratur som hittas mer eller mindre omedvetet blir förmodligen tråkigt och är bortkastad tid. (Dawson, 2000)

Det är viktigt att fastställa att alla fakta som presenteras är sannolika. Det är också viktigt, vid litteraturstudier, att vara källkritisk. Att vara källkritisk innebär att ta reda på när och var dokumenten tillkommit, varför det har tillkommit och i vilket syfte det har tillkommit alltså om dokumenten är tillförlitliga. Om ett verk har många källor, det vill säga om författaren har refererat till många andra verk, går det att anta att författaren har en gedigen grund att stå på. Om många andra författare har refererat till det aktuella verket går det att anta att verket har haft stor betydelse för andra författare. (Patel & Davidsson, 1994) Det är också viktigt att ta reda på att en källa inte är inaktuell. (Patel & Davidsson, 1994; Dawson, 2000) Detta går att se på källans utgivningsår. Ett verk kan dock klassas som klassiskt inom ett område och även om det var längesedan verket gavs ut är det fortfarande ofta refererat till. (Patel & Davidsson, 1994)

Den största fördelen med denna metod för mitt arbete är att det inom ämnet grupper finns mycket material skrivet och där går det att hämta mycket information och kunskap.

### 4.1.4 Observation

Observationer måste vara systematiskt planerade och information måste registreras systematiskt. Observationer är lämpliga när det gäller att samla information som rör beteenden och skeenden i naturliga situationer. Observationer används ofta för att komplettera information som har samlats in med andra metoder. (Patel & Davidsson, 1994)

Med observationsmetoden går det att studera beteenden och skeenden i sin naturliga situation samtidigt som det inträffar. Till skillnad mot intervjuer och enkäter är observationsmetoden inte lika beroende av individens vilja att lämna information även om det även här går att möta motstånd mot observationen. (Patel & Davidsson, 1994)

Patel och Davidsson (1994) påvisar några nackdelar med observationer. En nackdel med observationsmetoden är att den är dyr och tidskrävande och kan ofta uteslutas som metod endast på grund av detta. En annan nackdel kan vara att det är svårt att bedöma om beteenden är representativa och spontana. Det kan också uppstå

situationer som är oförutsedda och som påverkar resultaten. (Patel & Davidsson, 1994)

Det finns två olika typer av observationer. Dels strukturerad som innebär att i förväg bestämma vilka beteenden och skeenden som ska observeras och arbeta fram ett observationsschema. Dels ostrukturerad observation som innebär att observationen sker i ett forskande syfte och observationen används för att erhålla så mycket kunskap som möjligt. En ostrukturerad observation utesluter ett i förväg bestämt observationsschema. (Patel & Davidsson, 1994)

Om en observation skulle vara möjlig för mitt examensarbete vore jag tvungen att genomföra en undersökning med flera modelleringsgrupper och vara med från början då gruppen utses och sedan följa gruppen till slut för att undersöka hur till exempel konflikter hanteras. Det skulle vara möjligt att genomföra någon observation om det gick att hitta ett projekt inom den tid jag har till mitt förfogande men det skulle inte räcka med en observation för min undersökning. På grund av att tiden är begränsad skulle det i stort sett vara omöjligt att hinna genomföra tillräckligt många observationer.

## 4.2 Val av metod

Efter att jag presenterat de metoder som kan vara tänkbara för att lösa min problemställning ska jag under denna rubrik presentera de metoder som jag valt. Jag ska också argumentera varför jag valt dessa metoder samt argumentera varför jag inte valt några andra metoder.

### 4.2.1 Valda metoder

Jag har valt att använda mig av litteraturstudier samt intervjuer för mitt arbete. Litteraturstudierna utgår ifrån den litteratur jag använt under min bakgrund för att skapa ett ramverk som jag sedan jämför i en undersökning i form av intervjuer. Intervjuerna kommer jag att genomföra med projektledare, modelleringsledare eller andra som sätter samman modelleringsgrupper på företag och organisationer.

### 4.2.2 Argumentation för valda metoder

För att kunna skapa ett ramverk för gruppammansättning, utifrån de studier jag gjort tidigare under bakgrunden, måste jag först utgå ifrån de uppgifter som framkommer i litteraturen för att skapa ett ramverk jag tar ställning och argumenterar för en grupp som jag anser optimal. Detta med avseende på hur de sätts samman och förväntas samverka.

För att jämföra mitt ramverk med någon verklighet måste jag göra en undersökning på företag och organisationer som arbetar med modelleringsgrupper. Denna undersökning syftar sedan till att ge svar på de frågor som ställs i problemdefinitionen (kap. 3.2). Jag anser då att intervjuer är lämpligt för att kunna föra en personlig dialog med personer som är ansvariga för sammansättningen av modelleringsgrupper. Jag har också valt att göra personliga intervjuer på plats med intervjupersonen, så kallade besöksintervjuer, då jag anser att det ger en mer personlig kontakt i jämförelse med

## Metod

telefonintervjuer. Det blir på detta sätt lättare att föra en konversation med intervjupersonen än via telefon.

Det skulle också vara möjligt att använda enkäter men vissa svar kan vara svåra att tolka och följdfrågor kan då vara nödvändiga för att få uttömmande svar. Detta är svårt med enkäter då dessa i så fall kan behöva följas upp och kompletteras med ytterligare frågor. I så fall kunde det vara möjligt med enkäter under ledning men jag anser ändå inte att detta överväger övriga nackdelar. Intervjuer ger också ett större svarsutrymme för intervjupersonen än enkäter. I enkäter används ofta frågor som följs av ett antal svarsalternativ. Utrymme kan visserligen lämnas för personliga reflektioner men dessa kan misstolkas. I min undersökning anser jag att denna metod är omöjlig då jag behöver mer information än vad som ryms inom fasta svarsalternativ, därför har jag valt att använda intervjuer som undersökningsmetod.

Att göra en undersökning som bygger på observationer hade varit en bra metod i mitt fall. Att följa en grupp från det att den bildas till den löses upp hade kunnat ge flera svar vid en observation, särskilt när det gäller gruppens samverkan och förändring genom de olika faserna. Men eftersom tiden för mitt arbete är begränsat och tiden för en observation blir lång anser jag att jag inte hinner genomföra denna form av undersökning. Jag hade också varit tvungen att delta vid flera olika gruppers möten för att kunna göra någon form av jämförelse.

## 5 Genomförande

I detta kapitel ska jag redovisa arbetet jag genomfört för att lösa det problem som jag tidigare beskrivit i min problembeskrivning (kap. 3). Jag kommer att redovisa det ramverk som jag skapat utifrån den litteratur jag läst om grupper och grupperns sammansättning. Ramverket innehåller ett ställningstagande från min sida angående grupperns sammansättning och samverkan när det gäller arbetsgrupper. Det är viktigt att poängtera att ramverket just bygger på arbetsgrupper och inte på modelleringsgrupper. Vidare presenteras sammanfattningar av de intervjuer som jag gjort för min undersökning. Sammanfattningen sätts samman utifrån min problemställning.

### 5.1 Ramverk

Under denna rubrik kommer jag att presentera ett ramverk. Ramverket innehåller ställningstaganden som jag tagit från litteraturen om grupper, grupperns sammansättning samt grupperns samverkan och som jag sedan sammanställt. Detta ramverk ska jämföras med de intervjuer jag gjort för den undersökning som ska besvara min frågeställning om hur grupper ska sättas samman för modellering.

#### 5.1.1 Hur ska gruppen sättas samman?

Det finns enligt Briner et al (1997) flera olika sätt för hur en grupp sätts samman:

1. Ett antal chefer eller en kommitté väljer ut ett antal personer som verkar lämpliga för uppgiften. Projektledaren kan ingå i den grupp som väljer deltagare men kan också stå helt utanför.
2. En chef tar ensam ut gruppen och projektledaren har ingenting att säga till om.
3. Projektledaren har inflytande över urvalsprocessen och sätter själv samman gruppen.
4. Projektledaren väljer tillsammans med en ”kärntrupp” ut övriga deltagare.
5. Gruppen bildas själv genom frivillig anslutning, detta brukar gälla när det inte finns någon permanent projektledare.

Jag anser att punkt ett eller punkt fyra är lämpliga metoder. För det första är det lämpligt eller till och med nödvändigt att projektledaren får ha en åsikt om vilka som ska delta och för det andra så kan det också vara bra att få flera åsikter om vilka val som ska göras.

#### 5.1.2 Gruppens storlek

Maltén (1992) anser att den idealiska gruppstorleken ligger på sex till sju personer för att ge den bästa sammansättningen ur både prestationssynpunkt och den sociala dugligheten. Wirtberg och Petitt (1981) anser att idealantalet är åtta för att känna en



större intimitet och för att känna sig säkrare. Jag anser med stöd av litteraturen att en grupp bör vara mellan sex till åtta personer för att fungera optimalt.

### 5.1.3 Vilka ska vara med?

Wirtberg och Petitt (1981) skriver att när det gäller relationer är det viktigt att gruppmedlemmarna har vissa gemensamma erfarenheter eller intressen. Sjölund (1965) anser att grupper där deltagarna enbart består av uppgiftsorienterade eller interaktionsorienterade människor inte fungerar bra och att en kombination av dessa persontyper behövs. Utifrån dessa åsikter konstaterar jag att gruppen måste sättas samman så att den rätta kombinationen av människor, utifrån uppgift, människor och roller, hittas. Det är alltså viktigt att inte endast se till de professionella kunskaperna utan också ta hänsyn till den sociala kompetensen.

### 5.1.4 Gruppledaren

Eklund (1996) anser att det finns tre olika ledarstilar, den auktoritära, den demokratiska och den obefintliga. Den obefintliga ledarstilen anser jag vara rent olämplig, utan valet står mellan den auktoritära och den demokratiska. För att få gruppen med sig i arbetet är det lämpligast med en demokratisk ledare. Den demokratiska ledaren diskuterar och lyssnar på de andras åsikter men kan ändå ta egna beslut och stå för dem. (Eklund, 1996)

Andersen et al (1994) anser visserligen att en ledares personliga egenskaper är viktiga men att det inte går att stirra sig blind på dessa utan att det är viktigare att bilda sig en uppfattning om vad som först och främst krävs för att en gruppledare ska lyckas. Det är också bra att veta vilka persontyper som bör undvikas. Personer som bör undvikas är teknokraten, pedanten och säljaren (kap. 2.5.3).

### 5.1.5 Gruppens samverkan

Denna rubrik är indelad i två underrubriker. Dessa rubriker är *uppgiftsroller och sociala roller* samt *konflikter*.

#### 5.1.5.1 Uppgiftsroller och sociala roller

Den första tiden med en grupp präglas av att deltagarna försöker finna sina sociala roller. (Eklund, 1996) De sociala rollerna har sin givna plats i gruppen och är viktiga för att gruppen ska kunna samverka bra. Det är viktigt för en gruppledare att se hur dessa roller kan användas. Vilka sociala roller går det att förvänta sig finna i en grupp och hur kan de påverkas? (Wirtberg & Petitt, 1991) Briner et al (1997) tycker att gruppen ska konstrueras så att den rätta blandningen av människor med olika uppgiftsroller bör hittas. Enligt den klassiska teorin om sambandet mellan uppgift, människor och roller går denna teori ut på att först analysera uppgiften och sedan bestämma de roller som behöver finnas i gruppen utifrån uppgiften och därefter hitta de rätta deltagarna. (Briner et al, 1997)

## Genomförande

Om gruppen består av människor som inte träffats tidigare är det svårt att veta vilka sociala roller deltagarna förväntas anta. Om gruppen ska bestå av människor som tidigare arbetat tillsammans anser jag att en viss hänsyn måste tas till hur vissa människor kan samarbeta. Det kan vara olämpligt att välja ut deltagare som alla brukar ta liknande sociala roller. I modelleringsgrupper består gruppen vanligtvis av dels deltagare som är systemutvecklingsexperten och dels av deltagare från användarsidan. Jag anser att de personer som är ansvariga för gruppens sammansättning, på båda sidor, i möjligaste mån bör ta hänsyn till hur vissa människor kan samarbeta och titta både på uppgiftsroller och sociala roller. Det kan vara önskvärt att undvika en grupp med endast ”clowner” eller ”pratkvagnar”.

### 5.1.5.2 Konflikter

Konflikter förekommer i alla grupper. Alla kan inte ha samma åsikter och det är inte ens bra för gruppen. Det finns en tendens att tro att konflikter löser sig av sig självt. (Eklund, 1996; Svedberg, 1997; Angelöw, 1990; Maltén, 1992) Konflikter behöver inte vara negativa så länge de inte spårar ur. (Eklund, 1996)

En konflikt uppstår, den förträngs och slätas över men så småningom dyker konflikten upp igen och har då blivit stor och svår att hantera. Till slut kräver konflikten en lösning. (Maltén, 1992)

Det finns olika metoder för att hantera konflikter. Det finns metoder som är mer eller mindre lämpliga. Den enklaste metoden är att sopa allt under mattan. En annan går ut på att utse en syndabock och dela på de trötta. (Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1992) En tredje metod går ut på att analysera konflikten och försöka att lösa den. (Maltén, 1992) Jag anser, med stöd av litteraturen, att den sista metoden är lämpligast.

Utifrån att ha studerat litteraturen anser jag att det är viktigt att ha någon plan för att analysera och hantera konflikter. Det är också viktigt för gruppledaren att vara uppmärksam på när konflikter uppstår och förhoppningsvis kunna lösa dessa innan de blir för svåra att hantera.

### 5.1.6 Sammanfattning av ramverk

Ovanstående kan alltså sammanfattas i följande punkter:

- Gruppen väljs av projektledaren tillsammans med ledningen eller en kärntrupp.
- Gruppen består av sex till åtta personer.
- Gruppen ska bestå av både uppgiftsorienterade och interaktionsinriktade människor.
- Gruppen behöver en demokratisk ledare.
- Att i möjligaste mån ta hänsyn till både uppgiftsroller och sociala roller samt beakta hur deltagarna kan förväntas samarbeta.
- Någon form av plan för att hantera och analysera konflikter bör finnas.

## 5.2 Undersökning med intervjuer

För att besvara de frågeställningar som jag presenterat i min problemdefinition och för att se hur mitt ramverk, som jag skapat under min litteraturstudie, fungerar i någon form av verklighet har jag valt att genomföra ett antal intervjuer. Intervjuerna ska sedan dels jämföras inbördes dels med ramverket.

Intervjuer har utförts med projektledare och modelleringsledare som sätter samman och/eller leder modelleringsgrupper på olika företag och organisationer.

### 5.2.1 Förberedelse av intervjuer

För att genomföra intervjuerna måste lämpliga företag och organisationer hittas. Dessa företag och organisationer måste kunna erbjuda den kompetens som krävs för att besvara frågorna i problemdefinitionen. Då det var fråga om att i första hand utföra besöksintervjuer var det lämpligt att, i möjligaste mån, hitta företag och organisationer i Skövde med omnejd. Dessa hittades genom att kontakter togs på en arbetsmarknadsdag på Högskolan i Skövde samt genom att leta i telefonkatalogen och på Internet.

De företag och organisationer som ansågs lämpliga kontaktades via telefon eller e-post. Undersökningen presenterades och om intresse fanns hos de tillfrågade bestämdes tid och plats för intervju. Det var inte alla som kunde ställa upp för intervjuer. Några ansåg sig inte kunna tillföra undersökningen något, några hade inte tid och några svarade inte alls på förfrågan. På ett av företagen genomfördes tre intervjuer. Till slut hittades sammanlagt sju personer som intervjuer kunde genomföras med. Samtliga har en position med erfarenhet som projektledare eller modelleringsledare i grupper för modellering eller projektgrupper där modellering ingår som ett delmoment.

### 5.2.2 Intervjufrågornas utformning

Då det var frågan om en kvalitativ undersökning utformades ostrukturerade frågor. De ostrukturerade frågorna ger intervjupersonen större utrymme att svara inom och intervjupersonen blir inte så styrd av frågorna. Frågorna var också standardiserade, alltså samma frågor i samma ordning till samtliga intervjupersoner. Intervjufrågorna redovisas i bilaga ett.

Frågorna inleds med en inledande neutral fråga för att få en uppfattning om intervjupersonens bakgrund samt erfarenhet inom området. Denna fråga ställs för att bättre kunna avgöra intervjupersonens trovärdighet. En inledande fråga av denna typ ökar också motivationen och viljan att besvara frågorna anser Patel och Davidsson (1994).

Efter den inledande frågan utformades huvudfrågorna. Huvudfrågorna är också indelade i följdfrågor. Tanken med detta var att få en bättre struktur över frågorna och för att följdfrågorna skulle ge en mer förklarande och uttömmande bild av huvudfrågan. Intervjufrågorna avslutas med en avslutande fråga där intervjupersonen frit kunde redogöra över saker som inte tidigare framkommit under intervjun men som ändå kan vara betydelsefullt för ämnet.

### 5.2.3 Genomförande av intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes som besöksintervjuer. Intervjuerna tog mellan en halvtimme och en timme att genomföra. Vid intervjuerna användes ingen bandspelare utan anteckningar gjordes fortlöpande. Nackdelen med detta kan vara att intervjuaren inte hinner med att anteckna allt som sägs. Detta beror lite på hur uppmärksam intervjupersonen är på den som intervjuar. Att använda bandspelare kan vara hämmande för intervjupersonen anser Patel och Davidsson (1994).

Innan intervjun påbörjades inleddes samtalet med en redogörelse över examensarbetets syfte och problemdefinition. Intervjupersonen hade tidigare fått problemdefinitionen skickad till sig för att kunna komma mer förberedd inför intervjun.

Intervjun inleddes med den inledande frågan och följdes sedan av huvudfrågor och följdfrågor. Samtliga frågor ställdes i den ordning som var tänkt men vissa frågor blev besvarade utan att de ens behövde ställas under samtalets gång. Detta berodde lite på hur talför intervjupersonen var. En del intervju personer pratade mer fritt medan andra mer lät sig styras av frågorna. Intervjusvaren redovisas dock i den ordning som frågorna var tänkta att ställas (bilaga 2-8). Intervjun avslutades med att ge intervjupersonen fritt utrymme att reflektera över saker som inte diskuterats under intervjun men som intervjupersonen ändå uppfattar som relevanta inom ämnet.

Efter att intervjun avslutats diskuterades också vad intervjupersonen ansåg om ämnet och om intresse fanns att ta del av slutresultatet. Frågan ställdes också om det gick bra att presentera materialet med intervju personens och företags/organisationens namn.

### 5.2.4 Sammanfattning av intervjuer

Under denna rubrik presenteras sammanfattningar av de intervjuer jag genomfört under min undersökning. Sammanfattningarna bygger på de frågor som min problemdefinition (kap. 3.2) innehåller. Intervjuerna finns att läsa i sin helhet som bilaga 2-8.

#### 5.2.4.1 *Intervju 1*

Intervju person ett heter Anneli Sundh och är anställd sedan tre år tillbaka på Volvo IT i Skövde. Anneli har tretton år i yrket som systemutvecklare samt sju år som projektledare.

Anneli arbetar helst i grupper om sex till sju personer. Denna storlek känns lagom och fungerar bra. I tidiga skeden i utvecklingsarbetet krävs mycket möten och det är viktigt att samtliga kan delta. Ju fler deltagare desto svårare att hitta tider som passar alla. En större grupp kräver dessutom mer av projektledaren. Gruppen består av både personer från Volvo IT och från beställaren. När det gäller deltagare från Volvo IT vill Anneli ha med både erfarna och oerfarna medarbetare. Dessa medarbetare väljer Anneli ut tillsammans med sin teamledare. Från beställarsidan brukar vanligtvis en representant från beställaren delta samt personer med domänkunskap. Ett problem kan vara att få med de personer som helst borde vara med, ”spindeln i nätet”, men dessa går sällan att få med på grund av sina ordinarie arbetsuppgifter.

## Genomförande

Domänkunskapen värderas högst och ingen större hänsyn tas till vilka roller deltagarna förväntas ta på sig. Anneli har ännu inte valt bort någon person på grund av bristande social kompetens utan försöker hellre att bilda sig en egen uppfattning om personen och dennes vilja att delta i projektet. Erfarenhet och kunskap värderas högst.

Volvo IT använder alltid projektledare (annars kallas det inte projekt utan uppdrag) och dessa utses av Volvo IT:s count managers (personer som jobbar med själva affärsuppbyggnaden). Projektledarna kan ibland utses på grund av vissa speciella önskvärda egenskaper som till exempel ett unikt kontaktnät mot kunden. Anneli anser att det inte endast är resultatet som är viktigt. Det är hon som sätter alla regler men en viktig uppgift är att se till att allas tillvaro blir så bra som möjligt.

Anneli använder gärna någon form av "kick-off"-verksamhet för att markera starten på projektet och någon aktivitet för att markera slutet. Dessa verksamheter kan vara att gå ut och bowla eller att gå ut och äta. Det kan också hända att någon aktivitet sker mitt i projektet för att få ett avbrott. "Kick-off" är också bra för att alla ska lära känna varandra innan mötena börjar.

Anneli har lärt sig metoder för att hantera konflikter. Hon anser att det är viktigt att vara lyhörd och uppmärksam på om konflikter uppstår. Om en konflikt uppstår så går hon in och medlar men oftast handlar det endast om meningsskiljaktigheter som löser sig självt.

### 5.2.4.2 Intervju 2

Intervjuperson två heter Jonas Andersson och är också anställd på Volvo IT. Jonas har jobbat som systemutvecklare sedan 1995 och som projektledare sedan 1998.

Vanligtvis arbetar Jonas med grupper om åtta till tio personer. Storleken på gruppen bestäms också av projektets storlek och omfattning. Små projekt kan innehålla endast två personer. Ibland kan det inom modelleringen bli aktuellt att bryta ner gruppen till mindre grupper om tre till fyra personer. Vissa personer kan då vara nyckeldeltagare och måste delta i alla grupperns möten.

När gruppen sätts samman är det vanligast att de personer som är tillgängliga blir uttagna till projektet. Jonas har ännu inte råkat ut för några konflikter inom sitt team men om det uppstår konflikter inom teamet (på Volvo IT) måste detta tas hänsyn till.

Jonas säger att det är svårt att sätta ihop en grupp med tanke på förväntade roller och beteenden i gruppen inom denna verksamhet. Deltagarna plockas från olika team och det går inte att känna alla. Det är tillräckligt svårt att hitta folk med den rätta kompetensen.

Projektledarna utses av Volvo IT:s count managers tillsammans med en styrgruppsordförande och en projektledare utses alltid. Jonas roll som projektledare förändras beroende på i vilken fas av projektet befinner sig i. Under analysfasen består arbetet av samma arbetsuppgifter som de andra deltagarna fast med en ledarroll.

Jonas brukar inte använda någon "kick-off"-verksamhet utan använder istället uppstartsmöten. Uppstartsmöten används för att alla ska se helheten i projektet och att deltagarna ska lära känna varandra.

Jonas försöker att ta tag i meningsskiljaktigheter medan det fortfarande är meningsskiljaktigheter och ännu inte har hunnit utvecklas till konflikter.

### 5.2.4.3 Intervju 3

Intervjuperson tre heter Michael Karlsson och även han är anställd på Volvo IT i Skövde. Michael har arbetat tio år som systemutvecklare och sex år som projektledare.

Michael arbetar för det mesta i grupper om sex till sju personer men ibland kan gruppen bestå av endast två personer. Ibland kräver dock modelleringsarbetet att fler personer närvarar för att fånga upp ”scoopet”. Här har Michael provat en ny metod för att få med alla i arbetet. När grupperna blir för stora är det endast några få som medverkar i själva modelleringsarbetet. Med denna metod går det alltså att ha med fler deltagare än vanligt i modelleringsarbetet. Storleken på gruppen bestäms av projektets storlek, karaktär och typ. Han måste också ta hänsyn till hur väl användarna känner till verksamheten och så är det givetvis också en kostnadsfråga. Ibland har Michael önskemål om att få göra på ett visst sätt men oftast får då kostnaderna styra. Om gruppen blir för stor är det också svårt att hitta tider för möten som passar alla deltagarna. Ett stort problem är att användarna i stort sett aldrig har tid. Gruppen består av projektledaren, personal från Volvo IT och användare från den verksamhet som arbetet ska utföras åt. Ibland kan det vid verksamhetsmodelleringen bli aktuellt att ta in en neutral person utifrån som styr modelleringen. Michael anser att det kan vara svårt att både vara deltagare och ledare samtidigt och att det då kan vara bra med en objektiv person som leder modelleringsarbetet.

Michael har väldigt liten möjlighet att påverka gruppens sammansättning med tanke på hur den förväntas samverka men att det ändå går att ha i åtanke. Om det finns tio personer att välja på och han behöver fem så går han efter kompetens. Michael har hittills inte stött på några problem när det gäller den interna rekryteringen på Volvo IT men ibland kan problem uppstå mot användaren. När det gäller att välja ut användare går det endast att gå efter kompetens. Det går dock att urskilja vissa persontyper som kan vara lämpliga att ha med i grupparbetet. Oftast är de personer med bäst kompetens upptagna och kan inte vara med så det gäller att hela tiden kompromissa.

Projektledare används alltid och som projektledare är han inte hela tiden hundra procent projektledare utan är också med och designar. Michael måste jämföra samman användarens krav mot Volvo IT:s krav och få gruppen att arbeta mot det som blir bäst. Han måste också kunna förklara och lämna förslag åt användaren. Ofta består arbetet av rent projektstyrningsarbete.

Michael brukar använda någon form av ”kick-off”, till exempel bowling eller att gå ut och äta. Detta kan ske både internt och tillsammans med kund. ”Kick-off” är bra för att alla ska lära känna varandra och Michael får en chans att ”känna av jargongen” mellan de deltagare han inte känner sedan tidigare, främst då användarna. Det är viktigt att lära känna kunden. Tack vare dessa aktiviteter blir det sedan lättare att undvika missförstånd, gruppen får en högre motivation och känner ett större ansvar.

Michael har ännu inte stött på några konflikter som han själv inte lyckats lösa. Om han vet hur jargongen går så är det lättare att skilja på vad som är på allvar eller på skoj i samtalen mellan deltagarna.

### 5.2.4.4 Intervju 4

Intervjuperson fyra heter Peter Olsson och är anställd av EDS Sweden AB. Peter har arbetat tjuogoett år som systemutvecklare och arton år som projektledare.

## Genomförande

Peter anser att det är optimalt att arbeta i grupper om sex till tio personer. Gruppen kan ibland bestå av endast tre till fyra personer vid små projekt. Vid större projekt kan gruppen bestå av tjugo till tjugofem personer. Grupperna består av deltagare från EDS och beställaren. Från EDS tillsätts personer med olika roller i arbetet. En person utses till projektadministratör som bland annat hjälper till med budget och fakturering. I modelleringen kan, speciellt för verksamhetsmodellering på hög nivå, olika kompetensområden vara nödvändiga till exempel designers och programmerare. I vissa fall består gruppen av endast designers. Användarna utgör ungefär tjugofem procent av gruppen. Storleken på gruppen är en kostnadsfråga samt hur stort projektet är. Det är också olika från projektledare till projektledare.

Gruppdeltagarna väljs från EDS sida ut av något som kallas för projektkontoret. Beställaren väljer sedan ut de representanter (användare) som ska ingå i gruppen från beställarsidan. Från EDS väljs de deltagare ut som är lediga och ingen hänsyn tas till de mjukare sidorna, alltså de personliga egenskaperna.

Projektledaren (EDS använder alltid projektledare) väljs också ut av projektkontoret och Peters huvudsakliga uppgifter består i att kolla av så att tidsplaner stämmer överens med verkligheten. Det är också Peters uppgift att sätta upp milstolpar.

Projektet startas upp med en "kick-off" för att få en bra start på projektet. "kick-off" brukar ske utanför lokalerna, där arbetet kommer att ske, på till exempel en kursgård eller en båtresa. Under denna "kick-off" brukar projektet och projektdirektiven presenteras. Även vissa övningar för samarbete i grupp förekommer. Detta är ett bra sätt att lära känna gruppen och alla presenterar sig och förklarar vilket uppdrag de har i projektet. Det är viktigt att alla, under projektets gång, stöttar och peppar varandra. Positivt tänkande är viktigt och Peter försöker att sprida detta till hela gruppen.

Peter anser att när konflikter uppstår har projektet ofta sparat ur. Det beror också på hur konflikten har uppstått till exempel genom att någon har jobbat på fel sätt och tagit fel befogenheter. Det finns inga speciella regler utan åtgärder vidtas från fall till fall. Peter har ingen speciell metod att ta till men vanligtvis lyfts personer ut ur projektet och ersätts med andra. Detta är både en tids- och kostnadsfråga.

### 5.2.4.5 Intervju 5

Intervjuperson fem heter Jörgen Gustavsson och är anställd på Cap Gemini Ernst & Young. Jörgen har arbetat som systemutvecklare sedan 1991 och har varit projektledare i cirka två och ett halvt år.

Jörgen tycker att det i workshops (en del av en metod kallad IAD för att modellera) fungerar bäst att arbeta i grupper om fem till sex personer. Jörgen anser att detta är ett idealantal. Om gruppen blir för stor anser han att det blir för många åsikter och diskussioner som hämmar arbetet. Projektgruppen består av deltagare med olika roller från Cap Gemini Ernst & Young och verksamhetsexperter från kunden. I workshops arbetar en eller två personer från Cap Gemini Ernst & Young samt två verksamhetsexperter. Dessa verksamhetsexperter måste ha mycket kunskap samt kunna ta beslut. Gruppen sätts samman genom att först identifiera vilka roller som projektet ska innehålla (internt inom Cap Gemini Ernst & Young), projektledaren har ansvaret för detta. Det är kunden som har ansvaret för att välja ut verksamhetsexperter.

## Genomförande

Jörgen anser att det viktigaste är att deltagarna fungerar socialt. Det hjälper inte om en person har stora kunskaper om verksamheten om han inte kan samarbeta. Kunden måste vara medveten om vilka egenskaper en verksamhetsexpert ska ha. Det vanligaste är dock att den som har tid får vara med. Detta gäller även för rekryteringen inom Cap Gemini Ernst & Young.

Säljarna hittar uppdragen och får en bild av vad som är viktigt sedan utses projektledaren utefter den kompetens som krävs. I mindre uppdrag används ingen projektledare utan då är det snarare en eller två konsulter som finns ute hos kunden. Jörgen ser till att hantera problem, att tidsplaner hålls och är, i större projekt med mer än en projektledare, länken mellan övriga team.

Om det är Cap Gemini Ernst & Young som är ansvariga för projektet ser de alltid till att ha någon form av "kick-off". I "kick-off" brukar någon form av "teamtraining" ingå. Sedan brukar det hela avslutas med en middag eller pubruna där alla kan lära känna varandra. Aktiviteter kan också ske mitt i projektet för att bygga vidare på de sociala kontakterna.

När det gäller konflikter gäller det att i första hand att upptäcka konflikterna i tid men det finns inga speciella åtgärdsplaner för att hantera konflikter. Tiden blir avgörande för hur konflikten hanteras. Det finns oftast ingen tid avsatt för att hantera och analysera konflikter, alltså måste någon person plockas ur gruppen och ersättas med en annan annars räcker inte tiden till.

### 5.2.4.6 Intervju 6

Den sjätte intervjupersonen heter Anki Forsell och är anställd på IT-funktionen på Skaraborgs Sjukhus. Anki började som systemutvecklare 1988 och har varit projektledare och modelleringsledare sedan 1993 eller 1994.

Anki föredrar att arbeta i grupper om sex till sju personer. Hur stor gruppen är beror på hur många personer som behöver vara med och det är olika från fall till fall. Om gruppen blir för stor är det alltid några som blir tysta och några som pratar hela tiden. Gruppen måste bestå av personer från olika områden för att täcka den del av verksamheten som arbetet ska utföras i. Anki vill ha med positiva människor, alltså de som är positiva till förändringen. Ibland kan det dock vara bra att ha med människor som känner sig hotade av det nya systemet. Det är lite olika vem som tar ut gruppen, om Anki jobbar som konsult kan hon inte bestämma men om hon jobbar inom verksamheten kan hon välja vilka som ska vara med. Anki vill inte ha med personer som inte kan prata för sin sak utan hon vill ha personer som kan säga sin åsikt och som vågar säga emot och argumentera.

Anki tror och hoppas att hon blir utsedd till projektledare eller modelleringsledare för att hon är duktig. Om hon ska verka som modelleringsledare så är det bra med erfarenhet. Hennes huvudsakliga uppgift är att leda arbetet framåt, driva arbetet mot målet. Som modelleringsledare ska Anki inte kunna verksamheten utan det är hennes uppgift att få deltagarna att berätta om sin verksamhet.

När modelleringsarbetet ingår i ett större projekt så brukar projektet inledas med någon form av social samvaro. Det är viktigt att tidigt förklara syftet med och orsaken till förändringsarbetet. Anki förklarar tydligt deltagarnas roller, varför de är med och vad som förväntas av dem.



## Genomförande

Anki anser att den som är ansvarig för verksamheten får lösa de konflikter som uppstår mellan deltagarna från verksamheten. Oftast rör det sig om underliggande konflikter. Olika syn på verksamheten ställer sällan till med några problem utan leder snarare till ”aha-upplevelser” för deltagarna.

### 5.2.4.7 Intervju 7

Intervjuperson sju heter Anne Persson och är anställd på datainstitutionen på Högskolan i Skövde. Anne har inte arbetat som projektledare men som modelleringsledare har hon anlitats sedan 1993. Hon har anlitats av bland annat Vattenfall, Telia, British Aerospace (England), CECELSA (Spanien), Postgirot och Volvo.

Anne anser att en grupp ska bestå av sex till åtta personer, inte större. Det är problemet som styr storleken på gruppen. Alla i gruppen måste vara aktiva och om gruppen blir för stor är det svårt att hålla fokus och sedan förankra den färdiga modellen i gruppen. Det gäller att få med olika kompetenser inom verksamheten, alltså olika typer av användare i verksamheten som kommer att komma i kontakt med det nya systemet. Gruppen ska helst inte innehålla människor som är som hund och katt. Gruppen sätts samman, till hundra procent, utifrån det problem som ska modelleras. Deltagarna måste kunna dela med sig av sin kompetens och vara motiverade inför uppgiften. Det är också viktigt att deltagarna har mandat och kan ta beslut om modellen. Gruppen tas ut av Anne tillsammans med beställaren.

Om det går att välja så vill Anne inte ha med folk som inte går bra ihop. Om det inte går att undvika gäller det att tala med dessa personer innan arbetet börjar och få dessa att förstå att arbetet rör verksamheten.

Oftast ingår modelleringen som en del i ett projekt. Anne brukar bli tillfrågad av verksamheter om hon vill ställa upp som modelleringsledare. Anne spelar många olika roller inom gruppen. Hon fungerar som pådrivare och hon måste vara den som ställer dumma frågor om verksamheten. Det är också hon som sätter stämningen i gruppen och som medlar och förhandlar. Hon får absolut inte ta på sig rollen som kunnig i sakfrågan. Hon är också ansvarig för processen och att kvalitetssäkra produkten.

Annes erfarenheter säger att det är viktigt att först prata med deltagarna i halvtimmeslånga intervjuer innan modelleringen sätter igång. I dessa intervjuer vill hon höra hur personen ser på uppgiften. Hon vill också försöka fastställa vilken typ av personlighet personen har. Dessa intervjuer utförs för att hon ska veta hur gruppen ska ledas och för att motivera deltagarna. Pratkvarnar kanske måste tystas ner för att ge plats åt de blyga. I större projekt kan det vara bra att ha aktiviteter mitt i projektet för att hålla uppe motivationen. Effekten av dessa aktiviteter blir att modellerna blir bättre. Det blir ingen bra kvalitet om inte gruppen samverkar. På lång sikt kan ett bra arbete ge personeffekter. Deltagarna kan se lösningen på problemet i framtiden.

Anne anser att det är viktigt att skilja på sakkonflikter och personkonflikter. Sakkonflikter är lättare att lösa än personkonflikter. Sakkonflikter går att lösa genom att till exempel ge ett tredje alternativ eller att försöka få de oense deltagarna att sätta sig in i varandras situation. Ibland kan de prata om samma sak utan att veta det själva. Oftast är det frågan om olika uppfattningar snarare än konflikter.

### 5.2.5 Värdering av insamlat intervjumaterial

Det intervjumaterial som samlats in ska jämföras med varandra och med ramverket. Framförallt ska det besvara frågorna i problemdefinitionen. Alla svar i intervjufrågorna är inte relevanta för frågeställningen i problemdefinitionen och är därför inte med i sammanfattningarna.

Då intervjuerna genomfördes med personer som antingen är projektledare eller modelleringsledare och i en del fall båda delarna anser jag att det insamlade materialet är tillförlitligt. Källorna får anses trovärdiga eftersom samtliga intervjupersoner är på ett eller annat sätt med och tillsätter grupper samt leder dessa. De har dock en viss skillnad i erfarenhet dels när det gäller bransch erfarenhet dels när det gäller arbetssätt.

En viss betydelse har det också att tre av intervjupersonerna arbetar inom samma företag. Detta märks dock endast när det gäller vissa principer och förfaringssätt för att utse gruppdeltagare och projektledare inom deras organisation.

### 5.2.6 Erfarenheter från intervjuerna

Samtliga intervjuer kunde genomföras som besöksintervjuer. Besöksintervjuerna ger en personligare kontakt då det går att få ett ansikte på intervjupersonen. Det ger också fördelen att det går lättare att prata utanför frågorna både före och efter intervjun för att bättre lära känna intervjupersonen. Besöksintervjuer underlättar också därför att intervjupersonen följer med och ser att intervjuaren hinner med att anteckna, ibland var det dock nödvändigt att hejda intervjupersonen en aning. En tendens fanns också att intervjupersonen gled i väg utanför själva frågan fast ändå inte utanför ämnet.

Efter att intervjun var genomförd så kändes det som samtliga frågor var besvarade men när sedan intervjuerna skulle renskrivas och sammanställas hittades vissa luckor och frågor som inte besvarats. Dessa frågor fick därför kompletteras, via e-post, med intervjupersonen.

Det kan också vara värt att nämna att det inte är så lätt att få genomföra intervjuer. Det finns olika anledningar till att intervjuer inte kan genomföras. Vissa svarade att de inte hade tid, några svarade att de inte trodde att de kunde bidra med något till undersökningen och ett antal företag och personer svarade inte alls. Det går också att konstatera att det går lättare att hitta intervjupersoner via telefon och ett personligt samtal än via e-post där bortfallet var stort. Tips om vilka personer som ska kontaktas underlättar också mycket och ger rätt person att tala med direkt på företaget eller organisationen. Det är också viktigt att vara medveten om att intervjupersonen kan få förhinder och måste skjuta på intervjun. Detta inträffade i två fall och då gäller det att ha en viss reservtid över.

## 6 Analys

Under denna rubrik presenteras en analys av insamlat material från litteraturstudien och undersökningen. Först presenteras en jämförelse mellan de olika intervjuer som genomförts och sedan avslutas detta kapitel med en jämförelse av intervjuerna mot ramverket. Både dessa jämförelser utförs med problemdefinitionen som utgångspunkt.

### 6.1 Jämförelse av intervjuer

För att göra jämförelsen mer överskådlig är den indelad i två delar, dels gruppens storlek och sammansättning dels gruppens samverkan. Denna jämförelse är gjord för att se hur de olika intervjupersonernas åsikter skiljer sig från varandra.

#### 6.1.1 Gruppens storlek och sammansättning

När det gäller gruppens storlek går åsikterna isär något, en intervjuperson anser att gruppen bör bestå av fem till sex personer, tre stycken anser sex till sju personer, en person anser sex till åtta och sedan är det en som tycker sex till tio och en person åtta till tio personer. Nästan alla intervjupersoner är dock överens om att när gruppen blir för stor uppstår problem, främst när det gäller att hitta mötestider som passar alla men även att det uppstår en situation där flera personer inte deltar i arbetet. Några menar att det ibland kan vara lämpligt att bryta ned gruppen till delgrupper om tre till fyra personer för att underlätta i modelleringsarbetet. En intervjuperson säger också att det ibland kan vara nödvändigt att utöka gruppen med några deltagare för att bättre kunna fånga helheten. Detta görs alltså för att få med mer personer från den verksamhet som systemet ska implementeras i för att få en större och bredare kunskap om verksamheten. Alla är också överens om att det är typen av problem eller problemets omfattning som i första hand bestämmer storleken på gruppen och att angivna antal är idealantal för att gruppen ska fungera så bra som möjligt.

Tre intervjuer genomfördes på samma företag. De tre intervjupersonernas grupper ser därför likadana ut i uppbyggnad då detta är standard för det företaget. Alltså dessa grupper består både av personer internt och från beställaren. När det gäller de deltagare som rekryteras internt väljs dessa ut av projektledaren tillsammans med sin teamledare (närmaste chef). Deltagare från beställarsidan brukar vanligtvis beställaren själva välja ut i samråd med projektledaren. Jämförs dessa tre med de andra intervjupersonerna så svarar samtliga att gruppen består av en blandning av IT-personal och användare, alltså samma svar som de tre personer som arbetar på samma arbetsplats. Det skiljer dock en del i vem som tar ut gruppen och hur gruppen utses. Här skiljer det en del mellan konsultfirmorna och de som arbetar i verksamheten. På konsultfirmorna utses de interna deltagarna oftast tillsammans med någon ansvarig och ansvaret för deltagarna hos beställaren sköter beställaren själv, ibland dock med önskemål från projektledaren. En av intervjupersonerna, som arbetar inom en verksamhet, kan själv välja vilka deltagare som ska ingå i gruppen. Att detta skiljer mellan konsultföretag och de som arbetar i verksamheten är inte konstigt. De som arbetar i verksamheten har kunskap om den verksamhet som systemet ska implementeras i och vet vilka positioner och kunskaper som bör ingå i projektet. Underlaget är dock för litet för att dra en slutsats om att detta gäller generellt för alla som arbetar inom en verksamhet men detta verkar ändå logiskt.

Två av intervjupersonerna svarar att modelleringsgruppen endast innehåller en modelleringsledare samt deltagare från verksamheten och att ingen annan IT-personal ingår i gruppen. Detta är de två personer som verkar eller har verkat som modelleringsledare. Modelleringsledaren behöver inte vara samma person som projektledaren och kan komma utifrån projektet, det är viktigt att modelleringsledaren är en neutral person som inte kan verksamheten. Ytterligare en person anger att det kan vara bra att ibland kalla in en utomstående modelleringsledare därför att det kan vara svårt att blanda rollerna mellan att vara projektledare, projektdeltagare och modelleringsledare.

De flesta av intervjupersonerna säger att domänkunskapen värderas högst när gruppen väljs ut och att liten hänsyn kan tas till social förmåga och förväntade roller. Det är tillräckligt svårt att hitta folk med den rätta kompetensen. Det är extra viktigt just för en modelleringsgrupp att fånga upp olika vinklar i en verksamhet för att kunna beskriva den som den ser ut. Det finns personer som är ensamma om att ha en viss domänkunskap. Detta är med största sannolikhet just anledningen till att den sociala förmågan inte är av samma prioritet som i andra arbetsgrupper. En av intervjupersonerna anser dock att det viktigaste är att deltagarna kan fungera socialt och att det inte hjälper om en person har stora kunskaper men ändå inte kan samarbeta. Tre av intervjupersonerna säger att det är viktigt att användarna har mandat, alltså kunna ta beslut angående den modell som tagits fram. Här märks också en skillnad mellan konsultföretagen och de som jobbar inom verksamheter. De som jobbar inom verksamheten verkar ta större hänsyn till hur deltagarna förväntas samarbeta men om detta är ett mönster som gäller generellt går inte att uttala sig om då antalet intervjuade är för få. Samtliga intervjupersoner svarar att en projektledare/modelleringsledare alltid utses om det är fråga om projekt annars brukar det kallas för uppdrag.

De flesta intervjupersoner svarar att deras arbetsuppgifter består i ren projektstyrning som att arbeta mot målet inom angivna tids- och ekonomiska ramar. Det märks en skillnad i arbetsuppgifter om det rör sig om en projektledare eller om det rör sig om en modelleringsledare. Modelleringsledaren har inga projektstyrningsuppgifter utan ska enbart leda gruppen i modelleringsarbetet. Detta beror på att modelleringsledaren endast kommer in i projektet för att just leda modelleringen och inte har någon kunskap om den verksamhet som ska modelleras. En av intervjupersonerna säger att han kan anta en roll som modelleringsledare under själva modelleringen och en annan säger att han ibland plockar in en modelleringsledare utifrån för att sköta modelleringsarbetet. Detta gör han för att det kan vara svårt att blanda ihop alltför många roller i projektet. De flesta av intervjupersonerna svarar att de utses till projekt- eller modelleringsledare av de som har huvudansvaret för projektet. Någon svarar också att de kan utses på grund av att de har någon form av spetskompetens som kan vara lämplig för vissa typer av uppdrag.

### 6.1.2 Gruppens samverkan

För att ge projektet en bra start så använder fem av intervjupersonerna någon form av ”kick-off”-verksamhet för att lära känna deltagarna och för att gå igenom och presentera projektet. Det kan vara att lägga fram tidsplaner eller förklara syftet med projektet för gruppen. En av intervjupersonerna använder sig i stället av uppstartsmöten för att uppnå samma resultat som av ”kick-off”-verksamhet. Uppstartsmöten används mer som ett inledande möte före de ordinarie mötena startar.

Som en tredje variant är det en av intervjupersonerna som använder sig av intervjuer före modelleringsmötet. Intervjuerna är halvtimmeslånga och syftar till att höra deltagarnas syn på förändringsarbetet samt att skapa sig en bild av deltagarna. Resultatet av intervjuerna utförs för att skapa en uppfattning om hur gruppen ska ledas. Intervjun är också tänkt att motivera deltagarna. Denna typ av intervjuer är dock till för att i första hand underlätta för modelleringsledaren och för att denna ska veta hur mötet ska ledas. Tre av intervjupersonerna använder också någon form av aktivitet mitt i projektet för att få ett avbrott i arbetet och hålla motivationen uppe. En av intervjupersonerna förklarar också vikten av att under projektets gång motivera och peppa de andra deltagarna och att ha ett positivt tänkande. Det är ofta upp till gruppleddaren själv att en god stämning skapas i gruppen och att använda verksamheter innan och under projektet underlättar även för gruppleddaren och inte bara för de övriga deltagarna. Det är viktigt för gruppleddaren att själv skapa sig en bild av hur gruppen ska ledas.

En av intervjupersonerna har lärt sig metoder för att hantera konflikter. Merparten säger att det gäller att ta tag i de meningsskiljaktigheter som finns innan det leder till en konflikt och att det oftast endast rör sig om meningsskiljaktigheter och inte konflikter. Detta kan vara ett tecken på att ingen vill erkänna att konflikter existerar eller att de helt enkelt förträngs. Det är också svårt att avgöra var gränsen går mellan en meningsskiljaktighet och en konflikt. Det är inte säkert att det går att upptäcka i tid när en meningsskiljaktighet har gått vidare till att bli en konflikt. Två av intervjupersonerna säger sig inte ha tid att försöka lösa större konflikter, om inte konflikten kan lösas omedelbart måste någon lyftas ur projektet och ersättas med någon annan. Detta kan dock anses vara en metod för att lösa konflikter om än inte någon bra metod. Det blir billigare på kort sikt men på lång sikt kan inte detta vara någon bra lösning ur en ekonomisk synvinkel. En person säger att konflikter oftast uppstår när någon arbetar på fel sätt och tar fel befogenheter. Två av intervjupersonerna säger att det måste göras skillnad mellan sak- och personkonflikter. Det är lättare att lösa sakkonflikter än personkonflikter. Ingen av intervjupersonerna har råkat ut för konflikter större än att de inte har kunnat lösas av dem själva.

## **6.2 Jämförelse med ramverk**

Även jämförelsen med ramverket är uppdelat i två delar, dels gruppens storlek och sammansättning dels gruppens samverkan. Denna jämförelse är utförd för att kontrollera hur väl ramverket, som är byggt på teorier om grupper och grupp-samverkan, stämmer överens med modelleringsgrupper inom systemutvecklingsprojekt.

### **6.2.1 Gruppens storlek och sammansättning**

Enligt ramverket ska gruppen bestå av sex till åtta personer, detta stämmer ganska bra överens med de svar som intervjuerna gett. Tre av de intervjuade anser att gruppen bör bestå av sex till sju deltagare medan en anser att det är lagom med en grupp mellan sex och åtta personer, en säger sex till tio och slutligen en intervjuperson som säger åtta till tio deltagare. Några anser att det ibland kan vara aktuellt att bryta ner gruppen i grupper om tre till fyra personer för att underlätta i modelleringsarbetet. Gruppen ska enligt ramverket inte väljas av projektledaren ensam. Detta stämmer

## Analys

överens på samtliga intervjupersoner. Hur många deltagare som de olika intervjupersonerna föredrar att arbeta med inom gruppen gäller egentligen för alla typer av arbetsgrupper. Blir gruppen för stor går det inte att samarbeta och blir gruppen för liten så finns det inte tillräckligt med kunskap för att täcka det problem som ska lösas.

När det gäller vilka som ska ingå i gruppen säger ramverket att gruppen ska bestå av både uppgiftsorienterade och interaktionsorienterade deltagare. Här stämmer ramverket dåligt överens med verkligheten. Samtliga intervjupersoner svarar att de i första hand väljer personer efter domänkunskap, eller som litteraturen säger uppgiftsorienterade, och har svårt att välja deltagare efter social förmåga. En anser dock att det är allra viktigast att deltagarna fungerar socialt, det hjälper inte om en deltagare har stora kunskaper om han inte kan samarbeta. Två av intervjupersonerna säger att det är viktigt att fånga hela den verksamhet som systemet berör och att det gäller att hitta domänkunskap för alla de personer som kommer att använda det nya systemet. Den främsta orsaken till detta är troligen att det inom systemutvecklingsprojekt finns en stor press på att leverera nya system i tid och att det finns en budget som måste hållas. Att försöka hitta människor med den rätta sociala förmågan i kombination med en stor domänkunskap tar för lång tid och ibland kan det också vara omöjligt. Här är ju modelleringsgruppen lite speciell, jämfört med andra arbetsgrupper, eftersom vissa speciella kunskaper måste hittas för att det ska vara möjligt att fånga upp en hel eller en del av en verksamhet.

Ramverket säger att gruppen behöver en demokratisk ledare. Denna fråga går egentligen inte att besvara då det inte gick att få några bra svar på frågan av intervjupersonerna. Detta är inte så konstigt då det är svårt för intervjupersonerna att själva svara på denna fråga. För att få svar på denna fråga skulle det vara nödvändigt att intervjua deltagare ur grupper som intervjupersonerna har haft ansvar för.

### 6.2.2 Gruppens samverkan

Ramverket säger att gruppen ska utses för att i möjligaste mån ta hänsyn till förväntade sociala roller. Merparten av intervjupersonerna säger att de inte har möjlighet att välja ut gruppen med tanke på förväntade sociala roller utan att det handlar mer om att plocka ut de deltagare som är tillgängliga och som har tillräcklig kompetens. Detta är inget förvånande resultat då de sociala rollerna framkommer med tiden som gruppen samarbetar. Vissa projekt kan vara så små så dessa roller hinner inte ens att urskiljas. Ibland kan ett modelleringsarbete bestå av ett enda möte och då har de sociala rollerna liten eller ingen betydelse alls.

När det gäller konflikter ska det, enligt ramverket, finnas någon plan för att analysera konflikter. Endast en av intervjupersonerna har lärt sig metoder för att hantera och analysera konflikter. Samtliga är däremot ense om att det gäller att vara uppmärksam och lyhörd för meningsskiljaktigheter som kan leda till konflikter och detta kan på sätt och vis vara en plan för att hantera konflikter. En annan metod, som två av intervjupersonerna använder, är att plocka ut deltagare och ersätta med andra. Även här beror troligen resultatet på tid och kostnad. Det tar för lång tid att analysera en konflikt och tid är pengar. Att säga att inga konflikter existerar kan vara ett sätt att förtränga att konflikter existerar men detta är svårt att dra några slutsatser om här. Det skulle krävas en djupare undersökning för att kunna konstatera om så är fallet.

## 7 Resultat

I detta kapitel ska jag presentera det resultat som min litteraturstudie och min undersökning gett för att besvara min problemställning. Jag har valt att presentera resultatet i den ordning och under de rubriker som frågorna ställts i problemdefinitionen.

### 7.1 Hur sätts gruppen samman?

Denna rubrik är indelad i fyra underrubriker för att visa hur gruppen sätts samman. Dessa rubriker är *hur stor ska gruppen vara?*, *vilka ska ingå i gruppen?*, *gruppdeltagarnas egenskaper* och *projektledaren/modelleringsledaren*.

#### 7.1.1 Hur stor ska gruppen vara?

Resultatet av undersökningen ger en inte helt samstämmig bild av hur många deltagare en modelleringsgrupp ska innehålla. För vissa tillfällen, mycket beroende på hur verksamheten ser ut som det nya systemet ska utvecklas i, är det lämpligt att hålla nere antalet till tre till fyra deltagare och ibland kan det vara nödvändigt att ha fler deltagare än vad som egentligen är önskvärt. Undersökningen visade dock att ingen av intervjupersonerna vill ha en större grupp än tio deltagare och alla, förutom en, vill inte ha en grupp på mindre än sex personer. Resultatet av undersökningen visar alltså att grupperna brukar bestå av sex till tio deltagare, lite beroende av vilken typ av problem som ska lösas.

#### 7.1.2 Vilka ska ingå i gruppen?

Undersökningen visar att det är lite olika vilka deltagare gruppen innehåller. De flesta grupper innehåller en blandning av konsulter/IT-personal och personer/användare från verksamheten, alltså deltagare med domänkunskap. De modelleringsgrupper som leds av en modelleringsledare innehåller dock endast modelleringsledaren och personer som det nya systemet berör. Alla grupper innehåller personer med domänkunskap från den verksamhet som systemet ska implementeras i. Vanligtvis ingår modelleringsarbetet som en del i ett större systemutvecklingsprojekt och ibland leds modelleringen av projektledaren och vid vissa tillfällen tas en neutral modelleringsledare in utifrån för att endast leda modelleringsarbetet. Vilka som ingår i modelleringsgrupperna beror alltså på vilken typ av modelleringsgrupp det är och om gruppen leds av en modelleringsledare eller inte. Resultatet visar alltså att det går att urskilja två olika typer av modelleringsgrupper men att samtliga innehåller deltagare med domänkunskap. Det intressanta under denna punkt är att undersökningen visar att det är svårt att få tillgång till de deltagare som helst bör vara med, de som har den största domänkunskapen. Användarna bör representeras av hela den verksamhet som systemet ska implementeras i. De med den största kunskapen är, som någon säger, ”spindeln i nätet” och de har inte tid att avsätta för något annat än sina ordinarie arbetsuppgifter.

### 7.1.3 Gruppdeltagarnas egenskaper

Tanken med denna fråga var att få svar på om och hur mycket hänsyn som tas till gruppdeltagarnas personliga egenskaper förutom de yrkesmässiga och om det går att ta hänsyn till och förutse vilka sociala roller deltagarna förväntas anta. Svaret på denna fråga är att det är tillräckligt svårt att hitta deltagare med de rätta yrkesmässiga kunskaperna och att ingen eller nästan ingen hänsyn går att ta till personliga egenskaper. De personer som arbetar som modelleringsledare försöker i något större utsträckning att ta hänsyn till detta men även de styrs av det företag som modelleringen ska utföras i.

### 7.1.4 Projektledaren/modelleringsledaren

Resultatet av undersökningen visar att arbetsuppgifterna skiljer sig en hel del beroende på om intervjupersonen är en projektledare eller en modelleringsledare. En projektledare kan under projektets gång anta en roll som modelleringsledare. Projektledaren har oftast rena projektstyrningsuppgifter och har ett ansvar gentemot sin egen organisation samt beställaren. Detta ansvar kan gälla projektplaner samt att styra projektet mot dess mål. Modelleringsledaren kommer endast in i projektet under själva modelleringsarbetet och har som huvudsaklig uppgift att få de övriga deltagarna att driva fram modelleringen så att den rätta informationen kommer fram. Projektledare eller facilitator används alltid vid arbete i grupper och de flesta av dessa utses av någon som har huvudansvaret för projektet.

## 7.2 Hur fungerar gruppen tillsammans?

Även denna rubrik är indelad i underrubriker för att presentera resultatet. Dessa rubriker är *åtgärder för att få gruppen att fungera* och *hur löses konflikter?*

### 7.2.1 Åtgärder för att få gruppen att fungera

Undersökningen visar att det för det mesta används någon form av social verksamhet för att alla ska lära känna varandra och ge gruppen en bra start i sitt arbete vilket behövs för att gruppen ska fungera tillsammans under arbetets gång. Vilken form av verksamhet det rör sig om skiljer en aning mellan de olika intervjupersonerna men syftet är det samma, att alla ska lära känna varandra och förklara målet för deltagarna. Idén med detta är att alla ska känna sig motiverade till arbetet. Tre av intervjupersonerna använder också någon form av aktivitet mitt i projektet för att hålla uppe motivationen under gruppens "levnadstid".

### 7.2.2 Hur löses konflikter?

Denna fråga är svår att besvara. Endast en av intervjupersonerna har lärt sig en metod för att analysera och lösa konflikter. Konflikter är kostsamma och detta visar sig på så sätt att flera av intervjupersonerna säger att personer plockas ur gruppen och ersätts med andra. Resultatet av undersökningen visar att konflikter är det ingen som förväntar sig ska förekomma. Om en konflikt uppstår så finns det inga resurser att ta itu med dessa genom att analysera konflikten och finna sätt att lösa den på.



## 8 Diskussion

Jag ska i detta kapitel diskutera resultatet av den undersökning som jag utfört. Vidare ska jag också diskutera de problem och erfarenheter som jag upplevt under arbetets gång. Slutligen ska jag också lämna förslag på idéer till fortsatt arbete inom detta ämnesområde.

### 8.1 Diskussion kring resultatet

Jag har ingen tidigare undersökning att jämföra mitt resultat med utan den enda jämförelse som kan göras är den jämförelse jag gjort med mitt ramverk. Ramverket bygger på den litteratur som jag studerat under min bakgrund. Denna litteratur gäller för arbetsgrupper i allmänhet och inte endast för modelleringsgrupper. Jag anser dock att en jämförelse med arbetsgruppen är möjligt och relevant för mitt problem.

Det intressanta i resultatet gäller i första hand sammansättningen som sker endast med tanke på domänkunskap och yrkesmässiga erfarenheter. I stort sett ingen hänsyn tas till sociala egenskaper och samarbetsförmåga. Detta var dock inte förvånande och var en punkt under mitt förväntade resultat. Det gick dock att urskönja en liten tendens till att detta är något som fler kommer att ta hänsyn till i framtiden då de flesta intervjupersonerna nämnde att detta trots allt är viktigt och att det blir vanligare med kurser för gruppssammansättning och gruppdynamik.

Jag har i stort sett fått det resultat som jag förväntat mig få i mina intervjuer utifrån min problemdefinition. Intervjuerna är genomförda med personer som har erfarenhet av arbete i grupp och sammansättningen av grupper. Därför anser jag att resultatet av min undersökning är tillförlitligt.

En fråga som varit svår att få svar på är frågan om det går att ta hänsyn till förväntade sociala roller. Denna fråga kan i efterhand verka ganska onödig. Det är svårt eller näst intill omöjligt att förutspå vilka sociala roller en individ förväntas anta utan de sociala rollerna är något som växer fram under grupparbetets gång. Detta kan dock vara möjligt om ledaren känner de personer som är tänkta att delta i en grupp mycket väl och då kan det i viss mån vara möjligt att förutspå vilka sociala roller vissa personer kan anta. En annan fråga som visade sig vara tämligen onödig var frågan om en projektledare eller modelleringsledare alltid används. Samtliga svarade att om ingen projekt- eller modelleringsledare används rör det sig snarare om ett uppdrag och inget projekt. Det var också svårt att få intervjupersonernas egen uppfattning om deras sätt att leda gruppen och detta borde jag ha tänkt på redan från början och ställt frågan annorlunda.

Frågan om konflikthanteringen lämnade en del intressanta svar. De flesta intervjupersonerna svarade att inga konflikter brukar förekomma eller att inga konflikter förekommer utan bara meningsskiljaktigheter. Detta kan vara sant men också ett sätt att omedvetet försöka gömma undan konflikterna. Det är förvånande att det finns så litet intresse i att lära metoder för att hantera och analysera konflikter. Konflikterna är ett hinder och kan vara avgörande för resultatet. Det är svårt att se att projekt har råd med några stora konflikter. En lösning som kan kännas billig för tillfället är ju att ersätta deltagare med andra men jag har svårt att se att detta kan löna sig på lång sikt.

Det faktum att tre intervjuer genomfördes på samma företag visade sig inte ha någon större betydelse för resultatet utan de likheter som fanns rörde mest organisatoriska likheter. De tre intervjupersonerna visade sig ha egna uppfattningar om hur gruppen ska se ut och arbeta.

Ett problem med frågorna var att intervjupersonerna kunde blanda ihop hela projektgruppen och inrikta sig på denna istället för modelleringsgruppen men detta beror förmodligen på att det i vissa verksamheter rörde sig om samma grupp. Det kunde kanske, så här i efterhand, varit lämpligt att vara tydligare i frågorna rörande detta. Mycket arbete fick här läggas ner på att styra in frågorna på rätt spår så att fokus kom att läggas på modelleringsgruppen.

Avslutningsvis kan det sägas att detta arbete skulle kunna ingå som en del i ett större och mer detaljerat forskningsarbete om gruppammansättningar inom ett systemutvecklingsprojekt. Ett forskningsarbete som inte enbart berör sammansättningen av modelleringsgrupper utan ser på förändringen i gruppammansättningen genom hela systemutvecklingsprocessen.

### **8.2 Problem och erfarenheter**

Det är jobbigt att genomföra ett sådant här stort arbete på egen hand och en hel del disciplin krävs för att genomföra arbetet. Det har dock varit lärorikt och flera goda kontakter har skapats på olika företag och organisationer.

Det finns mycket litteratur skrivet om grupper, grupperns sammansättning och grupperns samverkan men detta är litteratur som gäller generellt för arbetsgrupper. Det finns i stort sett ingen litteratur som skriver om gruppammansättning inom vad som kan kallas IT-branschen. Därför finns det ingen litteratur för att jämföra mitt resultat gällande just modelleringsgrupper utan en jämförelse fick i stället göras med arbetsgrupper i allmänhet. Den litteratur jag hittade anser jag däremot vara tillförlitlig därför att litteraturen är tämligen samstämmig på de flesta punkter.

Ett stort problem var att hitta personer att intervjua och jag var lite för optimistisk i min tro om att hitta intervjupersoner. Det finns många som har den rätta erfarenheten men som visade sig vara allt för upptagna för att ha tid med intervjuer. Eventuellt kunde jag kanske i vissa lägen nöjt mig med att göra telefonintervjuer istället för besöksintervjuer då jag tror att det är lättare att boka en telefonintervju. Detta problem resulterade i att jag var tvungen att genomföra tre intervjuer på samma företag men det visade sig dock inte vara något stort problem när jag ser på resultatet. En stor erfarenhet som jag kan ta med mig från detta problem är att fortsättningsvis ta kontakt med företag tidigare i arbetet, det går inte att vara ute i för god tid samt att ta kontakt med fler företag på en gång och eventuellt lämna återbud om för många svar kommer in. Det hade varit intressant att hitta fler intervjupersoner som arbetar som modelleringsledare eftersom vissa skillnader gick att se jämfört med de som endast arbetar som projektledare.

### **8.3 Förslag till fortsatt arbete**

Eftersom det inte finns så mycket skrivet om detta område kunde en idé till fortsatt arbete vara att försöka urskilja skillnader i gruppammansättningen mellan olika typer av verksamheter och organisationer. Det kunde vara intressant att genomföra fler

## Diskussion

intervjuer och fokusera på att genomföra intervjuer med tre olika typer av verksamheter som konsultföretag, egna IT-avdelningar inom någon verksamhet samt rena modelleringsprojekt för att se skillnader i grupsammansättningarna. Vissa skillnader mellan dessa typer av verksamheter går att se i mitt arbete men att göra en större undersökning med fler intervjuer eller enkäter kunde eventuellt visa vissa mönster inom grupsammansättningen.

## Referenser

- Andersen, E S. (1994) *Systemutveckling – Principer, metoder och tekniker*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Andersen, E S. Grude, K V. Haug, T. (1994) *Målinriktad projektstyrning*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. Jonsson, T. (1990). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Avison, D E. Fitzgerald, G. (1995) *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. Berkshire (UK): McGraw-Hill.
- Axelsson, L. Hidefjäll, M. (1993) *Praktisk Datamodellering*. Lund: Studentlitteratur.
- Briner, W. Geddes, M. Hastings, C. (1991) *Projektledaren*. Borgå: Svenska Förlaget liv och ledarskap AB.
- Carlsson, T. (2000) *Processutveckling – Inspiration och metod*. Västra Götalandsregionen.
- Carmel, E. George, J F. Whitaker, R D. (1993) PD and Joint Application Design: A Transatlantic Comparison. *Communications of the ACM*, 4, 40-48.
- Dawson, Christian W. (2000) *The essence of Computing Projects a Student's Guide*. Prentice Hall.
- Dennis, A R. Daniels, R M Jr. Hayes, G S. (1999) Business Process Modelling With Group Support Systems. *Journal of Management Information Systems*, 4, 115-143.
- Eklund, S. (1996) *Projekt i undervisningen*. Eskilstuna: Thilda Förlag AB.
- Flensburg, P. (1987) *Systemutveckling med människan i centrum*. Lund: Studentlitteratur.
- Granér, R. (1991) *Arbetsgruppen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kendall, A (1996) *Introduction to Systems Analysis & Design: A Structured Approach*. USA: Irwin.
- Kettelhut, M C. (1993) JAD Methodology and Group Dynamics. *Information Systems Management*, 1, 46-53.
- Kettelhut, M C (1997) Using JAD for Strategic Initiatives. *Information Systems Management*, 3, 29-36.
- Lennér-Axelsson, B. Thylefors, I. (1992) *Arbetsgruppens psykologi*. Finland: Natur och Kultur.
- Loucopoulos, P. Karakostas, V. (1995) *System Requirements Engineering*. Berkshire (UK): McGraw-Hill.
- Macaulay, L. (1999) Seven-Layer Model of the Role of the Facilitator in Requirements Engineering. *Requirements Engineering*, 4, 38-59.
- Maltén, A. (1992) *Grupputveckling*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Nilsson, B. Waldemarsson, A-K. (1994) *Kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa. Davidson, Bo. (1994) *Forskningsmetodikens Grunder*. Lund: Studentlitteratur.

## Referenser

Sjölund, A. (1965) *Gruppsykologi*. Kristianstad: Nordisk Forlag A/S.

Svedberg, L. (1997) *Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur

Wirtberg, I. Petitt, B. (1981) *Handbok i grupparbete*. Malmö: Natur och Kultur.

## **Bilagor**

Bilaga 1: Intervjufrågor	45
Bilaga 2: Intervju med Anneli Sundh, Volvo IT	46
Bilaga 3: Intervju med Jonas Andersson, Volvo IT	49
Bilaga 4: Intervju med Michael Karlsson, Volvo IT	51
Bilaga 5: Intervju med Peter Olsson, EDS Sweden AB	54
Bilaga 6: Intervju med Jörgen Gustavsson, Cap Gemini Ernst & Young	57
Bilaga 7: Intervju med Anki Forsell, Skaraborgs Sjukhus	60
Bilaga 8: Intervju med Anne Persson, Högskolan i Skövde	62

**Hur länge har Du arbetat som systemutvecklare och som projektledare/modelleringsledare? (År i yrket?)**

**Hur sätts gruppen samman?**

**Vem tar ut gruppen?**

**Finns det någon princip i företaget/organisationen?**

**Följs den?**

**Hur många deltagare brukar gruppen bestå av?**

**Vilka personer består gruppen av?**

**Vad styr storleken?**

**Vilket är skälet och vilka effekter får det?**

**Går det att ta hänsyn till hur deltagarna kan samarbeta? (social kompetens vs kunskap)**

**Vilken är din roll i gruppen?**

**Hur brukar Du bli utsedd till projektledare/modelleringsledare?**

**Används alltid en projektledare/modelleringsledare inom organisationen?**

**Hur får Du gruppen att samverka? (åtgärder som Kick-off, proj.utb, team training?)**

**Vilka är skälen till detta?**

**Vilken effekt får detta?**

**Används några åtgärder för att lösa konflikter (för Dig enskilt eller inom organisationen)?**

## Intervju 1: Anneli Sundh, Volvo IT Skövde

### **Hur länge har Du arbetat som systemutvecklare och som projektledare/modelleringsledare? (År i yrket?)**

Anneli har jobbat på Volvo IT i tre år och som projektledare i sex eller sju år och tretton år som systemutvecklare.

### **Hur sätts gruppen samman?**

När Anneli fått ett uppdrag sätter hon sig med uppdragsgivaren och personer insatta i problemet på Volvo IT och frågar kunden vad som förväntas levereras. Därefter måste problemet delas in i olika delprojekt (om det är möjligt).

### **Vem tar ut gruppen?**

Projektledaren tillsammans med en teamledare från Volvo IT. Teamledaren kan påverka vem från Volvo IT som ska vara med. Beställaren brukar bestämma vilka som ska vara med från beställarsidan.

### **Finns det någon princip i företaget/organisationen?**

Volvo IT har ingen uttalad princip

### **Hur många deltagare brukar gruppen bestå av?**

Anneli jobbar helst i grupper om sju till tio personer.

### **Vilka personer består gruppen av?**

Gruppen består vanligtvis av cirka fem personer från Volvo IT och här försöker Anneli få med en mix av både erfarna och oerfarna medarbetare. Resten av gruppen består av personer från beställarsidan. Deltagarna från beställarsidan består vanligtvis en representant från beställaren samt personer med domänkunskap. Anneli försöker också att få en mix av kön samt en spridning av åldrar. Användarna från beställarsidan ska helst ha mandat, alltså kunna ta beslut. Vissa personer som Anneli pekar på och vill ha med kan ibland inte avvaras från sitt ordinarie arbete. Anneli säger att hon helst vill ha loss ”spindeln i nätet” men denna person går sällan att få med i projektet just på grund av att denne person inte kan lämna sitt ordinarie arbete.

### **Vad styr storleken?**

Sju till tio personer känns lagom och fungerar bra. Större grupper kräver mer av ledaren. I ett projekt blir det i analysfasen mycket möten och kräver oftast att alla kan delta och ju fler deltagare desto svårare att hitta tider som passar alla. Alla jobbar inte heltid med projektet utan måste också sköta det ordinarie arbetet samtidigt.



### **Vilket är skälet och vilka effekter får det?**

Effekten av att använda för stora grupper blir just att det är svårt att samla gruppen och att det krävs mer av projektledaren.

### **Går det att ta hänsyn till hur deltagarna kan samarbeta? (social kompetens vs kunskap)**

Domänkunskapen prioriteras högst och ingen större hänsyn tas till sammansättning med tanke på förväntade roller. Anneli har ännu inte valt bort någon person på grund av brist på social kompetens utan försöker att bilda sig en egen uppfattning om personen och tar hellre hänsyn till personens vilja att delta i projektet. Anneli säger också att lite eller ingen tanke läggs på personliga egenskaper utan hon ser hellre på kunskap och erfarenhet. Gruppen blir som den blir och hon försöker inte sätta ihop en grupp utifrån hur den förväntas samverka.

### **Vilken är din roll i gruppen?**

Anneli anser att inte bara resultatet är viktigt utan en viktig uppgift är att se till så att allas tillvaro blir så bra som möjligt. Hon sätter också alla regler.

### **Hur brukar Du bli utsedd till projektledare/modelleringsledare utses?**

Efter att Volvo IT har fått en förfrågan om ett uppdrag lämnas denna förfrågan till någon av Volvo IT:s count managers. Dessa jobbar direkt med affärsuppbyggnaden och utser en projektledare. Projektledaren utses beroende av uppdrag och utses för eventuellt för vissa speciella önskvärda egenskaper, till exempel en person med ett unikt kontaktnät mot kunden. Vid större projekt läggs större vikt på lednings- och organisationsförmåga.

### **Används alltid en projektledare/modelleringsledare inom organisationen?**

Ja, annars är det ett uppdrag

### **Hur får Du gruppen att samverka? (åtgärder som Kick-off, proj.utb, team training?)**

Anneli använder gärna någon form av kick-off verksamhet och även någon aktivitet för att markera slutet av projektet. Det kan också hända att någon aktivitet sker mitt i projektet. Dessa aktiviteter kan vara att gå och bowla eller gå ut och äta.

### **Vilka är skälen till detta?**

Kick-off används i första hand för att markera start för projektet men även för att alla ska lära känna varandra. Aktiviteter mitt i projektet används för att få ett avbrott i arbetet.

### **Vilken effekt får detta?**

## Bilaga 2

Kick-off aktiviteter får en positiv effekt. Med kick-off så behövs mindre tid läggas på att alla lär känna varandra vid projektets ordinarie möten.

### **Används några åtgärder för att lösa konflikter (för Dig enskilt eller inom organisationen)?**

Anneli säger att hon lärt sig metoder för att lösa konflikter. I värsta fall får hon ta in någon utifrån för att lösa en konflikt men detta har ännu inte behövts. Det är oftast fråga om meningsskiljaktigheter som för det mesta inte leder till konflikter utan löser sig självt. Anneli anser att det gäller att vara lyhörd och vara uppmärksam på om konflikter uppstår. Om en konflikt uppstår går Anneli in som medlare.

## Intervju 2: Jonas Andersson, Volvo IT Skövde

### **Hur länge har Du arbetat som systemutvecklare och som projektledare/modelleringsledare? (År i yrket?)**

Jonas har jobbat som systemutvecklare sedan 1995 och som projektledare sedan 1998

### **Hur sätts gruppen samman?**

#### **Vem tar ut gruppen?**

Gruppen tas ut tillsammans med teamledare, dessa avgör sedan hur många och vilka deltagare som gruppen ska bestå av. En projektledare i den verksamhet som uppdraget ska utföras i väljer ut övriga deltagare.

### **Finns det någon princip i företaget/organisationen?**

Inte för sammansättningen av grupper.

### **Hur många deltagare brukar gruppen bestå av?**

Vanligtvis åtta till tio stycken men ofta delas gruppen in i mindre delar om tre till fyra.

### **Vilka personer består gruppen av?**

Olika personer med olika inriktning i verksamheten och på Volvo IT.

### **Vad styr storleken?**

Sponsorn i styrgruppen är den som tillsätter resurser. Storleken på gruppen styrs av projektets storlek och omfattning både när det gäller tid och kapital. Små projekt, som brukar hålla på två till tre månader, kan innehålla endast två deltagare.

### **Vilket är skälet och vilka effekter får det?**

Inom modellering är det oftast lättare att arbeta i mindre grupper. Projektet kan därför ibland brytas ned till mindre delprojekt med grupper för modellering om tre till fyra personer. Vissa personer är nyckelpersoner och måste delta i alla grupperns möten.

### **Går det att ta hänsyn till hur deltagarna kan samarbeta? (social kompetens vs kunskap)**

Det blir oftast som det blir. Om det finns konflikter inom teamet (på Volvo IT) måste detta tas hänsyn till men Jonas har ännu inte råkat ut för detta. Det är vanligast att de personer som är tillgängliga blir uttagna till gruppen.

## Bilaga 3

Jonas tror att det skulle fungera att sätta ihop en grupp med tanke på eventuella förväntade roller och förväntat beteende i gruppen men att det inom denna typ av verksamhet är svårt. Deltagarna plockas från flera olika team och det finns ingen som känner alla de andra. Det är också svårt att handplocka personal på grund av en pressad sits utan det blir mer att jaga personer med någon typ av kompetens. Det är alltså tillräckligt svårt att hitta folk med den rätta kompetensen.

### **Vilken är din roll i gruppen?**

Jonas roll förändras beroende på i vilken fas i projektet som han befinner sig i. Först och främst består uppgiften i att styra gruppen mot målet med tanke på kostnad och tidsramar. I analysfasen består arbetet av samma arbetsuppgifter som de andra deltagarna men även med en ledarroll.

### **Hur brukar du bli utsedd till projektledare/modelleringsledare?**

Count managers brukar tillsammans med styrgruppsordförande utse en projektledare.

### **Används alltid en projektledare/modelleringsledare inom organisationen?**

Ja, en projektledare används oavsett storlek på projekt och grupp.

### **Hur får Du gruppen att samverka? (åtgärder som Kick-off, proj.utb, team training?)**

Jonas säger att han inte brukar använda någon kick-off men tror att detta kan vara nyttigt. Han använder istället uppstartsmöten. Uppstartsmötet används för att alla ska se helheten i projektet och att alla ska lära känna varandra.

### **Används några åtgärder för att lösa konflikter (för Dig enskilt eller inom organisationen)?**

Jonas försöker att ta tag i meningsskiljaktigheter medan det fortfarande är meningsskiljaktigheter och inte har utvecklats till en konflikt.

### Intervju 3: Michael Karlsson, Volvo IT Skövde

#### **Hur länge har Du arbetat som systemutvecklare och som projektledare/modelleringsledare? (År i yrket?)**

Michael har jobbat tio år som systemutvecklare och fem till sex år som projektledare.

#### **Hur sätts gruppen samman?**

I början består gruppen av få personer som formar uppdraget. Först utses projektledaren som gör en utredning om uppdraget. Sedan väljs vilka personer från Volvo IT som ska vara med. Slutligen väljs de personer ut från den verksamhet som projektet ska utföras i.

#### **Vem tar ut gruppen?**

Personal från Volvo IT väljs ut av teamledaren på Volvo IT samt projektledaren. Personal från verksamheten plockas ut av beställaren i samråd med projektledaren.

#### **Finns det någon princip i företaget/organisationen?**

Det finns ingen generell princip för hur modelleringsgruppen ska se ut. Men det finns styrningsmallar för hur projektet ska läggas upp, framförallt styrningsroller. Det är styrgruppen som har ansvaret för projektet ungefär som en bolagsstyrelse och där projektledaren får vad som kan jämföras med en "VD" funktion.

#### **Hur många deltagare brukar gruppen bestå av?**

Gruppens storlek beror på uppdragets karaktär ibland endast två men inte fler än sex till sju personer. Ibland krävs det dock att flera är med och modellerar för att fånga upp scoopet. Här har Michael prövat en ny metod för att få med alla i detta arbete. Denna metod påverkar arbetet på så sätt att alla måste medverka och inte bara några få som annars är vanligt när grupperna blir för stora. Det går alltså att med denna metod ha med flera deltagare i modelleringsarbetet.

#### **Vilka personer består gruppen av?**

Gruppen består av projektledaren, personal från Volvo IT och användare från den verksamhet som arbetet ska utföras åt. Ibland kan det vid verksamhetsmodelleringen bli aktuellt att ta in en neutral person utifrån som styr modelleringen. Michael anser att det kan vara svårt att både vara deltagare och ledare samtidigt och då kan det vara bra med en objektiv person som leder modelleringsarbetet.

#### **Vad styr storleken?**

Storleken bestäms av projektets storlek, karaktär och typ av projekt. Hänsyn måste också tas till hur väl användaren känner till verksamheten och så är det givetvis en

kostnadsfråga. Ibland kanske Michael vill göra på ett visst sätt men oftast får kostnaderna styra.

### **Vilket är skälet och vilka effekter får det?**

Projekt med för många deltagare leder till att många sitter tysta. Men också är det en praktisk fråga för att få ihop tider till möten. Ett stort problem är att användaren i princip aldrig har tid.

### **Går det att ta hänsyn till hur deltagarna kan samarbeta? (social kompetens vs kunskap)**

Michael har väldigt liten möjlighet att påverka gruppens utformning utifrån detta men det går ändå att tänka på det. Om det finns tio tillgängliga kanske det går att välja fem av dessa och i detta fall väljer han efter kompetens. Michael har hittills inte upplevt några problem internt men ibland kan problem uppstå mot användaren. När det gäller att plocka ut användare går det endast att gå efter kompetens. Det går däremot att tänka på vilka som kan vara lämpliga att ha med i projektet och Michael har lärt sig att känna igen ungefär vilka typer som kan vara lämpliga att ha med. Då gäller det i första hand att hitta personer som kan arbeta i grupp. Oftast är de personer med bäst kompetens upptagna och kan inte vara med. Det gäller hela tiden att kompromissa.

Michael tycker att detta är intressant men anser att det finns för dåligt med tid och möjligheter att tänka på detta fullt ut. Detta är ett eftersatt område, företagen tittar inte så långsiktigt. Michael har dock på sista tiden arbetat mer med gruppdynamik.

### **Vilken är din roll i gruppen?**

Inte hela tiden hundra procent projektledare utan är också med och till exempel designar. Michael måste jämkra samman användarens krav mot Volvo IT:s krav och få gruppen att arbeta mot det som blir bäst. Han måste också kunna förklara och lämna förslag till användaren. Ofta består arbetet av rent projektstyrningsarbete. Det är också viktigt att kunna hantera varje person. Användaren har ofta dålig kompetens och då måste Michael förklara "IT-världen" för dessa. En annan uppgift består i att "översätta" verkligheten till programmerare och tekniker. En del ansvar delas också med teamledaren (Michaels närmsta chef) och chefen för Volvo IT.

### **Hur brukar Du bli utsedd till projektledare utses?**

Projektledaren utses av en styrgruppsordförande som har ansvaret för projektet, detta är vanligtvis chefen för det område som berörs mest.

### **Används alltid en projektledare/modelleringsledare inom organisationen?**

Ja, annars kallas det inte projekt utan uppdrag.

### **Hur får Du gruppen att samverka? (åtgärder som Kick-off, proj.utb, team training?)**

## Bilaga 4

Ibland används någon form av kick-off och det kan vara att gå och bowla eller gå ut och äta. Detta kan ske både internt och tillsammans med kund.

### **Vilka är skälen till detta?**

Kick-off är bra för att alla ska lära känna varandra och kanske känna av jargongen mellan de andra deltagarna och främst då mot användarna. Det är viktigt att lära känna kunden.

### **Vilken effekt får detta?**

Det blir lättare att undvika missförstånd och detta ger en högre motivation och gruppen känner ett större ansvar. Det är en utmaning att forma arbetsgruppen mellan Volvo IT och användarna tillsammans.

### **Används några åtgärder för att lösa konflikter (för Dig enskilt eller inom organisationen)?**

Michael har ännu inte stött på några konflikter som han själv inte lyckats lösa. Detta har också en del med jargongen att göra. Det är bra att veta hur jargongen går mellan de andra deltagarna.

Intervju 4: Peter Olsson, EDS Sweden AB Skövde

**Hur länge har Du arbetat som systemutvecklare och som projektledare/modelleringsledare? (År i yrket?)**

Peter har arbetat i 21 år som systemutvecklare och arton år som projektledare.

**Hur sätts gruppen samman?**

EDS har ett projektkontor med ett antal personer som har resursansvar och som bemannar projekt med de personer som har tid och kompetens.

**Vem tar ut gruppen?**

Projektkontoret tillsammans med den projektledare de utser. Beställaren är den som väljer ut de användare som ska ingå. Här har Peter inget att säga till om. Detta underlättar för Peter och han slipper få med fel personer.

**Finns det någon princip i företaget/organisationen?**

Ja, projektkontoret.

**Följs den?**

Ja

**Hur många deltagare brukar gruppen bestå av?**

Peter tycker att gruppen fungerar optimalt med sex till tio deltagare. Men ibland, vid små projekt, består gruppen av endast tre till fyra personer. Vid stora projekt kan gruppen nå upp till tjugo till tjugofem personer som dock delas in i mindre delprojekt.

**Vilka personer består gruppen av?**

Gruppen kan bestå, förutom projektledaren, av en projektadministratör som hjälper projektledaren med bland annat budget och fakturering. I modelleringen behövs olika kompetensområden (speciellt för verksamhetsanalys på hög nivå) bland annat designers, programmerare. Ibland består gruppen av endast designers. Designfolket jobbar med olika typer av design. Gruppen består också av användare till ca tjugofem procent (användarna är främst med under modelleringsarbetet).

**Vad styr storleken?**

Kunden gör ett avrop på ett projekt. Storleken på projektet bestäms av kronor och ören. Sedan är det olika från projektledare till projektledare.



**Vilket är skälet och vilka effekter får det?**

Stora projekt får delas in med flera olika delprojektledare. En projektledare står för huvudansvaret. Projektadministratören blir viktigare ju större projektet är.

**Går det att ta hänsyn till hur deltagarna kan samarbeta? (social kompetens vs kunskap)**

Tid och vilka resurser som är fria, om någon sitter får den vara med. Ingen hänsyn tas till mjukare sidor.

**Vilken är din roll i gruppen?**

Projektet består av fyra olika faser, start-up, planning, execution och close-down. Projektledarens huvudsakliga roll består i att kolla av så att tidsplaner stämmer överens med verkligheten. Han följer också upp projektet och milstolpar ska kollas av.

**Hur brukar Du utses till projektledare/modelleringsledare?**

Av projektkontoret.

**Används alltid en projektledare/modelleringsledare inom organisationen?**

Ja

**Hur får Du gruppen att samverka? (åtgärder som Kick-off, proj.utb, team training?)**

Projektet startas upp med en "kick-off" utanför lokalerna i någon kursgård eller en båtresa. "Kick-off" används för att beskriva projektet, presenterar projektdirektiv, beskriver innehållet, målsättningen och syftet samt går igenom tidsplaner. Även vissa gruppövningar förekommer.

Det är viktigt att, under projektets gång, stötta och peppa varandra och ge varandra förtroende. Positivt tänkande är också viktigt och Peter försöker sprida detta till hela gruppen. Ingen får gå bakom ryggen på någon.

**Vilka är skälen till detta?**

För att få en bra start på projektet.

**Vilken effekt får detta?**

Bra sätt att lära känna gruppen, alla presenterar sig och vilket uppdrag de har i projektet. Det är viktigt att alla känner varandra för att kunna samverka. Det är också bra att få veta vilken profil personer har och vad de vill göra.

**Används några åtgärder för att lösa konflikter (för Dig enskilt eller inom organisationen)?**

Detta är svårt, konflikter uppstår när projektet spårat ur. Det beror också på vilket sätt konflikten uppstått till exempel om någon har jobbat på fel sätt och tagit fel befogenheter. Det finns inga regelverk utan åtgärder tas från fall till fall. Det finns ingen metod men personer lyfts ur och byts ut. Detta är tids- och kostnadsfråga. Peter säger att det är lättare att ta hand om konflikter ju bättre han känner personen i fråga. Eventuellt går det att lägga till reservkapacitet (tid) till projektet som går att använda för att lösa konflikter.

## Intervju 5: Jörgen Gustavsson, Cap Gemini Ernst & Young Skövde

### **Hur länge har Du arbetat som systemutvecklare och som projektledare/modelleringsledare? (År i yrket?)**

Jörgen har jobbat som systemutvecklare sedan 1991 och har jobbat som projektledare i ca två och ett halvt år. Jörgen är anställd på Cap Gemini Ernst & Young.

### **Hur sätts gruppen samman?**

Först identifieras vilka roller (kunskapsroller) som projektet bör innehålla. Projektledaren har ansvaret. Först ber projektledaren platschefen efter resurser på det lokala kontoret. Platschefen ser efter vilka som finns tillgängliga. Eventuellt måste resurser tas från flera platskontor. Det finns också en skilldatabas där samtliga 57000 anställda i Cap Gemini Ernst & Young finns registrerade och vilka speciella kunskaper de besitter. Projektledaren intervjuar sedan tänkbara deltagare. Ibland krävs dock unik kunskap och den kanske finns på ett annat kontor än det lokala. Vid riktigt stora projekt bemannas projekten av en speciell sektor som kallas "Big deal".

### **Vem tar ut gruppen?**

Projektledaren och ibland tillsammans med delprojektledare (vid större projekt där projektet är indelat med olika delprojektledare). Kunden tar ut verksamhetsexperter.

### **Finns det någon princip i företaget/organisationen?**

Ja, enligt ovan om hur gruppen sätts samman.

### **Följs den?**

Ja

### **Hur många deltagare brukar gruppen bestå av?**

Cap Gemini Ernst & Young använder en metod kallad IAD som består av workshops för att modellera. I en workshop ingår fem till sex personer och detta är ett idealantal. Två av dessa är verksamhetsexperter. Workshop innehåller också en workshopledare som endast arbetar med workshops (kan jämföras med facilitator).

### **Vilka personer består gruppen av?**

Projektgruppen består av deltagare med olika roller från Cap Gemini Ernst & Young och verksamhetsexperter från kunden. För modelleringen används workshops. I workshops arbetar vanligen en eller två personer från Cap Gemini Ernst & Young två verksamhetsexperter. Dessa verksamhetsexperter måste kunna ta beslut samt ha mycket kunskap.

### **Vad styr storleken?**

Fem till sex är ett idealantal byggd på tidigare erfarenheter.

### **Vilket är skälet och vilka effekter får det?**

I för stora grupper blir det för mycket åsikter och diskussioner som hämmar arbetet.

### **Går det att ta hänsyn till hur deltagarna kan samarbeta? (social kompetens vs kunskap)**

Det allra viktigaste är att deltagarna fungerar socialt. Jörgen anser att det inte hjälper om en person är duktig verksamhetsmässigt om han inte kan samarbeta. Om en verksamhetsexpert inte kan lyssna på den andra blir det för mycket meningsskiljaktigheter. Kunden måste vara medveten om vilka egenskaper en verksamhetsexpert ska ha. Oftast blir det den som är ledig. Detta gäller även den interna rekryteringen på Cap Gemini Ernst & Young.

### **Vilken är din roll i gruppen?**

Jörgen ser till att hantera problem, att tidsplaner hålls samt att han är en länk mellan övriga team (i stora projekt med flera projektledare) och kontrollerar att de endast ägnar sig åt sådant som är överenskommet.

### **Hur brukar Du utses till projektledare/modelleringsledare?**

Säljarna hittar uppdragen och får en bild av vad som är viktigt. Projektledaren kan sedan utses efter viss kompetens till exempel biokemi. Det går att kolla efter speciell kompetens i skilldatabasen och sedan med dennes platschef.

### **Används alltid en projektledare/modelleringsledare inom organisationen?**

Ibland utförs uppdrag inte som projekt och då kan det istället bli aktuellt med en eller två konsulter som arbetar ute hos kunden som en slags högra hand. Det rör sig alltså om småuppdrag, konsulter som till exempel sitter hos kunden och programmerar.

### **Hur får Du gruppen att samverka? (åtgärder som Kick-off, proj.utb, team training?)**

Om Cap Gemini Ernst & Young har ansvar för ett projekt ser de alltid till att ha någon "kick-off". Som exempel kan nämnas en form av teamtraining där deltagarna delas in i olika team för att bygga lådbilar och sedan tävla mot varandra. Detta är bra för att öva teamkänsla. Någon tar befälet och ser till att saker och ting blir gjorda. Efteråt äter alla middag eller går på en pubafton där samtliga kan diskutera de tidigare händelserna. Detta är ett bra sätt att bygga teamkänsla och att alla lär känna varandra. Detta sker inte på arbetsplatsen eller hos kunden utan alla åker iväg någonstans. Ibland brukar det också ske någon form av aktivitet i projektet för att festa lite och umgås. Detta är bra för att bygga vidare på de sociala kontakterna.

**Vilka är skälen till detta?**

I första hand för att lära känna alla över teamen.

**Vilken effekt får detta?**

Gruppen får en större teamkänsla.

**Används några åtgärder för att lösa konflikter (för Dig enskilt eller inom organisationen)?**

Jörgen säger att det fokuseras på att upptäcka konflikter. Konflikter blir svåra att hantera. Jörgen anser att det är viktigt att försöka att lyfta upp problemet. Eventuellt ersätta deltagare så fort som möjligt om det inte går att lösa på annat sätt. Men det finns inga speciella åtgärdsplaner. Det är tiden som avgör, en person måste ersättas med en annan annars räcker inte tiden till.

## Intervju 6: Anki Forsell, Skaraborgs Sjukhus IT-enheten Skövde

### **Hur länge har Du arbetat som systemutvecklare och som projektledare/modelleringsledare? (År i yrket?)**

Anki har jobbat som systemutvecklare sedan 1988 och projektledare/modelleringsledare sedan 1993 eller 1994.

### **Hur sätts gruppen samman?**

Börjar med att kontrollera hur många deltagare som behövs (vanligtvis sex till sju stycken), deltagarna ska representera olika kategorier inom området hos kunden för att fånga hela verksamheten.

### **Vem tar ut gruppen?**

Om hon jobbar som konsult kan hon inte bestämma men om hon jobbar i verksamheten kan hon välja vilka som ska vara med.

### **Finns det någon princip i företaget/organisationen?**

Ingen generell

### **Hur många deltagare brukar gruppen bestå av?**

Gruppen brukar bestå av sex till sju personer.

### **Vilka personer består gruppen av?**

Det måste finnas med personer från olika områden för att täcka hela verksamheten hos kunden. Anki försöker få med positiva människor, alltså positiva till förändringen. Men ibland kan det också vara bra att ha med att ha med människor som känner sig hotade av det nya systemet, ibland funkar det ibland funkar det inte. Det är inte så viktigt att deltagarna från verksamheten har IT kunskap utan det är viktigare att deltagarna täcker av området.

### **Vad styr storleken?**

Gruppen får inte bli för stor, storleken beror på hur många personer som behöver vara med från fall till fall.

### **Vilket är skälet och vilka effekter får det?**

Om gruppen blir för stor är det alltid några som är tysta och några som hela tiden pratar.

**Går det att ta hänsyn till hur deltagarna kan samarbeta? (social kompetens vs kunskap)**

Anki vill inte ha med några som inte kan prata utan hon vill ha de som kan säga sin åsikt och som vågar att säga emot och argumentera.

**Vilken är din roll i gruppen?**

Ankis huvudsakliga uppgift är att leda arbetet framåt, driva arbetet mot målet. Som modelleringsledare ska Anki inte kunna verksamheten utan hennes roll är att få deltagarna att berätta om sin verksamhet. Kunna ställa dumma frågor som är självklara för de som är i verksamheten.

**Hur brukar Du bli utsedd till projektledare/modelleringsledare?**

Anki tror att hon blir utsedd för att hon är duktig. Ska hon verka som modelleringsledare så är det bra med erfarenhet. Ibland kan projektledaren verka som modelleringsledare och ibland kommer modelleringsledaren in mitt i ett projekt för att endast modellera.

**Används alltid en projektledare/modelleringsledare inom organisationen?**

Ja, annars är uppdragen så små att de inte kallas projekt.

**Hur får Du gruppen att samverka? (åtgärder som Kick-off, proj.utb, team training?)**

När modelleringsarbetet ingår i ett större projekt så brukar det bli någon form av social samvaro. Det är viktigt att förklara syftet och orsaken till förändringsarbetet. Hon förklarar tydligt allas roller och förklarar för deltagarna varför de är med och vad som förväntas av dem.

**Vilka är skälen till detta?**

För att arbetet ska fungera. Den sociala samvaron kan fungera och alla kan ha jättetrevligt men arbetet leder ingenstans.

**Vilken effekt får detta?**

Alla vet redan från början vad som förväntas av deltagarna. Deltagarna kan känna sig mer delaktiga. Om hon förklarar för deltagarna vad hon förväntar sig av dem så kan de i ett tidigt skede säga ifrån om de inte vill vara med.

**Används några åtgärder för att lösa konflikter (för Dig enskilt eller inom organisationen)?**

Den som är ansvarig för verksamheten får lösa dessa. Oftast rör det sig om underliggande konflikter. Olika syn på verksamheten ställer sällan till med några problem utan detta leder snarare till aha-upplevelser för deltagarna.

## Intervju 7: Anne Persson, Högskolan i Skövde Datainstitutionen

### **Hur länge har Du arbetat som systemutvecklare och som projektledare/modelleringsledare? (År i yrket?)**

Anne har inte arbetat som projektledare men som modelleringsledare sedan 1993.

### **Hur sätts gruppen samman?**

Gruppen sätts samman till hundra procent utifrån det problem som ska modelleras. Gruppen ska vara så homogen som möjligt. Deltagarna måste kunna dela med sig av sin kompetens och vara motiverade inför uppgiften. Det är också viktigt att deltagarna har mandat och kunna ta beslut om modellen.

### **Vem tar ut gruppen?**

Anne tar ut gruppen tillsammans med beställaren. Här måste Anne vara stark och försöka påverka beställaren att få den grupp hon vill ha.

### **Finns det någon princip i företaget/organisationen?**

Anne arbetar åt olika organisationer och företag och denna fråga ställs inte här.

### **Följs den?**

Se ovan.

### **Hur många deltagare brukar gruppen bestå av?**

Inte större än sex till åtta personer.

### **Vilka personer består gruppen av?**

Olika kompetenser inom verksamheten till exempel om det är ett journalsystem som ska utvecklas måste det finnas med läkare, läkarsekreterare och så vidare, alltså de som kommer i kontakt med systemet. Gruppen ska helst inte innehålla människor som är som hund och katt. De får dock gärna tycka olika om olika saker.

### **Vad styr storleken?**

Problemet styr storleken.

### **Vilket är skälet och vilka effekter får det?**

Det är gruppens modell och då måste alla kunna skriva under på den modellen. Alla måste vara aktiva och blir gruppen för stor blir det svårt att hålla fokus och förankra modellen i gruppen. Arbetet blir svårt att hantera.



**Går det att ta hänsyn till hur deltagarna kan samarbeta? (social kompetens vs kunskap)**

Om det går att välja så vill Anne inte ha med folk som inte går bra ihop. Om det inte är möjligt att utesluta någon av dessa måste hon jobba med det och i förväg tala med dessa och få dessa personer att förstå att detta rör verksamheten.

**Vilken är din roll i gruppen?**

Anne spelar många olika roller. Hon kan vara katalysator, pådrivare, vara den som ställer dumma frågor och metodbärare. Det är också hon som sätter stämningen i gruppen och som medlar och förhandlar. Hon får absolut inte ta på sig rollen som kunnig i sakfrågan. Hon är ansvarig för processen och att kvalitetssäkra processen. Det är gruppen som är ansvarig för informationsinnehållet.

**Hur brukar Du bli utsedd till projektledare/modelleringsledare?**

Oftast ingår modelleringen som en del i ett projekt. Anne brukar bli tillfrågad av verksamheter om hon vill ställa upp som modelleringsledare. Ofta sker detta genom kontakter.

**Används alltid en projektledare/modelleringsledare inom organisationen?**

Denna fråga ställs inte eftersom Anne alltid går in i projekten som modelleringsledare.

**Hur får man gruppen att samverka? (åtgärder som Kick-off, proj.utb, team training?)**

Annes erfarenheter säger att det är viktigt att först prata med deltagarna, innan modelleringen sätter igång, i halvtimmeslånga intervjuer. I dessa intervjuer försöker hon höra hur personen ser på frågan och fråga vad som kan ställa till problem i arbetet. Här kan hon också försöka fastställa vilken typ av personlighet personen har. Vissa är kunniga men blyga och några är pratkvagnar som senare måste hållas tillbaka något för att ge utrymme åt den blyge. Dessa intervjuer utförs för att veta hur hon ska leda gruppen. I större projekt är det bra med aktiviteter mitt i för att hålla uppe motivationen.

**Vilka är skälen till detta?**

Intervjun används också för att öka motivationen hos deltagarna.

**Vilken effekt får detta?**

Effekten blir att modellerna blir bättre helt enkelt. Det blir ingen bra kvalitet om inte gruppen samverkar. På lång sikt ger även ett bra utfört arbete personeffekter. Deltagarna kan se lösningen på problemet i framtiden.

**Används några åtgärder för att lösa konflikter (för Dig enskilt eller inom organisationen)?**

Det finns olika typer av konflikter, dels sakkonflikter dels personkonflikter. När det gäller sakkonflikter kan det vara så att någon driver en fråga hårt. För att få tyst på denna person så låter Anne honom få med sin fråga för att senare se om den håller. Ibland kan två personer prata om samma sak fast de inte vet om det och då är det Annes uppgift att reda ut detta. Ibland kan det vara fråga om att lämna ett tredje alternativ till de personer som träter. Det kan också bli aktuellt att låta deltagarna spela varandras roller så att de får sätta sig in i den andres situation. Det är lättare att lösa sakkonflikter än personkonflikter. Oftast är det en fråga om olika uppfattningar snarare än konflikter.