



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Magisteruppsats, Externredovisning
Företagsekonomiska institutionen
Vårterminen 2008

KOMMUNIKATION MED DESIGNERS

– ANVÄNDANDET AV HÅRDA OCH MJUKA DATA SOM ARGUMENT

Författare:

Petra Hermansson
Maria Magnusson
Sofie Nilsson

Handledare:

Inga-Lill Johansson
Ulla Johansson

FÖRORD

Vi vill ta detta tillfälle i akt att uttrycka vår tacksamhet till alla de personer som bidragit till denna uppsats.

Först och främst riktas ett tack till Mikael Wickelgren, ekonomie doktor och forskare vid Centrum för konsumtionsvetenskap, Handelshögskolan Göteborgs Universitet, som ställt upp och tagit sig tid att besvara våra frågor, vilket möjliggjort denna studie.

Ett stort tack riktas även till våra handledare, Inga-Lill Johansson och Ulla Johansson, som bidragit med goda råd och synpunkter under uppsatsens gång.

Slutligen vill vi tacka de opponenter i seminariegruppen som delat med sig av sina idéer och åsikter efter att ha läst delar av vår uppsats.

Göteborg, maj 2008

Petra Hermansson, Maria Magnusson & Sofie Nilsson

SAMMANFATTNING

Magisteruppsats i Företagsekonomi vid institutionen för Externredovisning och Företagsanalys, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, vårterminen 2008.

Författare: Petra Hermansson, Maria Magnusson, Sofie Nilsson

Handledare: Inga-Lill Johansson, Ulla Johansson

Uppsatsens titel: Kommunikation med designers – användandet av hårda och mjuka data som argument

Bakgrund och frågeställning: Betydelsen av design ökar allt mer. Studier har visat att en stor andel företag har uppmärksammat att design bidrar till en mängd positiva effekter, men trots detta finns det en avvaktande inställning till design inom många företag. Då yrkesgrupper förväntas arbeta allt närmare varandra vid produktutveckling innebär skilda åsikter om design problem. Samarbetet mellan yrkesgrupperna kan ses som något positivt då grupper med olika erfarenheter och synsätt kompletterar varandra och således kan nå bättre resultat genom samarbete. I praktiken har detta samarbete dock visat sig vara problematiskt eftersom de olika aktörerna vid produktutveckling haft svårt att kommunicera och förstå varandra. Med utgångspunkt ur denna bakgrund har följande frågeställning formulerats: Vilka problem uppstår i kommunikationen mellan olika yrkesgrupper vid en diskussion om design och varför uppkommer dessa?

Syfte: Syftet med denna uppsats är att identifiera och beskriva de kommunikationsproblem som uppstår mellan olika yrkesgrupper då diskussioner förs angående design vid produktutveckling. Vidare syftar uppsatsen till att förklara varför de beskrivna kommunikationsproblemen uppkommer.

Avgränsningar: Författarna har valt att avgränsa undersökningen till att endast fokusera på de kommunikationsproblem som uppstår mellan designers, ingenjörer och ekonomer under en formell mötessituation. Dessutom har en begränsning satts till att endast undersöka den verbala kommunikationen som sker mellan dessa yrkesgrupper.

Metod: Denna undersökning utgår från avhandlingen *Engineering emotion – Values as Means in Product Development* av Mikael Wickelgren. I sin avhandling undersökte Wickelgren en projektgrupp på Volvo Personvagnar bestående av personer med olika kompetenser. Författarna har valt att utgå från Mikael Wickelgrens avhandling genom att genomföra en intervju med Wickelgren, samt ta del av de observationer som presenteras i avhandlingen, vilka gjorts och transkriberats av Wickelgren.

Resultat och slutsatser: Författarna har identifierat kommunikationsproblem i den undersökta projektgruppen då kriterier för god dialog och god argumentation inte uppfylls. Författarna anser att problemen i kommunikationen mellan de olika yrkesgrupperna uppkommer beroende på att de genom tillhörigheten i olika tankekollektiv och arbetsgemenskaper har utvecklat skilda sätt att tänka och arbeta samt att de genom sin professionstillhörighet avgränsar sig mot andra yrkesgrupper för att skydda sitt kunskapsområde. Författarna menar att dessa aspekter utgör hinder för samarbete mellan yrkesgrupperna och att de är orsaken till varför kommunikationsproblem uppkommer.

Förslag till vidare studier: Författarnas förslag till vidare studier är att personligen observera ett möte där yrkesgrupper från olika företag deltar. Vidare föreslås undersökning av annan kommunikation än enbart den verbala samt att klargöra ledarskapets inverkan på samarbetet i en projektgrupp.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.1.1 DESIGN SOM VÄRDESKAPARE	1
1.1.2 BEGREPPET DESIGN OCH INSTÄLLNINGEN TILL DETTA	2
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 FRÅGESTÄLLNING	4
1.4 SYFTE	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR OCH INRIKTNING	5
1.6 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION	5
2. METOD	6
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	6
2.1.1 VAL AV ÄMNE	6
2.1.2 ÄMNESSTUDIER	6
2.1.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT	6
2.1.4 VAL AV REFERENS RAM	7
2.2 UNDERSÖKNINGS DATA	8
2.2.1 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL	8
2.2.2 BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL	8
2.2.3 PRESENTATION AV EMPIRISKT MATERIAL	9
2.3 TROVÄRDIGHET OCH KÄLLKRITIK	9
3. REFERENS RAM	11
3.1 BEGREPPET DESIGN	11
3.2 KRITERIER FÖR GOD KOMMUNIKATION	13
3.2.1 GOD DIALOG	13
3.2.2 GOD ARGUMENTATION	14
3.3 KOMMUNIKATIVA HINDER FÖR SAMARBETE	15
3.3.1 PROFESSIONALISERINGSTEORI - OM YRKESGRUPPER	15
3.3.2 TANKEKOLLEKTIV - GRUPPERS OLIKA SÄTT ATT TÄNKA	17
3.3.3 ARBETSGEMENSKAP - GRUPPERS OLIKA SÄTT ATT AGERA	18
4. EMPIRI	19
4.1 INLEDNING TILL UPPSATSENS EMPIRISKA UTGÅNGSPUNKT	19
4.2 FALLET VOLVO	19
4.2.1 DEN DOMINERANDE INGENJÖRSKULTUREN	19
4.2.2 DE ÅTSKILT PLACERADE YRKESGRUPPERNA	20
4.2.3 DET TVÄRFUNKTIONELLA ARBETSSÄTTET	22

5. ANALYS.....	26
5.1 KRITERIER FÖR GOD KOMMUNIKATION	26
5.1.1 YRKESGRUPPERNAS DIALOG.....	26
5.1.2 YRKESGRUPPERNAS ARGUMENTATION	28
5.2 KOMMUNIKATIVA HINDER FÖR SAMARBETE	29
5.2.1 INLEDANDE OM YRKESGRUPPERNA	29
5.2.2 DEN DOMINERANDE INGENJÖRSKULTUREN	31
5.2.3 DE ÅTSKILT PLACERADE YRKESGRUPPERNA	31
5.2.4 DET TVÄRFUNKTIONELLA ARBETSSÄTTET	33
6. SLUTSATSER.....	35
6.1 RESULTAT	35
6.1.1 IDENTIFIERING OCH BESKRIVNING AV KOMMUNIKATIONSPROBLEMEN	35
6.1.2 VARFÖR KOMMUNIKATIONSPROBLEMEN UPPKOMMER	36
6.1.3 SLUTDISKUSSION	37
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	38
BILAGA 1.....	41
BILAGA 2.....	42
BILAGA 3.....	43

1. INLEDNING

Detta kapitel inleds med en bakgrundsbeskrivning som syftar till att ge läsaren en introduktion till uppsatsens ämne. Därefter följer en problemdiskussion som leder fram till studiens frågeställning. Slutligen presenteras uppsatsens syfte, avgränsningar samt fortsatta disposition.

1.1 BAKGRUND

1.1.1 DESIGN SOM VÄRDESKAPARE

Betydelsen av design ökar allt mer (Svenska företag om design, 2004). Om företag skall vara konkurrenskraftiga på den internationella marknaden ställs allt högre krav på dem vad gäller produktutveckling. Allt mer komplexa produkter leder till att företag måste vara flexibla och innovativa för att kunna leva upp till och snabbt svara på kunders behov samt efterfrågan (Larsson, 2001). Detta märks bland annat i form av att budgeten för design hos europeiska och amerikanska företag under senare år har ökat med 8-20 procent per år (Gemser & Leenders, 2001). I en undersökning av drygt tusen företag, gjord på uppdrag av Stiftelsen Svensk Industridesign, SVID, och Teknikföretagen (2004), uppgav 72 procent av de tillfrågade företagen att kraven på design ökat de senaste åren. Framförallt angavs att kraven från företagets kunder ökat, vilket i undersökningen ansågs kunna ha sin grund i att människor i allt större omfattning har tid och råd att unna sig speciella saker (Svenska företag om design, 2004).

Studien som genomfördes på uppdrag av SVID och Teknikföretagen (2004) visar att en stor andel av de undersökta företagen uppmärksammat att design bidrar till en mängd positiva effekter och användningen av designkompetens bland dessa företag är därför utbredd. De undersökta företagen genomför sina designinvesteringar antingen genom att ha anställd personal som arbetar med design, eller genom att köpa in design utifrån (Svenska företag om design, 2004). Genom att undersöka effekterna av regeringens designsatsning mellan åren 2003-2005, har Johansson (2006a) visat att design kan nyttjas av företag som en värdeskapande aktivitet. Enligt denna undersökning har flertalet av de studerade företagen som gjort en designsatsning ökat sin lönsamhet. I vilken utsträckning lönsamhetsökningen kan härledas till designsatsningen är dock till viss del oklart. Vissa företag har exempelvis kunnat identifiera nya order som de inte skulle ha fått utan designsatsningen. Andra företag har däremot endast mer vaga uppskattningar om sambandet mellan designsatsningarna och lönsamhetsökningen. Johansson (2006a) anser ändå att stor vikt bör läggas vid lönsamhetsökningarna, då de totala uppskattade ökningarna är av en sådan storlek att de inte kan försummas, utan bör utgöra ett argument för designprojektets lyckade resultat (Johansson, 2006a). Undersökningen har även visat att satsningen på design dessutom har bidragit till att fler företag anställt ny personal. Johansson (2006a) påpekar även att internationella undersökningar visat att företag genom att samarbeta med designers kan reducera sina produktionskostnader då designers kan finna lösningar som förenklar tillverkningen genom att slå samman eller ta bort produktionsmoment (Johansson, 2006a). Lisbeth Svengren (1995) presenterar också ett antal argument för att samarbeta med designers i innovationsprocessen. Hon menar att designers kan bidra till en effektivare produktionsprocess och till att skapa

drivkrafter till innovation inom företaget. Hon menar också att ett samarbete med designers kan leda till mer målanpassade produkter som utgår från användarnas behov och situation (Svengren, 1995).

Design har även visat sig generera andra positiva effekter, vilka dock inte har samma förmåga till mätbarhet som till exempel omsättnings- och sysselsättningsökningar. Exempelvis kan design användas som ett kommunikationsverktyg där företag på ett effektivt sätt kan kommunicera värden som kvalitet, styrka, varumärke och användarvänlighet (Johansson, 2006a). Detta möjliggörs då designers i första hand fokuserar på att förbättra produktens användarvänlighet och använder sina grafiska och estetiska kunskaper för att differentiera produkten från konkurrerande varor (Hertenstein, 2005). För att på ett framgångsrikt sätt använda design som kommunikativt uttryck är det dock viktigt att den står i överensstämmelse både med annan kommunikation inom företaget och med de värden och budskap som företaget vill förmedla. Genom dessa aktiviteter, tillsammans med lyckade marknadsföringskampanjer, kan ett företag skapa identifierbara produkter med en egen identitet som inte försvinner i mängden, vilket ger företaget en förbättrad image (Johansson, 2006a). På detta sätt kan företag uppnå en starkt marknadsposition, vilket kan förbättra dess konkurrenskraft då kunden upplever ett ökat värde i produkten som stärker dess efterfrågan och möjliggör ett högre försäljningspris för produkten (Hertenstein, 2005). Dessa effekter är något som går tvärt emot den vanliga föreställningen om design som finns hos företagsledare och andra praktiskt verksamma personer. Dessa betraktar vanligtvis inte design som en investering, utan enbart som en stor kostnad (Johansson, 2006a).

1.1.2 BEGREPPET DESIGN OCH INSTÄLLNINGEN TILL DETTA

Trots de många påvisade positiva effekterna av design finns det fortfarande en avvaktande inställning till design i många företag. Design som arbetsprocess och metod är därför fortfarande ett föga känt ämne. Design ses i många fall som en sekundär resurs och därmed tar inte företagen tillvara på designprocessens fördelar (Johansson, 2006b). Studien som genomfördes på uppdrag av SVID och Teknikföretagen (2004) har uppmärksammat att vissa skillnader i drag utifrån bransch och storlek kan urskiljas mellan de företag som väljer att satsa på design och de som väljer att avstå. Andelen företag som köper design är mindre bland företag med få anställda. På samma sätt uppmärksammas att teknikföretag köper design i mindre utsträckning än exempelvis tjänsteföretag. Framförallt är det relativt sett fler tillverkande företag som inte alls satsar på design (Svenska företag om design, 2004). En förklaring till detta motstånd till design hos vissa typer av företag grundar sig i att många personer inom företaget inte har klart för sig vad begreppet design innebär och att de därför inte kan släppa föreställningen att design i huvudsak skulle handla om färg och form (Johansson, 2006b). Detta resulterar i en ofullständig förståelse för de positiva effekter som design kan föra med sig (Hertenstein, 2005).

Designarbete har traditionellt sett uppfattats som ett medel för att frambringa ett exklusivt yttre uttryck av en produkt vilket i längden kan ge produkten ett högre värde. Att begränsa begreppet till att enbart omfatta en produkts utseende kan dock betraktas som en allt för snäv definition (Johansson, 2006a). Definitionen av design uttrycks av SVID som:

Design är en arbetsprocess för att utveckla lösningar på ett medvetet och innovativt sätt där både funktionella och estetiska krav ingår med utgångspunkt från brukarens behov. Design tillämpas för utveckling av varor, tjänster, processer, budskap och miljöer.

Denna definition av design är mer fullständig då den även omfattar designens funktionella nytta. Design innebär utifrån detta synsätt en arbetsprocess för att utveckla lösningar där användaren står i centrum och både funktionella och estetiska krav är kritiska (Svenska företag om design, 2004). Designers kan inte på egen hand uppfylla dessa krav utan måste för att uppnå ett bra resultat samarbeta med andra yrkesgrupper i företaget (Johansson, 2006b)

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Då produktutveckling blivit en alltmer integrerad process förväntas olika yrkesgrupper arbeta allt närmare varandra (Edeholt, 2007). Ett motstånd till design hos vissa avdelningar inom företaget innebär därför problem som måste arbetas bort för att möjliggöra en integrering av designfunktionen (Johansson, 2006b). Detta samarbete kan ses som något positivt, men har i praktiken visat sig vara högst problematiskt. Edeholt (2007) liknar produktutveckling vid ett ekologiskt system av aktörer som historiskt sett och av tradition haft olika och kompletterande roller, där de utvecklade rolltypiska tankesätt. När dessa olikheter närmar sig varandra uppstår frågan om vilket utrymme som ges för dessa skillnader i tankesätt och det är naturligt att det etableras ett dominerande sätt att tänka. Det tas ofta för givet att detta dominerade tankesätt skall gälla alla i organisationen och de fördelar som finns i att ha olika ståndpunkter går förlorade.

Trots att produktutveckling anses vara beroende av att olika tankesätt möts och samarbetar, domineras idag innovationsforskningen av en ståndpunkt representerad av ekonomer tillsammans med ingenjörer, där fokus i första hand ligger på förutsättningarna att nå ett gott ekonomiskt resultat (Edeholt, 2007). Dessa två yrkesgrupper anses allmänt som "är-tänkande" där ekonomer tänker rationellt, realistiskt och utgår från *hur det är*. De arbetar ofta utifrån givna förutsättningar för att nå bästa möjliga lösning. Ingenjören är likt ekonomen rationell och realistisk i sin problemlösning och arbetar systematiskt från ett givet problem till en optimal lösning. Dessa två tankesätt skiljer sig från det tankesätt som designern har då denne är inriktad på ett "borde-tänkande" och därmed utgår från *hur det borde vara* (Edeholt, 2007). Designern är en intuitiv och pragmatiskt förslagsställare som använder lösningar för att testa och förstå problem. Enligt Bryan Lawson, 1997 (i Edeholt, 2007) är designern snarare lösningsfokuserad än problemorienterad, vilket skiljer designern från de flesta andra yrkesgrupper. När en designer lägger fram förslag saknas ofta rationella argument, vilket ofta kan ses som provocerande för personer från en annan profession. Edeholt (2007) menar att vad som missförstås i sådana lägen är att designern inte försöker förklara hur världen är, utan istället använder mer ungefärliga metoder för att grunda intuitiva lösningar på hur det borde vara. Designern ser oftast inte dessa lösningar som slutgiltiga, utan snarare som verktyg för att undersöka problemområdet. Designern tar alltså först fram lösningar och testat sedan problemet mot dessa, vilket skiljer sig från rationella metoder där utgångspunkten ofta är ett väldefinierat problem som genom systematisk och rationell analys får sin optimala lösning. Designers styrka är med andra ord att ta fram alternativa lösningar, medan ingenjörer och ekonomer är bra på att utvärdera och vidareutveckla de alternativa förslagen. Dessa två styrkor i tankesätt kan komplettera varandra på ett fördelaktigt sätt, men i praktiken tycks de snarare skapa motsättningar och missförstånd (Edeholt, 2007).

Problemet med olika yrkesgruppers sätt att tänka har synliggjorts av Ludwik Fleck, 2006¹ (i Edeholt, 2007) genom de begreppsliga verktygen tankestil och tankekollektiv. Med dessa begrepp menade Fleck att en individs praktiska och teoretiska utbildning förklarar dennes sätt att tänka. En viss utbildning innebär således att individen skolas till en tankestil, det vill säga ett särskilt sätt att tänka som ingår i ett visst tankekollektiv. Det gemensamma tankesättet förenar gruppmedlemmarna och styr deras förståelse och agerande. Enligt Fleck är det vanligt att två olika tankekollektiv är helt oförstående inför varandras argument och agerande och vanligtvis talar de i diskussioner förbi varandra. Vad som är väsentligt för ett kollektiv kan helt sakna betydelse för ett annat (Edeholt, 2007).

Vid produktutveckling deltar vanligtvis ett flertal olika yrkesgrupper som representanter för företagets olika avdelningar. Utifrån Flecks resonemang kan dessa olika yrkesgrupper antas utgöra tankekollektiv med olika tankestilar. Dessa yrkesgrupper kan till exempel utgöras av ekonomer, ingenjörer, marknadsförare samt produktutvecklare, som tillsammans skall utarbeta en ny designlösning för företaget. Det kan diskuteras hur skillnaderna i yrkesgruppers tankestilar påverkar kommunikationen dem emellan. Då synsätten från ekonomer och ingenjörer ofta är dominerande kan åsikterna från dessa tankekollektiv försvåra beslutsprocessen och många företag har därför en benägenhet att investera i projekt som är konkreta och lätta att sätta i relation till det monetära resultatet. Företagen föredrar således i många fall att se direkta samband mellan resultat och de satsningar som görs. Eftersom design inte har denna karaktär av mätbarhet kan vissa företag av denna anledning vara ovilliga att investera i design (Johansson, 2006b). Enligt Edeholt (2007) kan det ses som positivt att grupper med olika erfarenheter och synsätt möts och diskuterar ett problem, eftersom de kompletterar varandra och således skulle kunna uppnå en bättre lösning än om bara ett tankekollektiv deltog. Däremot skulle skillnaderna även kunna försvåra kommunikationen om de inblandade grupperna med olika synsätt har svårt att förstå varandra, och i vissa fall inte identifierar ett uppkommet problem på samma sätt (Liliequist, 2003), vilket kan påverka beslutsprocessen negativt och göra den långdragen och kostsam.

1.3 FRÅGESTÄLLNING

Med utgångspunkt i bakgrund och problemdiskussion utgår författarna från att det kan föreligga problem i kommunikationen mellan olika yrkesgrupper vid en diskussion om design. Utifrån detta antagande har följande frågeställning formulerats:

Vilka problem uppstår i kommunikationen mellan olika yrkesgrupper vid en diskussion om design och varför uppkommer dessa?

1.4 SYFTE

Denna uppsats syftar till att identifiera och beskriva de kommunikationsproblem som uppstår mellan olika yrkesgrupper vid en diskussion om design i samband med produktutveckling. Författarna ämnar även förklara varför dessa kommunikationsproblem uppkommer. Uppsatsen fokuserar på samspelet mellan designers, ekonomer och ingenjörer då studier av detta slag endast i liten omfattning tidigare genomförts.

¹ Edeholt (2007) hänvisar till Fleck genom internetsidan: <http://www.fmag.unict.it/~polphil/polphil/Fleck/FleckKey1.html> med access år 2006. Flecks teori härstammar dock från 1980.

1.5 AVGRÄNSNINGAR OCH INRIKTNING

Uppsatsen fokuserar på de problem som uppstår i kommunikationen under en formell mötessituation där olika yrkesgrupper deltar.

Endast den verbala kommunikationen mellan de olika yrkesgrupperna studeras, således tas ingen hänsyn till andra beteenden i gruppen som exempelvis kroppsspråk.

Uppsatsen behandlar samspelet mellan tre yrkesgrupper; designers, ekonomer och ingenjörer, således beaktas inte kommunikation mellan andra yrkesgrupper än dessa.

1.6 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION

Detta inledande kapitel följs av ett metodkapitel som presenterar uppsatsens tillvägagångssätt, det vill säga hur uppsatsförfattarna har gått till väga och varför vissa vägval har gjorts. Därefter följer referensramen, vilken syftar till att vara en teoretisk bakgrund för ämnet som uppsatsen behandlar. I efterföljande kapitel presenteras uppsatsens resultat i form av empiriskt material, vilket sedan analyseras utifrån uppsatsens referensram. Till sist redogörs för slutsatser och svar på uppsatsens frågeställning och syfte. Avslutningsvis diskuteras studiens räckvidd och förslag till vidare studier ges.

2. METOD

Detta kapitel innehåller en beskrivning av de metodval som ligger till grund för denna studie. Kapitlet inleds med en beskrivning av författarnas ämnesval, därefter följer en redogörelse för de välgval författarna ställts inför under studiens genomförande.

2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

2.1.1 VAL AV ÄMNE

Författarnas ämnesval diskuterades under uppsatsens inledningsfas med Inga-Lill Johansson (docent vid Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet) och Ulla Johansson, (docent vid Business and Design Lab, Göteborgs Universitet). Dessa samtal väckte författarnas intresse för design, vilket ledde in på spåret att undersöka vilka problem som kan identifieras i kommunikationen mellan designers och andra yrkesgrupper vid en diskussion om design vid produktutveckling.

Uppsatsen är av deskriptiv karaktär då den syftar till att identifiera och beskriva de problem som uppkommer i kommunikationen mellan olika yrkesgrupper vid en diskussion om design. Studien är även till viss del av förklarande karaktär då författarna ämnar klargöra varför problem i kommunikationen mellan olika yrkesgrupper uppkommer. Undersökningen bygger på kvalitativa data då den har en intervju samt tolkande analyser som grund.

2.1.2 ÄMNESSTUDIER

Efter diskussioner gällande inriktning och problemställning har författarna sökt information om det valda ämnesområdet i skriven litteratur och vetenskapliga artiklar, främst med inriktning mot design som värdeskapande aktivitet, men även mot yrkesgruppers olika sätt att tänka och arbeta. Genom dessa ämnesstudier har författarna kopplat samman design och yrkesgruppers olika tanke- och arbetssätt, vilket har resulterat i problemdiskussion, frågeställning och syfte.

Genom tidigare studier inom ämnena design och företagsekonomi har författarna fått bakgrundsinformation och förslag till ytterligare litteratur. Författarna har även funnit intressant fakta genom att söka i bland annat Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog, GUNDA, samt andra databaser såsom Business Source Premier och Google Scholar.

2.1.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT

För att kunna identifiera, beskriva och förklara uppkomsten av problem i kommunikationen mellan olika yrkesgrupper har författarna valt att genomföra en fallstudie, då detta är lämpligt för att undersöka nutida skeenden. Fallstudie som undersökningsmetod är att föredra på grund av dess styrka att kunna hantera flera typer av empiriskt material, så som intervju och textanalys (Merriam, 1994). Författarna är dock medvetna om att fallstudien som metod även innebär vissa nackdelar, exempelvis att författarna själva är den huvudsakliga källan vad gäller insamling och bearbetning av data (Merriam, 1994).

Författarna har i denna undersökning, valt att utgå från avhandlingen *Engineering emotion – Values as Means in Product Development* av Mikael Wickelgren, forskare och ekonomie doktor vid Centrum för Konsumtionsvetenskap, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Förutom att Wickelgren genomfört sin avhandling på Volvo har han tidigare även arbetat där, vilket bidragit till den stora kunskap han besitter om företaget. Wickelgrens avhandling presenterades år 2005 och behandlar produktutvecklingsarbete inom bilindustrin. I sin avhandling undersökte Wickelgren en projektledningsgrupp för produktutveckling, fortsättningsvis benämnd projektgruppen, på Volvo Personvagnar bestående av 18 personer med varierande kompetenser (se bilaga 1). Projektgruppen hade till uppgift att utveckla tre nya bilmodeller: V70, V70 Cross Country samt S60. Projektet pågick mellan åren 1996-2001 och följdes av Wickelgren från och med år 1998. Bakgrunden till projektet var att Volvo ville satsa mer på design för att komma ifrån den tråkiga stämpel företagets produkter fått under 80- och tidigt 90-tal. Produkterna ansågs under denna tid vara säkra, praktiska och hållbara men inte tilltalande och spännande.

Volvo är ett stort och välkänt företag som aktivt arbetar med att förbättra sin design, varför det är intressant att närmare undersöka hur designdiskussioner förs inom företaget. Valet av Volvo som föremål för undersökningen har dock ingen betydelse för undersökningens resultat. Författarna har därför valt att inte presentera företaget närmare då det väsentliga för uppsatsen enbart är den projektgrupp som studerats. Genom Wickelgren har författarna fått tillgång till sådan bakgrundsinformation som inte kunnat erhållas av någon annan person, varför han utgör en nyckelperson för uppsatsens genomförande.

Wickelgren undersökte i sin avhandling hur värden och värderingar konstrueras in i bilar för att bidra till utvecklingen av Volvos varumärke. Företagets målsättning med projektet var att uppnå en koppling mellan varumärkets identitet och produkternas konkreta utseende genom att addera emotionella värden till produkten. Wickelgren valde i sin undersökning att videofilma projektgruppens veckovisa möten för att studera dessa företeelser. Delar av dessa möten har transkriberats av Wickelgren och presenteras i hans avhandling. Wickelgrens fokus på Volvos arbete med att addera emotionella värden i sina produkter skiljer sig från denna uppsats som istället har inriktning på samspel mellan olika yrkesgrupper.

2.1.4 VAL AV REFERENSRAM

Det finns flera olika definitioner och föreställningar om vad design är och i uppsatsens referensram definieras därför inledningsvis begreppen design, industridesign och produktutveckling, för att påvisa utgångspunkten för uppsatsen. Resterande del av referensramens struktur utgår från två, av författarna, valda tema; kriterier för god kommunikation och kommunikativa hinder för samarbete. Teorier som presenteras i uppsatsens första tema behandlar god dialog och god argumentation. Dessa två teorier har författarna använt för att identifiera och beskriva de problem som föreligger vid kommunikationen mellan yrkesgrupperna i den studerade projektgruppen. Uppsatsens andra tema innehåller teorier som behandlar yrkesgruppers olika sätt att tänka och arbeta, samt professionaliseringsteori. Dessa teorier har använts för att förklara varför problem i kommunikationen uppstår.

2.2 UNDERSÖKNINGSDATA

2.2.1 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL

För att skapa sig en bild av undersökningsområdet har författarna tagit del av Mikael Wickelgrens avhandling samt genomfört en intervju med Wickelgren. Valet av Wickelgren som respondent har gjorts utifrån att han är en nyckelperson med stor kunskap om en specifik produktutvecklingsprocess, vilket var att föredra då författarna själva inte haft möjlighet att närvara vid en sådan.

För att undvika att leda in respondenten på specifika svar har författarna valt att inför intervjun utforma öppna diskussionsfrågor. På så sätt uppmuntras till en dialog där respondenten relativt fritt kan berätta om sina erfarenheter kring studiens ämne (Patel & Davidsson, 2002). Författarna har även valt att undvika standardiserade frågeformulär och istället utarbetat en intervjuguide (se bilaga 2). Detta val har gjorts då författarna har ansett det viktigt att kunna ändra på frågornas ordningsföljd under intervjuens gång (Holme & Solvang, 1997). Författarna har även efter den muntliga intervjun haft kontakt via mail med intervjupersonen angående frågor som tillkommit under bearbetningen av materialet.

Författarnas syfte med denna uppsats har varit att inhämta information för att kunna beskriva beteenden som till exempel verbala yttranden och relationer. Observationer medger att dessa beteenden kan studeras i dess naturliga sammanhang samt i samma stund som de inträffar (Patel & Davidsson, 2002). Då författarna inte själva haft möjlighet att inhämta information genom observationer har de valt att använda sekundärdata, det vill säga data insamlad av andra personer än författarna själva, i form av de observationer som gjorts och transkriberats av Mikael Wickelgren.

2.2.2 BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL

Den genomförda intervjun med Mikael Wickelgren har spelats in på band samtidigt som författarna fört minnesanteckningar, vilket resulterat i en stor mängd rådata. Bandinspelningen har möjliggjort för författarna att ta tillvara på all väsentlig information, vilket inte hade varit möjligt om endast anteckningar förts. Inspelningen har sedan transkriberats, det vill säga överförts från tal till skrift, för att underlätta den fortsatta bearbetningen av rådata. Respondenten har getts möjlighet att godkänna och kommentera den bearbetning och sammanställning som gjorts av intervjun. Materialet från transkriberingen har sorterats in under två teman med utgångspunkt i uppsatsens referensram. Det tema som i referensramen behandlar kriterier för god kommunikation har, som tidigare nämnts, fungerat som stöd vid identifiering och beskrivning av de problem som finns vid kommunikationen i projektgruppen som studerats. Författarna har utgått från att detta tema utgör kriterier för god kommunikation och när dessa kriterier inte följts av personerna i projektgruppen har författarna således identifierat ett problem. Referensramens andra tema; kommunikativa hinder för samarbete, har av författarna använts för att förklara varför de identifierade problemen uppkommit. Materialet har renskrivits och komprimerats ett flertal gånger, vilket har möjliggjort för författarna att försäkra sig om att enbart väsentlig information presenteras i uppsatsens empiri.

Uppsatsens empiriska material består, förutom av den genomförda intervjun, även av transkriptioner hämtade ur Wickelgrens avhandling. Samtliga transkriptioner har granskats av författarna som sedan valt ut sådana utdrag som belyser uppsatsens frågeställning bäst. För att underlätta arbetet med sorteringen av Wickelgrens transkriptioner har författarna utarbetat en observationsguide (se bilaga 3). Denna observationsguide har används som utgångspunkt för det som författarna varit intresserade av att studera närmare. Användningen av guiden har även möjliggjort att informationen som framkommit ur Wickelgrens transkriptioner så långt som möjligt blivit lik den information som skulle ha framkommit om författarna själva genomfört en observation.

2.2.3 PRESENTATION AV EMPIRISKT MATERIAL

Transkriberingar från projektgruppens möten presenteras i anknytning till relevant information som härstammar från den intervju författarna genomfört. Dessa transkriptioner fungerar således som belysande exempel åt de tankar som Wickelgren har gjort uttryck för. Transkriptionerna presenteras på engelska i Wickelgrens avhandling, författarna har dock valt att i denna studie redogöra för dem på svenska. Transkriptionerna är således fritt översatta av författarna.

På grund av att informationen från den två timmar långa intervjun har komprimerats har mindre betydelsefull information utelämnats i uppsatsen. Författarnas mening är dock att detta inte påverkar hur läsaren uppfattar och förstår uppsatsens innehåll.

2.3 TROVÄRDIGHET OCH KÄLLKRITIK

För att ge uppsatsen så hög kvalitet och trovärdighet som möjligt har författarna gjort omfattande informationssökningar av skriven litteratur, vetenskapliga artiklar och muntlig information via intervjupersonen. Vid val av referenser har hänsyn tagits till att dessa referenser skall vara att anse som erkända inom sitt område. Författarnas utgångspunkt har varit att i största möjliga mån studera information från vetenskapliga artiklar för att på så sätt stärka studiens trovärdighet. I de fall uppsatsförfattarna inte funnit den ursprungliga källan, har andrahandskällan använts som referens. På grund av detta har uppmärksamhet fästs vid att eventuella tolkningar som inte tillhör ursprungskällan kan förekomma. En källa som använts vid ett flertal tillfällen är Toulmin från 1958. Denna kan tyckas förlegad men är dock fortfarande aktuell inom sitt område, varför författarna ändå valt att referera till denna.

Genom genomförandet av den personliga intervjun anser författarna att trovärdigheten i uppsatsen ökat då intervjupersonen getts möjlighet att personligen beskriva sina kunskaper och erfarenheter. Användningen av relativt öppna frågor vid intervjun har medfört att intervjupersonen fått beskriva och resonera fritt, helt utifrån sina egna tankar och uppfattningar. Detta bidrar till att respondenten i minsta möjliga mån styrts av de personer som intervjuat. Att författarna valt att endast intervju en person innebär att intresset för vad den enskilda individen säger är stort. Ett problem med detta är att författarna blivit beroende av respondentens villighet att svara på de frågor som ställs samt till de svar som respondenten lämnat. I denna undersökning anser inte författarna att detta inneburit något problem då respondenten varit tillmötesgående med att delge sin kunskap och information han besitter. Intervjupersonen har i detta fall dessutom inte haft något egenintresse i att inte svara på frågor eller i att lämna felaktiga uppgifter. Intervjufrågorna har inte heller varit av känslig karaktär vilket inneburit att respondenten inte getts anledning att undanhålla information. Det faktum att respondenten getts möjlighet att godkänna och kommentera sammanställningen av den

genomförda intervjun ökar uppsatsens validitet då detta har möjliggjort för respondenten att ta ställning till om de tolkningar som gjorts ger en rättvisande bild av de åsikter och uppfattningar som respondenten gett uttryck för (Holme & Solvang, 1997). Uppsatsförfattarna anser därför inte att det finns någon anledning att ifrågasätta det empiriska material som finns i uppsatsen då det bygger på intervju och skriftlig information från en person med mycket stor kunskap om både Volvo som företag och området för uppsatsen. Hänsyn måste dock alltid tas till att information som lämnats av intervjupersonen kan ha färgats av dennes egna uppfattningar och värderingar. Uppsatsförfattarna anser dock att de transkriberingar som presenteras minimerar risken för att dessa egna uppfattningar och värderingar färgar det empiriska materialet alltför mycket. Att författarna tvingats förlita sig till användning av sekundärdata kan också innebära problem för studiens tillförlitlighet då sekundärdata samlats in och använts för ett helt annat ändamål än det som författarna tänkt nyttja den till (Jacobsen, 2002). Därmed har det uppstått en bristande överensstämmelse mellan den tillgängliga informationen och det författarna tänkt använda informationen till. Som resultat av detta har författarna upplevt vissa svårigheter med att använda all den information som fanns tillgänglig då denna inte helt och fullt stämte överens med författarnas egna behov. Samtidigt har författarna upplevt att det i vissa fall saknat upplysningar i informationen som författarna önskat. Det sist nämnda problemet har dock lösts genom intervjun med Wickelgren där sådan information som inte framgick av transkriptionerna men som av författarna ansetts nödvändig för undersökningens genomförande har framkommit. Slutligen vill författarna kommentera det faktum att den undersökta projektgruppens möten videofilmats av en utomstående person. När en grupp filmas finns alltid en risk för att personernas beteenden och kommunikation förändras på grund av medvetenheten om att de observeras. Wickelgren anger dock i sin avhandling, att den grupp han filmat inte påverkats av hans närvaro och av videoinspelningen, då han studerat projektgruppen under en lång tid. Därmed anser författarna att videoinspelningen inte heller inverkat på resultatet av denna uppsats (Wickelgren, 2005).

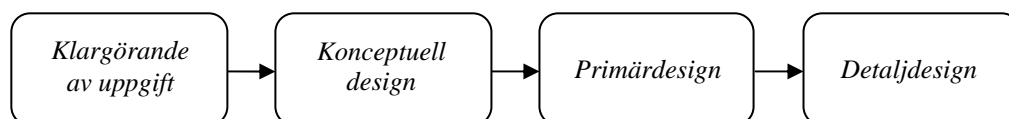
3. REFERENSRAM

Detta kapitel inleds med en definition av de centrala begrepp som uppsatsen bygger på. Därefter redogörs för tidigare forskning och teorier som ligger till grund för studiens analys och slutsats.

3.1 BEGREPPET DESIGN

Det finns många uppfattningar om vad design innebär och begreppet uppfattas i många fall endast som formgivning, vilket beskrivits i uppsatsens bakgrund. Att påstå att design enbart handlar om formgivning är, enligt Johansson (2006a), en alltför begränsad beskrivning av begreppet. Förutom formgivning handlar design bland annat om produktutveckling, konstruktion, industridesign, ergonomi och produktionsteknik (Johansson, 2006a & Larsson, 2001). Johansson (2006a) presenterar design- och innovationsforskaren Bettina Von Stamms beskrivning av design. Von Stamm, 2003 (i Johansson, 2006a) menar att design innebär att saker görs medvetet och inte för att det alltid gjorts på ett visst sätt. Det handlar om att jämföra alternativ för att sedan välja ut den bästa lösningen samt om att undersöka och experimentera (Johansson, 2006a). Von Stamms beskrivning av designbegreppet visar att design kan tillämpas för utveckling av varor och tjänster, men även för processer, budskap och miljöer, vilket kan kopplas till SVID:s definition av begreppet. Enligt SVID är design en arbetsprocess där lösningar utvecklas på ett medvetet och innovativt sätt där både funktionella och estetiska krav ingår, med utgångspunkt från brukarens behov (www.svid.se).

Från SVID:s definition kan utläsas att design är en process. Denna innefattar, enligt Larsson (2001), aktiviteterna runt den fysiska produktformningen och ska inte förväxlas med produktutvecklingsprocessen som är alla de aktiviteter som sker i en organisation från idé till färdig produkt. Larsson (2001) delar in designprocessen i fyra olika steg. Det första steget är klargörande av uppgift där problemet definieras och struktureras. I nästa steg söks och beskrivs lösningar, vilket Larsson kallar konceptuell design. Det tredje steget är primär design där de olika lösningarna bedöms och väljs. Slutligen utarbetas och presenteras den valda lösningen i det fjärde steget detaljdesign (Larsson, 2001).



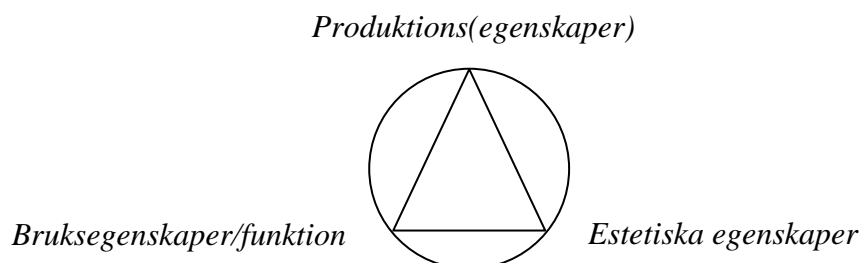
Figur 1: Designprocessen

Källa: Egen figur

Designprocessen kan variera mellan olika projekt och mellan olika designområden och det finns flera olika beskrivningar av designprocessen vilka dock ofta liknar varandra (www.svid.se). SVID beskriver designprocessen som en modell för att arbeta med design inom produktutveckling för att nå ett framgångsrikt och kreativt resultat. Detta görs med hjälp av designkompetens och kan tillämpas på både varor och tjänster samt inom olika branscher (www.svid.se).

Alla de aktiviteter som sker i en organisation från idé till färdig och lanserad produkt ingår i det som kallas produktutveckling, där design och formgivning kan vara en del (Larsson, 2001). Larsson använder begreppet integrerad produktutveckling som ett samlingsbegrepp för olika produktutvecklingsmodeller. Integrerad produktutveckling är, enligt Larsson (2001), ett arbetssätt där produktutvecklingsarbetet utförs parallellt och i samverkan mellan olika aktiviteter. För att åstadkomma denna samverkan krävs att arbetet sker tvärfunktionellt och med integrerade verktyg, ofta datoriserade, som ger alla inblandade möjlighet att ta del av nödvändig information (Larsson, 2001). Med tvärfunktionellt arbete menas att projektgrupper sätts samman med personal från olika avdelningar med olika kompetenser, vilket skapar förutsättningar för bättre kommunikation. Hinder för en lyckosam produktutveckling beror ofta på att det finns olika kulturer inom de olika yrkesgrupperna som deltar och det är vanligt att det bildas ett "vi" och "dem" i produktutvecklingsgrupperna (Larsson, 2001).

Industribranschen är ett område som använder sig av designkompetens vid bland annat produktutveckling. För att göra skillnad mellan det formgivningsarbete som en industridesigner gör i ett produktutvecklingsteam och det formgivningsarbete där formgivningsmannen är upphovsman, till exempel inom glasindustrin, används begreppet *industridesign* (Larsson, 2001). Begreppet industridesign definieras på många olika sätt men ingen av dessa definitioner är allmänt accepterad. Detta visar att många olika perspektiv finns när det gäller industridesignens funktion. Både akademiker och praktiker är dock överens om att industridesign inte bara har att göra med estetik utan även inkluderar sådant som ergonomi, effektivt utnyttjande av material, produktutformning med mera. Det argumenteras för att industridesign utgör ett strategiskt verktyg som bland annat möjliggör att produkten kan anpassas till kundens önskemål (Gemser & Leenders, 2001). Jan Michl, 1997 (i Johansson, 2006a), industridesigner och designforskare, definierar industridesign som utveckling och planering av industriellt framställda produkter med tanke på att göra dem tilltalande för användaren. Processen föregår själva produktionen och börjar med förberedning och utformning av produktens funktionella delar, bruksegenskaper och utseende. Estetisk utformning av produkter är, enligt Michl (1997), sällan industridesignerns enda bidrag men räknas alltid som något mycket väsentligt. Designers kan ha olika förhållningssätt till estetiken, men det finns alltid ett estetiskt perspektiv när en designer arbetar (Johansson, 2006a). Förutom relationen till produktens yttre har designers alltid en nära relation till produktionen och de tekniska förutsättningarna, utan denna relation blir arbetet inte design utan konst. Den tredje relationen är den till brukaren och funktionen, även denna är av central betydelse och i designerns arbete är nästan alltid utgångspunkten användarens situation och produkternas funktion. Dessa tre perspektiv finns alltid med när en industridesigner arbetar, relationen mellan dem och tyngdpunkt på något av dem kan dock växla (Johansson, 2006a).



Figur 2: Design som en relation mellan funktion, produktion och estetik

Källa: Johansson, 2006a s. 25

Fortsättningsvis likställs begreppen design och industridesign i denna uppsats för att förenkla för läsaren. Eftersom skillnaderna mellan de olika definitionerna av design är relativt små har författarna valt att i denna uppsats utgå från den definition som presenteras av SVID. Trots att olikheterna i definitionerna av design är små, skiljer sig uppfattningen om design markant mellan människor med olika bakgrund. Detta kan innebära kommunikationsproblem dem emellan, eftersom de ser design, och värdet av den, på olika sätt. Edeholt (2007) beskriver, som tidigare nämnts, hur personer med olika bakgrund har olika sätt att se på saker och identifiera problem. Han menar att det i första hand borde ses som något positivt att människor med olika utgångspunkt samarbetar och kompletterar varandras tankar, men att det i praktiken i flera fall visat sig att dessa olikheter snarare skapar problem för samarbetet (Edeholt, 2007). Efterföljande del av uppsatsens referensram behandlar kriterier för god kommunikation samt hinder för samarbete mellan grupper med olika utgångspunkt och olika sätt att tänka.

3.2 KRITERIER FÖR GOD KOMMUNIKATION

3.2.1 GOD DIALOG

En god dialog karaktäriseras, enligt Linell och Gustavsson (1987), av initiativ och respons som utväxlas mellan olika individer. Utgångspunkten sker då en person (A) ger uttryck för ett initiativ varpå den andre individen (B) svarar på detta initiativ genom att ge en respons (Linell & Gustavsson, 1987). I vissa fall fortsätter konversationen genom att B tar ställning till att utge ett nytt initiativ och därefter är det A:s tur att ge sin respons. Mönstret kommer att fortsätta tills samtalet har nått sitt slut. Detta mönster kan bland annat analyseras utifrån hur en respons anknyter till den tidigare individens initiativ, men också utifrån hur väl en person presenterar sitt nya initiativ (Linell & Gustavsson, 1987). Därigenom kan en analys genomföras av hur en kommunikation sker mellan olika individer och på så sätt bland annat fånga individernas inbördes styrkeförhållanden.

Grice (1975) använder sina så kallade kooperativa principer för att karaktärisera kommunikativ styrka och menar att dessa principer bör utnyttjas för att uppnå de möjligheter som finns i en god dialog. Dorriots och Johansson (1999) tolkar Grice kooperativa principer på följande sätt:

- Det bör finnas ett ömsesidigt utbyte av relevant information.
- Alla som deltar i dialogen måste få respons av övriga medlemmar så att alla känner att deras kommentarer tas emot.
- Dialogen bör resultera i ett ömsesidigt åtagande så att det på detta sätt finns ett gemensamt hopp om att relevanta problem kommer lösas genom dialogen.
- Resultatet av dialogen måste aktivt bekräftas av dem som deltar.

Dorriots och Johansson (1999) menar att dessa kooperativa principer är något som kommunikationen i en organisation bör stödja sig på. De menar att om inte de tre första punkterna är uppfyllda, respekteras inte principerna om ömsesidigt betraktande och detta innebär att kommunikationen troligen kontrolleras och domineras av en person. Om inte den sista punkten fullföljs kommer inte heller förtroende att etableras, vilket kan ses som ett hot mot organisationens fortlevnad.

Linell och Gustavssons (1987) beskrivna mönster av växelvis utbytande av initiativ och respons kan ses som ett ideal av samspelet mellan olika individer eftersom individerna endast avlöser varandra då den tidigare har talat klart. Samtidigt anknyter varje individ tillbaka till den andre individens senaste replik och sedan kompletterar denne med något nytt och den andre individen kan därefter ge sin respons (Linell & Gustavsson, 1987). Detta mönster uppkommer endast vid ett fåtal tillfällen under en längre dialog. Vanligtvis kan istället urskiljas att individer som kommunicerar med varandra är olika aktiva samt att det föreligger en asymmetri mellan dem ur dominanssynpunkt (Linell & Gustavsson, 1987). Det förekommer ofta att den ena individen dominerar över den andre exempelvis genom att denne har en högre status, auktoritet eller kompetens. Då detta förekommer leder det ofta till att den starkare individen ständigt anknyter till sina tidigare repliker samt att den ignorerar den andres. Det kan också yttra sig genom att den starkare individen endast kräver responser från den svagare individen och i de fall då denne kommer med egna initiativ blir de undertryckta av den starkare individen (Linell & Gustavsson, 1987). I slutändan leder oftast detta problem till att den svagare parten endast kommer att göra vad den starkare parten begär. Detta innebär att han endast kommer ge minimala responser, samtidigt som han sällan kommer att inleda med några nya initiativ (Linell & Gustavsson, 1987).

Sammanfattningsvis karaktäriseras god dialog av att två eller flera parter kommunicerar med varandra, därför krävs att kommunikationen relateras till dem som deltar i samtalet. God argumentation däremot, kan byggas upp oaktat till andra personer och vid en argumentation finns således inte samma krav på att relatera till andra personer. Nedanstående avsnitt beskriver vad som utgör en god argumentationsteknik samt hur personer kan utnyttja detta för att övertyga andra om sin ståndpunkt.

3.2.2 GOD ARGUMENTATION

Ett sätt att övervinna de problem som kan uppkomma vid samarbete mellan olika grupper är genom god argumentationsteknik. Vid god argumentation kan en sändare av ett budskap påverka mottagaren att uppfatta det på samma sätt som var avsikten, vilket förenklar samarbetet personerna emellan. Ett problem som ofta uppkommer när personer vill framföra ett budskap är dock att de brister i sin argumentationsteknik (Hegelund, 2007). För att visa hur denna förmåga kan stärkas har Stephen Toulmin (1958) utarbetat en modell där han hävdar att ett bra argument bör bestå av följande tre delar:

- Påstående – det budskap som sändaren förmedlar till mottagaren och som denne vill att mottagaren skall godta.
- Belägg – den fakta som sändaren underbygger påståendet med för att mottagaren skall vara villig att acceptera detta.
- Relevans – det som gör att mottagaren accepterar påståendet på grund av beläggen.

Utgångspunkten för Toulmins argumentationsmodell är således påståendet och det är kring denna punkt som de andra två delarna sedan kretsar (Toulmin, 1958). För att stödja påståendet är sändaren, som ovan nämnts, tvungen att framföra belägg. Det centrala i denna process är att sändaren tar ställning till vilken information som denne skall presentera för att mottagaren skall bli mer villig att acceptera påståendet än i avsaknaden av det. För att utgöra ett bra belägg är det bland annat viktigt att informationen är konkret (Toulmin, 1958). Efter att individen har lagt fram sina belägg är det inte mer fakta som krävs för att stärka riktigheten i

påståendet. Snarare krävs bevis på styrkan i de belägg som sändaren har presenterat vilket benämns relevans (Toulmin, 1958). Relevansen blir på så sätt något som kopplar samman påståendet med belägget. Relevansen är oftast en generell synpunkt som delas av både sändaren och mottagaren, det kan till exempel utgöra en allmängiltig sanning (Hegelund, 2007).

Hegelund (2007) beskriver de olika delarna i ett argument genom ett exempel. Påståendet i detta exempel illustreras genom ett uttalande om att det föreligger ett samband mellan miljöinformation och aktiekurser. För att underbygga detta påstående anger sändaren som belägg att en vetenskaplig undersökning ligger bakom uttalandet. Relevansen för detta är vidare att vetenskapliga studier är pålitliga vilket därmed stärker belägget (Hegelund, 2007). Mottagaren kommer utifrån detta med en större sannolikhet att acceptera påståendet än i avsaknaden av både belägg och relevans.

Om någon av dessa tre delar saknas uppstår således inget argument utan istället uppkommer, enligt Toulmin, ett postulat. Att postulera innebär att personen inte anger någon dokumentation för påståendets giltighet, vilket gör det mer problematiskt för sändaren att övertyga mottagaren om sin ståndpunkt, än då ett argument framförs. Detta kan exempelvis uppstå då personer formulerar ett påstående, men varken anger något belägg eller någon relevans för det (Hegelund, 2007). Att postulera försvårar således kommunikationen mellan sändare och mottagare av information och innebär därför svårigheter för samarbetet dem emellan. Ordningsföljden av de olika elementen i en argumentation saknar betydelse. Ett belägg kan således presenteras både före eller efter påståendet utan att förlora sin funktion som belägg (Hegelund, 2007).

3.3 KOMMUNIKATIVA HINDER FÖR SAMARBETE

3.3.1 PROFESSIONALISERINGSTEORI - OM YRKESGRUPPER

Sociologiprofessor Andrew Abbot (1988) redogör i boken *The System of Professions* för yrkesrollens funktion och utveckling i samhället. Även tidigare har dessa förhållanden studerats av andra forskare, men deras utgångspunkt har funnits i en viss specifik yrkesgrupp. Abbott väljer istället att se yrkesgrupperna som ett system och en helhet för att undersöka hur och varför yrkesgrupper och arbetsuppgifter utvecklas och påverkas på olika sätt (Abbott, 1988). Abbot skapar en modell där han visar hur olika yrkesgrupper konkurrerar genom att hävda sin kunskap. Abbott tillämpar en bred definition av begreppet profession där han anser att:

En profession är en avgränsad grupp individer som tillämpar en relativt abstrakt kunskap i specifika sammanhang.

Abbott, 1988 s. 8

Abbott undersöker professionerna på tre olika nivåer. Den övergripande nivån benämns makronivå, inom vilken författaren undersöker hur sociala krafter påverkar enstaka yrken. Nivå nummer två betecknas professionssystemet och fungerar som en länk mellan professionen och dess arbetsuppgifter. På den tredje av nivåerna, mikronivån, undersöker Abbott förändringar och utveckling inom själva professionen. Förändringar på någon av dessa tre nivåer innebär konsekvenser i hela systemet och således kan en förändring av arbetsuppgifter innebära förändringar för den egna professionen men även påverka omgivande professioner (Abbott, 1988). Ett exempel på en sådan förändring kan, enligt

Abbott (1988), vara den datorisering som ägt rum i samhället. Detta har bland annat påverkat bibliotekarieprofessionen starkt. Införandet av datorer innebar att katalogiseringsrutinerna på biblioteken förenklades vilket i sin tur resulterat i att stora delar av de arbetsuppgifter som förr ansågs vara en uppgift som endast bibliotekarien hade kunskap nog att utföra, idag har standardiserats till den grad att de istället kan utföras av assistenter (Abbott, 1988). Datoriseringen skapade således en förskjutning av arbetsuppgifter som på mikronivå påverkade hela bibliotekarieprofessionen men även angränsande professioner såsom exempelvis informationservice, ända upp till makronivå.

För att beskriva sambandet mellan ett yrke och dess arbetsuppgifter använder Abbott begreppet jurisdiktion. Termen syftar på det kunskapsområde som kontrolleras av en profession. De olika professionernas förutsättningar för att utöva en sådan kontroll varierar dock beroende på dess omgivande konkurrens samt branschens utseende (Abbott, 1988). Abbott menar att yrkesgrupper på ett ofrånkomligt sätt är beroende av varandra eftersom en yrkesgrupp har möjlighet att frånta en annan yrkesgrupp dess arbetsuppgifter och därmed minska dess jurisdiktion. Därför befinner sig arbetsuppgifter och yrken ständigt i en pågående förändring vilket reflekteras i yrkenas och uppgifternas uppdelning och ombildningar (Abbott, 1988). För att en profession skall uppnå kontroll över sitt kunskapsområde krävs ett medgivande från samhället, vilket ger yrkesgruppen exklusiva rättigheter till just detta kunskapsområde. Rättigheterna kan ges i form av monopol på arbetet inom området, rätt till självreglering eller rätt att utfärda tillståndsbevis. Medgivandet från samhället kan fås genom att professionens jurisdiktion legitimeras på olika sätt. Exempelvis kan lagstiftning säkra yrkesgruppens jurisdiktion genom att exempelvis tillåta monopol för vissa typer av aktiviteter, något som ofta varar under mycket lång tid. Jurisdiktionen kan även komma av att allmänheten skapar sig en uppfattning av professionen vilket säkrar yrkesgruppens rätt till kunskapsområdet. Även detta varar under lång tid eftersom allmänhetens uppfattning tar tid att förändra. Slutligen kan jurisdiktionen tryggas via arbetsplatsen genom att professionen där kontrollerar vissa typer av arbete (Abbott, 1988). Detta benämns av Abbott som de sociala krafter som påverkar professionerna. Även kulturella krafter finns vilket innebär att en professions arbete legitimeras med hjälp av formell kunskap.

Det pågår en ständig kamp om jurisdiktion mellan olika professioner eftersom det uppstår vakanta områden som andra omgivande professioner kan inta (Abbott, 1988). Flertalet yrkesgrupper strävar nämligen efter att utvidga sina yrkesmässiga områden. Som en konsekvens av konkurrensen om en vakant jurisdiktion befinner sig olika professioner oavbrutet i ett föränderligt skede och därför är de svaga punkterna i deras jurisdiktion ständigt utsatta. Denna konkurrens resulterar i att professionerna för att skydda sitt yrke försöker uppfylla tre ting: legitimering, forskning och utbildning, eftersom dessa åtgärder minskar yrkets sårbarhet för yttre och inre attacker samt störningar (Abbott, 1988). Dessa åtgärder innebär dock att medlemmarna i professionen sluter sig närmare varandra vilket försvårar deras samarbete och kommunikation med andra professioner.

3.3.2 TANKEKOLLEKTIV - GRUPPERS OLIKA SÄTT ATT TÄNKA

En av de faktorer som stärker sammanhållningen inom en profession är deras gemensamma sätt att tänka. Detta har uppmärksammats av Ludwik Fleck, 1980 (i Liliequist, 2003) som utvecklat de begreppsliga verktygen tankestil och tankekollektiv för att beskriva hur grupper tänker och agerar. En grupp är, enligt psykologen Lars Svedberg (2007), ett antal individer som har något gemensamt. Varje grupp har därtill unika egenskaper som skapas av de tillhörande personernas tankar, känslor och kommunikation. Utifrån detta utformar gruppen egna normer och regler samt formulerar sina egna mål (Svedberg, 2007).

Att en grupp innehar en speciell tankestil innebär, enligt Fleck, att gruppen har utarbetat ett speciellt tankemönster, det vill säga ett eget sätt att tänka. Den grupp inom vilken denna tankestil är gemensam kallas för ett tankekollektiv (Liliequist, 2003). Den enklaste formen av en tankestil uppkommer då två personer, som delar ett gemensamt intresse, träffas och pratar med varandra och det vid detta möte uppstår en känsla av samhörighet. Oftast märker personerna mycket tidigt under mötet om denna samhörighetskänsla uppstår eller om det istället uppkommer en känsla av främlingskap och misstänksamhet som istället tyder på skillnader i tankestil (Liliequist, 2003). Dessa skillnader kan skapa samarbetssvårigheter mellan individerna eftersom deras olika tankestilar bidrar till att de får svårt att förstå varandra samt att de i vissa fall inte identifierar problem på samma sätt (Liliequist, 2003).

Bäraren av en tankestil är, som nämnts ovan, tankekollektivet, vilket utgörs av en grupp individer. Denna grupp kan bestå av allt från två individer till en hel nation. Exempel på olika tankekollektiv kan vara en yrkesgrupp, vetenskapsmän inom ett speciellt område, medlemmar i en kyrka, medlemmar i en nation eller soldater i en armé (Liliequist, 2003). Kravet för att utgöra ett tankekollektiv är endast att medlemmarna delar samma tankestil. Mellan olika tankestilar finns olika grader av skillnader och i vissa fall är skillnaderna så starka att någon kommunikation mellan kollektiven inte är möjlig (Liliequist, 2003). Medlemmarna i dessa tankekollektiv kan således inte tänka i andra banor än de som bestäms av tankestilen. På så sätt uppkommer kommunikationsproblem mellan dem och andra tankekollektiv vilket i sin tur innebär hinder för samarbete. Vad som exempelvis är viktigt för det ena tankekollektivet är för det andra endast en bisak och vad som för det ena är sanning är för det andra ett påhitt. I andra fall är skillnaderna mellan tankestilarna endast ytliga och därmed hindras inte tankeutbytet kollektiven emellan. I dessa fall kan till och med utbytet av tankarna mellan kollektiven möjliggöra ett kunskapsutbyte och resultera i att en ny annorlunda tankestil utvecklas. Denna nya tankestil blir därmed en kombination av de inblandade tankestilarna (Liliequist, 2003).

För att avgränsa sig mot sin omgivning har ett tankekollektiv olika metoder. De kan exempelvis införa regler för medlemskap, symboler, talesätt med mera. Oftast finns det dessutom inom ett tankekollektiv ett gemensamt språk, en gemensam teknik samt en stark samhörighetskänsla (Liliequist, 2003). Ju mer avgränsat ett tankekollektiv är, desto starkare blir bundenheten inom kollektivet och samarbetsmöjligheter med andra kollektiv minskar. Inom kollektivet finns ofta olika former av lagarbete, interna konferenser, en viss hierarkisk ordning, tidskrifter samt fortbildning (Liliequist, 2003).

Flecks tankegång förklarar enbart hur och varför personer i en grupp delar ett gemensamt sätt att tänka. Enligt Flecks resonemang kan personer utifrån sitt intresse och sin utbildning sägas utgöra ett tankekollektiv och delar därmed ett liknande tankemönster. Att dela en gemensam tankestil behöver dock inte innebära att kollektivet faktiskt agerar på ett enhetligt sätt.

Personer ur samma tankekollektiv kan ha olika arbetsuppgifter och utifrån detta anammar de olika sätt att arbeta på som är gemensamt för just deras specifika arbetsgrupp. Detta uttrycks genom begreppet ”Communities of Practice”, vilket beskriver hur arbetsgrupper i praktiken samarbetar och överför kunskaper till varandra.

3.3.3 ARBETSGEMENSKAP - GRUPPERS OLIKA SÄTT ATT AGERA

Termen ”Communities of Practice”, vilket även benämns arbetsgemenskap, lanserades av Etienne Wenger och Jean Lave under 1991 och kan sägas referera till informella sociala strukturer eller självorganiserade grupper (Peltonen & Lämsä, 2004). Begreppet definieras av Lindkvist (2005) som personer som arbetat tillsammans under tillräckligt lång tid för att ha utvecklats till en sammansvetsad grupp med homogena intressen och mål. Dessa arbetsgemenskaper finns överallt i samhället, i någon form är vi alla medlemmar i dem. Exempelvis kan de utgöras av anställda inom en organisation, elever i en skola eller personer med ett gemensamt fritidsintresse. Med tiden utvecklar dessa grupper verktyg så som ett gemensamt språk, artefakter och rutiner som underlättar interaktionen medlemmarna emellan (Handley et al, 2006). Dessa verktyg kan dock resultera i att samspelet mellan olika arbetsgemenskaper kompliceras.

Enligt Wenger (1998) finns arbetsgemenskaper på flera nivåer både inom organisationer och mellan dem. Även om det är en viktig funktion i alla typer av organisationer är de av speciellt stor vikt i de organisationer där kunskap är en nyckelfaktor (Peltonen & Lämsä, 2004). Detta eftersom de resulterar i att kunskap skapas, delas, organiseras, revideras och sedan sprids inom och utanför dessa grupper (Wenger, 1998). Förespråkarna för ”Communities of Practice” anser att det är ett mycket effektivt sätt att lära sig nya saker på och de rekommenderar således denna metod framför vanlig utbildning som sker i ett klassrum (Handley et al, 2006). De poängterar även att sammanhanget är mycket centralt för förståelse och lärande samt att kunskap därmed inte går att erhålla på ett mekaniskt sätt (Handley et al, 2006). I de flesta organisationer nämns ofta individen som en värdefull resurs men Wenger (1998) menar att det egentligen är kollektiven av individer som utgör den egentliga resursen eftersom de utgör värdefulla källor till kunskap.

Genom att delta i en arbetsgemenskap utvecklar en ny medlem en medvetenhet om gruppens praxis och kommer därmed att lära sig att använda deras verktyg, språk, rolldefinitioner med mera (Handley et al, 2006). Ibarra, 1999, (i Handley et al, 2006) har visat att individer utvecklar en praxis genom att observera andra, imitera dem och sedan utveckla sin egen praxis till något som står i överensstämmelse med gruppens normer och den egna personligheten. Det är således genom att delta i grupper som personer utvecklar sin identitet och praxis. När individer från olika arbetsgemenskaper möts och i sin tur gemensamt skapar en ny gemenskap kan dessa skillnader i åsikter leda till att konflikter uppstår mellan medlemmarna. För att uppnå en samhörighet i gruppen behöver dessa skillnader arbetas bort (Handley et al, 2006).

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras resultaten av den empiriska undersökning som erhållits via den intervju som genomförts med Mikael Wickelgren samt de transkriptioner som hämtats från hans avhandling.

4.1 INLEDNING TILL UPPSATSENS EMPIRISKA UTGÅNGSPUNKT

Design har traditionellt sett inte stått i fokus vid produktutveckling inom Volvo. Företaget har därför under lång tid genomsyrats av tanken att formgivning inte nödvändigtvis behöver utföras av en designer, utan likväl kan ombesörjas av någon med ingenjörsbakgrund. Bristen på formgivningsfokus var dock en bidragande orsak till att Volvos produkter under 80- och tidigt 90-tal fick en tråkig stämpel då de ansågs vara säkra, praktiska och hållbara, men inte tilltalande och spännande. Design har dock fått en allt mer central roll under senare år vilket bland annat märks genom att företaget infört tre ytterligare värden till de tidigare tre kärnvärdena; kvalitet, säkerhet och miljö. Bland de tre nytillförda värdena nämns design tillsammans med körupplevelse samt produktvänlighet.

Mikael Wickelgren har i sin avhandling från år 2005 studerat ett projekt på Volvo där syftet var att involvera design på ett tydligare sätt i företagets produktutveckling. I sin avhandling undersökte Wickelgren en projektgrupp på Volvo Personvagnar bestående av 18 personer med varierande kompetenser. Den undersökta projektgruppen samlades regelbundet veckovis och under dessa möten var design av exteriör och interiör en stående punkt på dagordningen. Wickelgren anger att designfrågor upptog en väsentlig del av arbetet inom projektgruppen.

Författarna till denna uppsats har valt att utgå från Mikael Wickelgrens avhandling genom att genomföra en intervju med Wickelgren, samt ta del av de observationer som presenteras i avhandlingen, vilka gjorts och transkriberats av Wickelgren. Ett urval av de personer som deltog vid projektgruppens möten och som är av vikt för denna undersökning, presenteras i bilaga 1. Nedan presenteras den information som erhöles vid intervjun i en beskrivande text med inslag av transkriptioner som belysande exempel. Den intervjuguide som använts vid intervjun samt den observationsguide som använts för urval av transkriptionerna, återfinns i bilagorna 2-3.

4.2 FALLET VOLVO

4.2.1 DEN DOMINERANDE INGENJÖRSKULTUREN

Inom Volvo råder, enligt Wickelgren, en stark ingenjörskultur. Detta är något som avspeglas i den projektgrupp som han studerade i sin avhandling. Av de 18 personer som deltog vid gruppens möten hade en övervägande del av medlemmarna, genom sin utbildning samt tidigare arbetserfarenhet, en teknisk bakgrund. Att ingenjörskulturen har fått en så stark dominans på Volvo kan, enligt Wickelgren, dock anses rimligt med tanke på att företaget bedriver en typ av verksamhet där högteknologiska produkter står i centrum vilket kräver ett stort tekniskt kunnande från företagets anställda.

4.2.2 DE ÅTSKILT PLACERADE YRKESGRUPPERNA

Trots ingenjörskulturens starka dominans krävs en allsidig syn vid produktutveckling för att åstadkomma en produkt som efterfrågas av konsumenterna och därmed genererar ett bra resultat för företaget. Volvo har uppmärksammat att det inte längre endast är möjligt att utveckla tekniskt framstående produkter, utan det kunderna efterfrågar är en kombination av en tekniskt avancerad produkt som dessutom har ett tilltalande formspråk. För att uppnå detta krävs att samtliga yrkesgrupper inom företaget samverkar och bidrar med sina respektive kompetenser. Volvo har under en längre tid haft en tradition av att företagets olika yrkesgrupper i hög grad arbetat fristående från varandra, det vill säga olika yrkesgrupper har varit placerade på olika avdelningar och därför inte haft någon nämnvärd kontakt med varandra. Konsekvenserna av detta arbetssätt var, enligt Wickelgren, att människor ur olika yrkesgrupper i första hand såg saker ur sitt och sin egen avdelnings perspektiv, vilket resulterade i att de i en lägre grad tog hänsyn till andra yrkesgruppers tankar och krav. Vid möten dessa yrkesgrupper emellan uppstod därför komplikationer såsom konflikter och debatter, vilket i vissa fall enligt Wickelgren resulterade i ren ”pajkastning”. Dessutom kunde urskiljas att mötesdeltagarnas agerande skilde sig åt, genom att yrkesgrupperna bland annat var vana vid att hålla möten på olika sätt. Exempelvis kan nämnas att ekonomer och ingenjörer var mer bekanta med traditionella mötesrutiner som tog plats runt ett konferensbord, medan designers anammat en helt annorlunda mötesstil där de exempelvis vandrade runt i produktionshallarna samtidigt som de diskuterade designlösningar. Nedanstående transkription belyser problemet med att personer ur olika yrkesgrupper hade svårt att samverka och ta hänsyn till varandras tankar. Samtalet behandlar en fråga gällande implementering av laminerat glas i de bilar som utvecklades av projektgruppen. Diskussionen uppkom vid ett flertal tillfällen till följd av att medlemmarna i gruppen tvingades att väga fördelarna med att införa laminerat glas i bilarna mot de extra kostnader som uppstod till följd av detta val.

Transkription nummer 1:

David: Jag föreslår att Seamus och jag får i uppgift att undersöka vad som skulle hända om vi inte har det [laminerade sidorutor] i någon av bilarna. Så jag tycker inte att vi skall ta ett beslut åt något håll just nu.

Quintus: Jag måste ha ett beslut nu! Det behövs för att veta vilka volymer [som skall beställas från leverantören]. Antingen skall vi...

Adam <avbryter>: Då gör vi det lätt. Vi introducerar inte detta [laminerat glas i bilarna] säger jag!

Wickelgren, 2005 s. 207

Samma typ av diskussion uppkom även vid ett senare tillfälle, vilket framgår av nedanstående stycke.

Transkription nummer 2:

Adam: Jag vill inte ta ett beslut [att introducera laminerat glas] innan jag har mer information om hur affären med leverantörer kommer att se ut. Jag känner fortfarande inte, i magkänslan, att kunderna kommer att beställa [laminerat glas].

<Ytterligare diskussion pågår...>

*Quintus <avbryter, märkbart irriterad över att Adam skjuter upp beslutet>: Så är fallet!
Man kan inte ursäkta sig själv varje gång man inte tar ett beslut.*

Adam <svarar direkt, även han irriterad>: Jag kan ta ett beslut med en gång! Vi skall inte ha något säkerhetsglas! Jag kan göra detta för att förenkla frågan. Vi skall inte spendera en enda krona på detta säkerhetsglas! Sen kan vi ta upp frågan igen när det visar sig att jag har fel. Nu har du ett slutgiltigt beslut!

Wickelgren, 2005 s.215

I ett flertal fall kretsade diskussionerna mellan de olika yrkesgrupperna kring ekonomiska faktorer, såsom kostnadsaspekter. Delade meningar rådde i flera fall angående hur stora resurser som skulle avsättas till olika åtgärder eftersom representanter för vissa yrkesgrupper förespråkade kostnadsbesparande åtgärder medan andra betonade mer säljfrämjande aspekter, där design var en typisk sådan faktor. Att kostnadsaspekten är central märks tydligt i följande utdrag från ett möte där en punkt på agendan var en ny teknisk lösning för en hållare till mobiltelefoner. Den först föreslagna designen för denna detalj ansågs för dyr då den skulle kosta sex kronor extra för varje bil, inklusive de bilar där hållaren inte fanns. Designavdelningen hade därför fått i uppdrag att designa om denna detalj med instruktionerna att kostnaden skulle sänkas och endast drabba de bilar som var utrustade med funktionen. Förutom de ordinarie representanterna för designavdelningen som ingick i projektgruppen, närvarade ytterligare en representant, Mikael H, vid mötet.

Transkription nummer 3:

Seamus: Detta är väsentligt mycket bättre än [tidigare] alternativ. (...) För tillfället kan vi inte göra annat än att ge en applåd för denna lösning. Vi slipper [den extra] kostnaden på sex kronor och vi har fortfarande den funktion vi vill ha.

Herbert: Vi sparar fem miljoner [SEK] på detta.

Tyra: Då så, då applåderar vi!

<Hennes förslag följdes av applåder från gruppmedlemmarna riktade mot Mikael H som tackade för vänligheten>

Wickelgren, 2005 s. 196

De avvikande åsikterna kring kostnader utgör ett exempel på hur mötesdeltagarna vid vissa tillfällen hade problem att samverka med varandra. Detta på grund av att de tidvis såg till sitt och sin egen yrkesgrupps intressen istället för att i första hand fokusera på projektets bästa. Att medlemmarna i ett projekt arbetar mot ett gemensamt mål är av stor vikt för att projektet skall bli framgångsrikt. Då ett projekt kräver ett stort antal personer med olika kompetenser krävs att kompromisser och avvägningar görs mellan dessa. Eftersom ett väl fungerande samarbete mellan yrkesgrupperna inom Volvo i viss mån saknades, på grund av de olika yrkesgruppernas avskildhet, försvårades samarbetet. Att samarbetet mellan de olika yrkesgrupperna i vissa fall var problematiskt belyses i nedanstående citat där Herbert påpekar att medlemmarna i projektgruppen inte har samma bild av saker inom projektet. Transkriptionen är hämtad från ett tillfälle då projektgruppen fick tillfälle att ta del av Wickelgrens videoinspelningar. Filmvisningen möjliggjorde för medlemmarna att se hur de agerade tillsammans.

Transkription nummer 4:

Herbert: Jag noterade detta: Många förslag... många av oss säger så här. "Så här är fallet. Det var skillnad." Detta innebär att vi inte har samma bild [av saker]. Det var inte vad som sades förra gången. Vi behöver en sammanfattande överblick.

Wickelgren, 2005 s.229

4.2.3 DET TVÄRFUNKTIONELLA ARBETSSÄTTET

Från och med 1980-talet och framåt lades det inom Volvo stora resurser på design för att genomföra en omfattande satsning och nytänkande angående produkternas utseende. Med anledning av detta byggde företaget upp en designavdelning dit en betydligt större del av resurserna än tidigare allokerades. Samtidigt insågs, inom företaget, vidden av problemet med att olika yrkesgrupper inom företaget varit placerade på olika avdelningar och därför inte haft någon nämnvärd kontakt med varandra, vilket resulterat i samarbetssvårigheter. För att komma tillrätta med detta fördes de olika yrkesgrupperna närmare varandra genom ett nytt arbetssätt där olika yrkesgrupper samlokaliseras, med förhoppningen att ett sådant arbetssätt skulle lösa de tidigare problemen. Ett sådant arbetssätt skulle möjliggöra ett enklare samarbete yrkesgrupperna emellan genom att de fick möjlighet till en mer regelbunden dialog. Det tvärfunktionella arbetssättet förändrade framförallt medvetenheten bland medlemmarna i gruppen om att skillnaderna i åsikter mellan olika yrkesgrupper var något som behövde överbyggas för att gruppen skulle uppnå den komplexa kunskapsnivå som krävdes för att utveckla bra produkter. Medlemmarna blev således tvungna att kommunicera och föra en dialog på ett effektivt sätt eftersom inga andra alternativ fanns för att uppnå detta mål. Ett exempel på denna effektiva dialog märks i nedanstående transkription som är hämtad från ett möte där projektgruppen ställs inför ett beslut huruvida trädetaljer på handbromsen fortfarande skall finnas kvar, trots att liknande detaljer tagits bort från andra ställen i bilen. Förutom den ordinarie projektgruppen, deltog även en ytterligare representant för designavdelningen, Mikael H.

Transkription nummer 5:

Mikael H: Och när jag ändå är här vill jag passa på att ställa en fråga: ni har nyligen bestämt er för att inte ha trä på växelspaken. Har ni fortfarande tänkt ha trä på handbromsen?

Seamus: Bra att vi tar upp att detta [beslutet att inte använda trä] även gäller handbromshandtaget också. Vi kan inte hålla på och lägga till trädetaljer på vissa ställen när vi har beslutat att ta bort dem på andra ställen. Det skall bara finnas läder [eller] standard.

Lawrence: Det låter logiskt. Men jag är inte säker på att alla har noterat detta [det vill säga det tidigare beslutet] ute i organisationen.

Quintus: Det är mycket viktigt att förstå konsekvenserna av ett beslut. Vi är mycket tacksamma mot Mikael [H] som klargjorde denna fråga för alla.

Wickelgren, 2005 s. 197

I och med den regelbundna dialogen som följde av det tvärfunktionella arbetssättet var även förhoppningen att förenkla för medlemmarna i projektgruppen att föra en väl fungerande argumentation. Ovanstående transkription kan även fungera som ett belysande exempel på en god argumentation. Ytterligare en fördel med det nya arbetssättet var att designerna fick möjlighet att medverka i hela produktutvecklingsprocessen och att de därmed involverades i en tidigare fas än vad som förut varit fallet. Detta var en fördel eftersom designerna i början av ett projekt kan arbeta relativt fritt och med mindre instruktioner, vilket underlättar deras arbete. Ju längre projektet fortskrider desto mer bundna blir dock designerna till mått och andra instruktioner. Följande transkription behandlar en fråga som uppkom gällande att designa om ett reglage på instrumentbrädan till en bilmodell. Detta beslut togs i slutskedet av projektet, vilket innebar komplikationer för designernas arbete. I detta utdrag tydliggörs designernas begränsningar.

Transkription nummer 6:

Lawrence: Och var skall den placeras?

Adam: Den skall vara där den är. Gårdagens beslut, eh... gårdagens diskussion var bara att ändra dess utseende – inget annat.

Lawrence: Då är vi väldigt begränsade

Adam: Väldigt begränsade ja. Försök bara att få den att se bättre ut.

<Fortsatt diskussion följer...>

Adam: Vi vill att det skall se ut som om den passerat igenom designavdelningen. <roat skrott följer denna kommentar>

Wickelgren, 2005 s. 266

Förhoppningen med att genomföra en samlokalisering av personer från olika yrkesgrupper var, förutom de tidigare nämnda fördelarna, även att åstadkomma ett arbetssätt som uppmuntrade till ett tvärfunktionellt tänkande. Ett sådant arbetssätt skulle därmed tillföra företaget ett nytt sätt att se på saker och möjligheten att utforma produkter som bättre stämde överens med Volvos varumärke. Genom att införa ett nytt och mer omfattande synsätt hos de anställda var således målsättningen att varje anställd skulle se till fler aspekter i produktutvecklingen än endast de som berörde den egna yrkesgruppen. Exempelvis var tanken att en designer inte endast skulle fokusera på formgivning, utan även ta hänsyn till alltifrån kostnadsaspekter till möjligheten att tillverka den designade produkten i serieproduktion.

Till följd av företagens starka tradition av att arbeta avdelningsvis, åtskilda från varandra, fortsatte dock en stor del av personalen att i första hand se till sin egen yrkesgrupp. Detta resulterade i att samarbetet mellan de olika yrkesgrupperna fortfarande, trots den genomförda förändringen, försvårades. Dessa samarbetssvårigheter skapade problem för kommunikationen mellan medlemmarna i projektgruppen då dialogen dem emellan försvårades som ett resultat av olikheterna hos yrkesgrupperna. Nedanstående transkription visar ett möte som behandlar en diskussion kring införandet av laminerat glas där samarbetet mellan några gruppmedlemmar, till följd av en undermålig dialog, försvårats.

Transkription nummer 7:

Adam: Jag förstår ingenting. Jag vill inte prata mer om detta. Vi behöver ett separat möte [för denna fråga]

Ophelia: Kan vi träffas kl 18.00 idag?

Adam: Nej, då kan jag inte närvara

Seamus: Skulle jag kunna få tillåtelse att försöka [förklara] en sista gång?

Adam: Nej.

Wickelgren, 2005 s.215

På samma sätt visar även nedanstående transkription hur en undermålig dialog kan försvåra samarbetet genom att en liten dispyt kan växa till en stor konflikt.

Transkription nummer 8:

Philippa: Jag saknar anteckningar angående [vad som bestämdes om] sicksack sömmen på växelspaksdamasken. Vad sa ni om det? Ska ni undersöka det eller bara titta på det eller vad?

Lawrence: Jag rapporterar bara besluten som togs [vid SRG:s möte²] här. Så de [anteckningarna] saknas inte. De finns i protokollet [från SRG:s möte].

<Fortsatt diskussion följer...>

Adam: Vi har formella regler här som säger att vi endast rapporterar besluten. Sedan kan du alltid få den information [du frågade efter] från honom <gestikulerar mot Lawrence> vid fikapausen. Vi tog inget beslut om detta.

<Fortsatt diskussion följer...>

Philippa <irriterad> Då frågar jag [härmed] vad som bestämdes [på SRG] eftersom hans protokoll <pekar på Lawrence papper på konferensbordet> inte säger samma sak som meddelats mig. Jag vet inte – har vi fått i uppgift att titta på sicksack [sömmen] eller inte?

Adam: Då säger jag- du får [informera dig om detta] i fikapausen. <Paus>

Philippa <sänker blicken och låter sårad>: Jag tycker inte att det är rättvist

Adam: Jag kan förstå det, och det är ganska uppenbart från ditt kroppsspråk och annat. Jag förstår det, men trots det – nu har vi dessa regler så låt oss pröva dem innan vi ändrar på dem. Sedan kommer du få ett sammandrag om en liten stund. Men alla måste inte sitta och lyssna. Det är därför – det enda skälet (...)

Philippa: Om det är bestämt... om alla beslut tas på det mötet borde det rapporteras. Jag förstår inte varför vissa beslut måste rapporteras utanför detta möte.

² SRG (Styling Reference Group) utarbetade designlösningar för de bilar som projektgruppen utvecklade . Dessa lösningar fastställdes sedan av, den i uppsatsen undersökta, projektgruppen.

Adam: Det togs inget beslut, så det finns inget att rapportera om.

Mötet fortsätter enligt dagordningen och cirka 10 minuter senare är det fikapaus. Strax därefter:

Adam: Nu, [Philippa], kan vi prata om vad som bestämdes.

Philippa <fortfarande störd av den tidigare konflikten>: Ni bestämde ju inget [sa du ju].

Wickelgren, 2005 s 245

Olikheterna hos yrkesgrupperna resulterade även i argumentationssvårigheter, vilket synliggörs i nedanstående transkription hämtad från det möte då projektgruppen för en diskussion om att designa om ett reglage på instrumentbrädan av de bilar som utvecklas.

Transkription nummer 9:

Adam: När vi såg... du vet lika väl som jag, att vi har ett reglage för att koppla ur airbagen på passagerarsidan. Vi tänkte att sensorn på passagerarsidan skulle vara av låg frekvens, så vi tog reglaget från en annan bilmodell och överförde det, vilket gör att det nu ser uselt ut.

Wickelgren, 2005 s. 266

Yrkesgruppernas olika synsätt präglar även vilka argument de framför för sina olika åsikter. Enligt Wickelgren stödjer sig exempelvis ekonomer av naturliga skäl i stor utsträckning på kostnadsargument i en diskussion, medan designers och marknadsförare möter detta genom att istället hävda vikten av intäkter. Dessa skillnader gör samarbetet och argumentationen mellan grupperna problematisk. Argumentet som framförs från de sistnämnda grupperna är att företagets intäkter kommer utebli i det fall en satsning på design inte genomförs, eftersom efterfrågan på produkten i sådana fall kommer att avta. Ekonomernas försvar är dock att utväxlingen på en insparad krona är större än utväxlingen på en intjänad krona och att en sparad krona därför är mer värd än vad en intjänad krona är.

Avslutningsvis kan sägas att yrkesgrupperna trots införandet av tvärfunktionellt arbete fortsatte att fokusera på sitt eget yrkesområde. Således fokuserade representanter från designavdelningen på produktens formspråk, ekonomerna på kostnadsaspekter, ingenjörerna inriktade sig på konstruktionsfrågor och fabriksarbetarna på produktens produktionsmöjlighet på löpande band. Därmed lades inte alltid den vikt vid andra aspekter vilket varit förhoppningen vid införandet av det tvärfunktionella arbetssättet. I vissa fall uppkom dock starkare samarbeten mellan yrkesgrupper, men då för att skapa allianser med närstående yrkesgrupper för att sedan tillsammans kunna motarbeta förslag från andra kompetenser med ett helt olikt synsätt. Således sökte designers och marknadsansvariga sig till varandra medan ingenjörer allierade sig med ekonomerna. Även om övergången till ett tvärfunktionellt arbetssätt försvårades, genom att de olika inblandade yrkesgrupperna ändå i första hand såg till sin egen yrkesgrupp, var dock samtliga medlemmar medvetna om att ett samarbete och kompromisser var vad som krävdes för att erhålla ett bra resultat.

5. ANALYS

I detta kapitel knyts relevanta delar från referensramen samman med det empiriska materialet. Analysen presenteras utifrån den tematiska indelning som återfinns i uppsatsens referensram.

5.1 KRITERIER FÖR GOD KOMMUNIKATION

Nedanstående stycken syftar till att identifiera och beskriva de kommunikationsproblem som författarna kunnat urskilja i samarbetet mellan de olika yrkesgrupperna i Volvos projektgrupp. För att identifiera dessa problem har författarna använt sig av ett antal kriterier med utgångspunkt i teorier för god dialog och god argumentation. I de fall kommunikationen inom projektgruppen inte följt uppställda kriterier, som presenteras i uppsatsens referensram, har författarna ansett att ett problem som hindrar kommunikation och samarbete föreligger.

5.1.1 YRKESGRUPPERNAS DIALOG

En god dialog innebär, enligt Linells och Gustavssons (1987) teori, att initiativ och respons utväxlas mellan individer som deltar i en diskussion. Ett exempel på god dialog inom den studerade projektgruppen synliggörs i transkription nummer fem. I denna konversation ger gruppmedlemmarna varandra utrymme och lyssnar till varandra. Dialogen följer Linell och Gustavssons (1987) teoretiska definition av vad som utgör en god dialog, då den innehåller ett växelvis utbytande av initiativ och respons. I transkriptionen observeras att Mikael H inleder dialogen genom att ge övriga i gruppen ett initiativ i form av en fråga huruvida trädetaljer skall finnas i bilarna som skall utvecklas. Dialogen fortsätter med att Seamus ger respons på detta initiativ då han uttrycker sin uppskattning över att frågan tas upp. Vidare tar Seamus ett nytt initiativ då han framhåller att trädetaljer inte bör infogas på vissa ställen i bilarna då det beslutats att ta bort dem på andra. Slutligen ger Lawrence respons på detta initiativ i form att han uttalar att detta ställningstagande enligt honom låter logiskt. Enligt Linell och Gustavsson (1987) kan detta mönster ses som ett ideal för samspelet mellan olika individer. Detta på grund av att individerna avlöser varandra då den tidigare har talat klart och samtidigt anknyter varje individ tillbaka till den andre individens senaste replik samt kompletterar med något nytt som den andre individen därefter kan ge sin respons till. Denna transkription kan även analyseras utifrån Dorriots och Johanssons (1999) tolkning av Grice (1975) kooperativa principer. I dialogen mellan Lawrence, Seamus, Quintus och Mikael H finns ett ömsesidigt utbyte av relevant information där de växelvis delar med sig av sina synpunkter angående trädetaljer i bilen. På så sätt uppfylls även det andra kriteriet där alla skall få respons på de kommentarer de framför. De fyra personerna som är inblandade i dialogen tycks dessutom arbeta mot ett ömsesidigt åtagande för att lösa problemet med trädetaljerna, även om detta inte är något som uttryckligen nämns i dialogen. Enligt Grice, 1975, (i Dorriots & Johansson, 1999) bör resultatet av dialogen aktivt bekräftas. Detta är något som dock inte kan utläsas av transkriptionen då denna endast behandlar en del av den fullständiga dialogen.

I ett flertal fall har dock författarna noterat att Linells och Gustavssons (1987) växelvisa mönster av initiativ och respons i dialogerna uteblir, vilket enligt författarna innebär ett problem för kommunikationen och samarbetet i projektgruppen. Detta innebär ett problem på grund av att personerna i projektgruppen inte ger varandra gensvar på det som tidigare sagts, utan istället ofta avbryter med nya initiativ. Detta leder till att dialogen inte utmynnar i någon lösning på de diskussionspunkter som är ämne för mötet. Resultatet av att medlemmarna inte ger varandra respons, utan istället tar nya initiativ, blir att de talar förbi varandra om helt olika saker.

Linell och Gustavsson (1987) menar att det mellan individer som kommunicerar med varandra ofta föreligger asymmetri ur dominanssynpunkt, vilket leder till att möjligheterna för den goda dialogen försvåras och därmed skapar kommunikationsproblem. I de transkriptioner författarna har analyserat noteras att projektledaren Adam har en auktoritär ställning genom den formella makt hans position inom projektgruppen givit honom. Detta uttrycker sig genom att det oftast är Adam som för dialogen vid gruppens möten, men även genom att han ofta avbryter andra personer inom gruppen som försöker komma med respons. I transkriptionerna syns också att han ofta avfärdar andras tankar och åsikter. Adams noterade beteende överensstämmer med Linell och Gustavssons (1987) teori där det, som ovan nämnts, hävdas att det ofta inom en grupp föreligger asymmetri mellan medlemmarna ur dominanssynpunkt. Detta tar sig uttryck i att den auktoritära individen dominerar över de andra genom att ständigt anknyta till sina tidigare repliker samt genom att ignorera de andras repliker. Ett exempel på en undermålig dialog som illustrerar Adams ovilja att lyssna på övriga gruppmedlemmar noteras i transkription nummer sju där Adam, Ophelia och Seamus för en dialog. Både Ophelia och Seamus försöker skapa en fungerande dialog genom att ta initiativ och genom att ge respons, vilket är i överensstämmelse med hur Linell och Gustavsson (1987) anser att en god dialog skall föras. Adam förefaller däremot ovillig att ens föra en dialog. Dominansaspekten kan även utläsas i Grice, 1975, (i Dorriots & Johansson, 1999) teori. där det uttrycks att om de tre första kriterierna för god dialog inte uppfylls, respekteras inte principerna om ömsesidigt betraktande. Detta innebär att kommunikationen troligen kontrolleras och domineras av en person, i det här fallet av Adam. Att vidare utreda orsaken till Adams beteende ligger dock utanför författarnas undersökningsområde och analyseras därför ej vidare. Författarna konstaterar endast att Adams beteende vid flera tillfällen är ett hinder för kommunikationen inom projektgruppen. Uppsatsförfattarna anser att en viss del av de kommunikations- och samarbetsproblem som projektgruppen varit föremål för kan vara ett resultat av svagt ledarskap. Detta på grund av att Adam, i sin roll som projektledare, har svårt att föra samman gruppen samt få medlemmarna att arbeta mot ett gemensamt mål. Då ledarskap inte är ämnet för denna uppsats väljer författarna dock att inte vidare utveckla detta resonemang.

Adam är involverad i ytterligare exempel på undermåliga dialoger, där ett exempel är hämtad från transkription nummer åtta. I denna transkription uppkommer en konflikt mellan Adam och Philippa. Diskussionen uppstår genom att en liten dispyt mellan dessa två personer får alltför stort utrymme, vilket resulterar i uppkomsten av en stor konflikt. Även i detta fall anser författarna att Adams beteende är en av orsakerna till att kommunikationen på projektgruppens möte inte fungerar på ett bra och effektivt sätt. Det finns, enligt författarna, även anledning att anta att bakgrunden till konflikten ligger i skillnaden mellan Adams strävan efter disciplin och struktur kontra Philippas försök att nå innovation och kreativitet. Philippas vilja att vara kreativ och finna nya lösningar för hur projektledningens möten skall organiseras kolliderar med den struktur som Adam anser att projektet behöver. Adam och Philippa tycks således ha skilda värderingar och logik i sitt sätt att tänka, vilket inte är en bra

bas för kommunikationen dem emellan. Att Adam i sin roll som projektledare tydligt visar att han inte respekterar andra yrkesgruppers sätt att arbeta påverkar troligtvis även resten av projektgruppen i negativ riktning. I slutändan leder oftast detta problem till att den svagare parten endast kommer att göra vad den starkare parten begär. Detta innebär att han endast kommer ge minimala responser, samtidigt som han sällan kommer att inleda med några nya initiativ.

5.1.2 YRKESGRUPPERNAS ARGUMENTATION

Att använda sig av god argumentationsteknik kan enligt Hegelund (2007) leda till att samarbetet mellan olika grupper förenklas. Detta på grund av att sändaren av ett budskap på ett enklare sätt kan påverka mottagaren att uppfatta detta budskap på det sätt som var sändarens avsikt. Således bidrar en god argumentationsteknik till att risken för missuppfattningar mellan gruppmedlemmar reduceras. Enligt författarna förenklas även samarbetet inom en grupp av god argumentation genom att detta bidrar till att en individ kan övertyga andra mötesdeltagare om att dennes åsikt är att föredra. Hur en person underbygger sina argument är således av stor vikt. En sådan underbyggnad kan göras utifrån Toulmins (1958) tre begrepp; påstående, belägg och relevans. I transkription nummer fem presenteras en argumentation som kan illustrera hur god argumentationsteknik, enligt denna modell, kan se ut. Utdraget belyser ett samtal där en diskussion förs angående avskaffandet av vissa trädetaljer i projektets bilar. Diskussionen har sin utgångspunkt i att formgivaren Mikael H ifrågasätter huruvida det skall finnas trädetaljer på handbromsen i de bilar som utvecklas. Seamus svarar då med att han inte anser att några trädetaljer skall finnas på handbromsen. För att underbygga detta påstående använder sig Seamus, enligt författarna, av belägget att det tidigare beslutats att trädetaljer skall tas bort på andra ställen i bilarna och att det därför inte kan infogas endast på vissa platser. Genom att Seamus stödjer sitt påstående med detta belägg anser författarna att övriga mötesdeltagare blev villigare att acceptera påståendet, än vad som skulle ha varit fallet i avsaknaden av detta belägg. Diskussionen fortsätter sedan med att designern Lawrence uttrycker att Seamus påstående låter logiskt. Genom att Lawrence gör detta uttalande anser författarna att Seamus belägg får relevans. Att uttalandet görs av en representant för designavdelningen ger därmed styrka åt belägget då denna avdelning har störst kunskap om produkternas formspråk. Enligt Toulmins (1958) resonemang kommer relevansen i argumentationen leda till att Seamus belägg stärks. Sammanfattningsvis leder denna typ av argumentationsteknik, enligt författarna, till att samarbetet mellan mötesdeltagarna förenklas. Detta på grund av att de personer som framför sina budskap motiverar dem på ett sådant sätt att övriga mötesdeltagare är villiga att acceptera dem. Därmed går det enligt författarna både snabbare och smidigare att fatta beslut än i avsaknaden av både belägg och relevans.

Om någon av de tre delarna; påstående, belägg och relevans, i Toulmins (1958) argumentationsmodell saknas, uppstår enligt teorin inget argument. Istället uttrycks ett postulat, vilket innebär att ingen dokumentation anges för påståendets giltighet. Genom att påståendet saknar både belägg och relevans blir det svårt för sändaren av informationen att övertyga mottagaren om sin ståndpunkt. Därav försvåras kommunikationen och samarbetet för deltagarna i argumentationen och således föreligger, enligt författarna, ett problem.

Ett exempel på postulerande illustreras med hjälp av transkription nummer nio, då Adam i ett utav mötena framlägger ett påstående där han anser att ett reglage på instrumentbrädan av bilarna skall designas om. Detta på grund av att reglaget, enligt honom, inte ser tillräckligt bra ut i den bilmodellen. För detta påstående har Adam varken belägg eller relevans, vilket leder

till att det blir svårt för övriga medlemmar i projektgruppen att förstå vad Adam menar med påståendet att reglaget inte ser tillräckligt bra ut. Till följd av detta anser författarna att sådana brister i gruppmedlemmarnas argumentationsteknik bidrar till att missuppfattningar inom gruppen kan uppkomma, vilket i förlängningen, enligt författarna, kan bidra till uppkomsten av större konflikter. Enligt författarna kan brister i argumentationsteknik även leda till att Adam i detta fall får svårt att övertyga övriga mötesdeltagare om sin åsikt, då det för dessa personer inte är klartgjort varför Adam tycker på det sätt han gör.

Undermålig argumentation kan uppkomma till följd av att yrkesgrupper har olika synsätt. Som framgått av projektgruppens möten framhåller ekonomer ofta kostnadsaspekter som centrala i en argumentation medan designers istället förespråkar säljfrämjande åtgärder. Därmed finns, enligt författarna, en risk att konflikter uppkommer dem emellan och att de därför har svårt att föra en effektiv argumentation enligt Toulmins (1958) modell. Risken är istället att respektive yrkesgrupp inriktar sig på att förtala den andra parten. Författarna menar dock att de skilda synsätten även kan vara ett incitament för yrkesgrupperna att sträva efter en god argumentationsteknik. Genom att föra en god argumentation där varje påstående stöds av belägg och relevans kan en yrkesgrupp påverka en annan grups synsätt att överensstamma med det egna. Eftersom yrkesgrupperna dock i viss mån har svårt att fullt ut tillgodogöra sig andra yrkesgruppers fackmässiga uttryck kan en av parterna framföra belägg som enligt den andra parten låter rimliga, men inte fullt förstår. Således kan en yrkesgrupp acceptera påståenden från en annan, vilket de, enligt författarna, inte skulle ha gjort om de haft full insikt i beläggen och relevansens innebörd. Författarna anser att detta visserligen förenklar argumentationen mellan yrkesgrupperna, men i längden kan skapa konflikter då innebörden av att acceptera påståendet synliggörs.

5.2 KOMMUNIKATIVA HINDER FÖR SAMARBETE

Nedanstående avsnitt syftar till att förklara varför de problem som identifierats och beskrivits i ovanstående stycken uppkommit. I analysen kopplas uppsatsens empiriska material till de teorier i uppsatsens referensram som behandlar kommunikativa hinder för samarbete.

5.2.1 INLEDANDE OM YRKESGRUPPERNA

Utifrån Abbots (1988) resonemang om professioner tänker sig uppsatsförfattarna att de olika yrkesgrupperna på Volvo kan sägas utgöra flera olika typer av professioner, till exempel ingenjörer, ekonomer och designers. Det finns dock tecken som tyder på att designers inte helt kan sägas utgöra en fullständig profession, varför de kan ha svårare att hävda sig bland andra professioner. Att designers inte helt utgör en egen profession grundar sig dels i att de saknar den formella legitimitet som, i enlighet med Abbots (1988) teori, säkrar yrkesgruppens jurisdiktion, genom exempelvis lagstiftning eller monopol på arbetet inom området. Dels har designerna, enligt författarna, inte heller uppnått den status där allmänheten i samhället skapat sig en enhetlig uppfattning om professionen, även detta i likhet med Abbots (1988) teori och således har inte yrkesgruppens rätt till dess kunskapsområde säkrats. Vid en jämförelse med de andra yrkesgrupper som deltar i projektgruppen, anser författarna, att allmänhetens uppfattning är att en bil bäst produceras av ingenjörer i förhållande till en formgivare eller en ekonom, på detta sätt får denna yrkesgrupp legitimitet för sitt arbete. Motsvarande kan sägas om ekonomer då det är de som anses vara skickligast på att kontrollera och beräkna kostnader, intäkter och andra ekonomiska mått. Detta är troligtvis en allmän åsikt, vilket ger denna yrkesgrupp sin legitimitet. Författarna anser dock inte att allmänheten lika starkt uppfattar att det krävs en designer vid produktutveckling av exempelvis bilar. Detta är ett

exempel på varför denna yrkesgrupp inte upplevs som en lika stark profession. Anledningen till denna uppfattning kan ha sin grund i att designers vid formgivning av tekniska produkter har konkurrens från ingenjörer eftersom deras arbetsuppgifter till viss del sammanfaller, trots att de har väsentligt olika sätt att se på saker. En ingenjör som utformat de tekniska delarna i en bil kan även anses ha kunskap nog om produkten för att även kunna formgiva den, medan en ekonom aldrig på samma sätt skulle kunna inkräkta på designernas arbetsområde eftersom dessas arbete skiljer sig i allt för hög grad.

Förutom att de olika yrkesgrupperna kan sägas utgöra professioner, anser författarna att dessa grupper även kan ses som olika tankekollektiv. Personerna inom dessa olika kollektiv kan anses ha utvecklat rolltypiska sätt att tänka, det vill säga att respektive kollektiv har utvecklat en egen tankestil. Författarna menar, i enlighet med Ludwik Flecks teori (som återges i Liliequist, 2003), att en yrkesgrupps utbildning har en stor betydelse för att dess medlemmar utvecklar ett gemensamt sätt att tänka och att de skolas in i ett tankekollektiv. Således anser författarna att exempelvis de personer inom Volvos projektgrupp som genomgått en ekonomisk utbildning har utvecklat ett gemensamt tankesätt, vilket gör dem till medlemmar i ett och samma tankekollektiv. På samma sätt har personer med designutbildning utvecklat ett gemensamt tankesätt, som skiljer sig väsentligt från ekonomernas sätt att tänka. Sådana tankekollektiv kan sedan, enligt författarna, växa sig starkare genom att de olika yrkesgrupperna delges vitt skilda typer av arbetsuppgifter, vilket gör respektive tankekollektiv allt mer specialiserat. Det gemensamma tankesätt som medlemmarna i tankekollektivet delar stärker enligt författarna sammanhållningen inom den egna yrkesgruppen, vilket dock kan få negativa konsekvenser. En allt för stark sammanhållning skulle kunna innebära att en viss yrkesgrupp avgränsar sig mot sin omgivning. Detta är något som, enligt Fleck (i Liliequist, 2003), på ett effektivt sätt kan göras genom exempelvis användandet av ett gemensamt språk, såsom ekonomiska termer eller tekniska data, som endast den egna professionen behärskar till fullo. Författarna anser att ju mer ett tankekollektiv avgränsar sig, desto starkare blir bundenheten inom kollektivet och dess samarbetsmöjligheter med andra kollektiv minskar. Skillnader i tankestil mellan olika yrkesgrupper kan även skapa samarbetssvårigheter då individer från olika tankekollektiv skall arbeta tillsammans eftersom deras olika tankestilar bidrar till att de får svårt att förstå varandra samt att de i vissa fall inte identifierar problem på samma sätt.

Att olika yrkesgrupper lägger fokus på olika saker kan i fallet med Volvos projektgrupp illustreras av att exempelvis ekonomerna lade stort fokus på kostnadsaspekter i projektet medan formgivning av naturliga skäl var av central vikt för designers. Att olika personer lägger fokus på skilda saker behöver dock inte enbart bero på att deras sätt att tänka skiljer sig åt. Enligt Lindkvist (2005) utvecklar individer, som arbetar tillsammans, ett arbetssätt som passar gruppen och de utvecklar således en egen praxis i vardagen. Författarna anser därmed att personerna i de olika yrkesgrupperna utarbetat ett enhetligt sätt att agera på i sitt yrkesliv, då de arbetat tillsammans under en lång tid. Utifrån detta kan samtliga yrkesgrupper sägas utgöra specifika arbetsgemenskaper. En yrkespraxis kan skilja sig väsentligt åt mellan olika grupper och således kan problem uppstå då personer ur olika arbetsgemenskaper skall samarbeta med varandra eftersom de vidhåller sitt ursprungliga och invanda sätt att arbeta. Projektgruppen på Volvo är ett gott exempel på detta och visar även att det är svårt och mycket tidskrävande att skapa nya arbetsgemenskaper.

5.2.2 DEN DOMINERANDE INGENJÖRSKULTUREN

Som tidigare nämnts karaktäriseras Volvo av en stark ingenjörskultur, vilket författarna menar resulterar i att denna yrkesgrupp utgör den starkaste och mest dominerande professionen inom Volvo. På samma sätt utgör ingenjörerna även det starkaste tankekollektivet och den starkaste arbetsgemenskapen. På grund av sin dominerande ställning, anser författarna att det arbetssätt som ingenjörerna inom Volvo utvecklat även påverkar andra yrkesgrupper inom företaget. Genom att övriga yrkesgrupper under lång tid tränas in i det dominerande arbetssätt som präglas av ingenjörprofessionens tankestil och arbetsgemenskap, blir det svårt för mindre starka grupper med färre medlemmar att behålla sin egen arbetsgemenskap, eftersom dessa påverkas mycket av ingenjörernas sätt att arbeta. Enligt författarna skulle detta kunna innebära problem för arbete i tvärfunktionella grupper, eftersom det till stor del betyder att det redan innan ett projekt kan anses förutbestämt att ingenjörernas sätt att tänka och agera är det som skall vara normgivande för hela gruppen. Ingenjörernas dominerande ställning skulle därmed kunna innebära att denna yrkesgrupp vid tvärfunktionellt arbete inte har samma krav på sig till anpassning som övriga yrkesgrupper. Enligt författarna kan en yrkesgrupps dominerande ställning inom en organisation även resultera i en risk för att organisationen blir allt för enkelspårig då det inte ges utrymme för andra influenser än det dominerande tanke- och arbetssättet. Således innebär Volvos starka ingenjörskultur ett hot mot den tvärfunktionalitet som eftersträvas inom organisationen.

Författarna menar att ingenjörerna troligtvis är måna om att behålla den dominerande position de skapat sig. Delvis kan detta ha sin grund i att denna yrkesgrupp inte vill förlora den status som den dominerande ställningen ger dem, men det kan även bero på att professionens ställning innebär lättnader för dess medlemmar, bland annat i form av att de, som tidigare nämnts, inte förväntas anpassa sig i lika hög grad som andra yrkesgrupper vid tvärfunktionellt arbete. Författarna anser dock att en stor anledning till att ingenjörerna är måna om att behålla sin dominerande ställning är möjligheten detta ger dem att utestänga andra professioner som kan konkurrera om det kunskapsområde, det vill säga den jurisdiktion, som kontrolleras av ingenjörerna. Detta är i enlighet med Abbots (1988) teori som pekar på att en yrkesgrupp har möjlighet att frånta en annan yrkesgrupp dess arbetsuppgifter och därmed minska dess jurisdiktion. Författarna hävdar därför att det ligger i ingenjörernas intresse att försöka styra designernas position inom organisationen då arbetsuppgifterna för dessa två yrkesgrupper, som tidigare nämnts, till viss del sammanfaller. Genom att utnyttja sin dominerande ställning skulle därför ingenjörerna ha ett incitament för att hindra designerna från att bli tillräckligt tekniskt kunniga för att kunna överta delar av ingenjörernas arbete, exempelvis sådana arbetsuppgifter som har med teknisk funktion att göra. Detta skulle kunna vara en av förklaringarna till att bland annat ingenjörerna, trots införandet av tvärfunktionellt arbete, valde att behålla sitt eget arbetssätt för att på så sätt minska risken att utsätta sig för konkurrens om yrkesgruppens jurisdiktion.

5.2.3 DE ÅTSKILT PLACERADE YRKESGRUPPERNA

Som tidigare nämnts utmärktes Volvo tidigare av ett arbetssätt där olika yrkesgrupper fysiskt var placerade på olika platser och utförde sina respektive arbetsuppgifter utan någon väsentlig kontakt med varandra. Författarna anser att ett sådant arbetssätt bidrar till att respektive yrkesgrupp, i enlighet med Flecks resonemang (som återges i Liliequist, 2003), utvecklas till tankekollektiv med stark samhörighetskänsla, eftersom isolerade yrkesgrupper resulterar i att influenser från andra yrkesgrupper uteblir. Detta innebär att personer som deltar i ett åtskilt arbetssätt inte lär sig se saker på andra sätt än genom sin egen tankestil. Bundenheten till det

egna tankekollektivet blir därmed stor, vilket enligt Liliequist (2003), som tolkar Flecks (1980) teori, innebär att kommunikationen med andra tankekollektiv försvåras. Således hindras samarbetet mellan de olika yrkesgrupperna då de får problem att förstå personer med andra tankestilar. Detta är något som författarna har uppmärksammat genom transkription nummer ett och två där det synliggörs att personer ur olika tankekollektiv inom Volvos projektgrupp hade svårt att ta åt sig av argument framförda från andra tankekollektiv. Sådana argument förkastades redan innan de tänkts över, vilket resulterade i att ingen konstruktiv diskussion inom gruppen uppstod, då respektive yrkesgrupp endast såg till sitt eget bästa. Transkriptionerna belyser hur Adam och Quintus hade svårt att förstå varandra då de inte lyssnade och kommunicerade på ett effektivt sätt. Slutligen bestämde sig Adam för att ensidigt besluta att projektgruppen inte skulle införa laminerat glas i bilarna vilket, utifrån hans perspektiv var det bästa alternativet. Dock är det inte säkert att detta alternativ var det bästa för det hela projektets resultat. Författarna anser därför att projektet skulle kunna nått ett bättre resultat om yrkesgrupperna samverkat med varandra och inte i första hand sett till sin egen yrkesgrupps bästa.

Att de olika yrkesgrupperna vid avskilt arbete i första hand fokuserade på sin egen yrkesgrupps intressen kan även noteras genom att de prioriterade skilda saker. Detta kan förklaras genom Flecks resonemang (i Liliequist, 2003) där det anges att skilda saker är olika viktigt för tankekollektiven. Som exempel kan nämnas att kostnadsfrågor är mycket centralt för ekonomer, men inte av lika stor vikt för övriga yrkesgrupper. Att kostnadsaspekten är central för ekonomerna i projektgruppen noteras i transkription nummer tre, där även mycket små kostnader uppmärksammades på mötet, då det i längden innebär stora kostnader för företaget. Att medlemmarna i de olika tankekollektiven tänker i de banor som bestäms av tankestilen är något som har uppmärksammats av Herbert efter att han fått se de filmer som Mikael Wickelgren spelat in under projektgruppens möten. Herbert uttrycker att medlemmarna i projektgruppen inte har samma bild av projektet, vilket kan utläsas i transkription nummer fyra. Att medlemmarna har svårt att se saker på samma vis leder, enligt författarna, till att samarbetet mellan de olika yrkesgrupperna försvåras.

Ytterligare en aspekt som påverkar samspelet mellan de olika yrkesgrupperna är att de inom respektive yrkesgrupp bildat olika arbetsgemenskaper, det vill säga utvecklat ett specifikt arbetssätt. Yrkesgruppernas avskildhet har, liksom vid utvecklandet av tankekollektiv, enligt författarna bidragit till att starka arbetsgemenskaper med stora skillnader i arbetssätt har utvecklats. Anledningen till detta är, enligt författarna, att åtskildheten mellan yrkesgrupperna bidragit till att yrkesgrupperna inte i någon större utsträckning kunnat påverka varandra. Genom medlemskapet i dessa arbetsgemenskaper har individerna i respektive grupp således utarbetat för dem specifika arbetssätt. Skillnader i arbetssätt påverkar, enligt författarna, samarbetsmöjligheterna vid möten mellan de olika grupperna. Detta är något som även uppmärksammats av Wickelgren genom yrkesgruppernas sätt att hålla möten, där designernas mer innovativa möteteknik kolliderar med ekonomernas och ingenjörernas mer traditionella mötessätt och därmed skapar samarbetssvårigheter.

Genom yrkesgruppernas avskilda arbetssätt, anser författarna, att respektive yrkesgrupp i första hand ser till den egna professionen istället för att fokusera på att uppnå det gemensamma målet att genomföra ett framgångsrikt projekt, något som i förlängningen kan leda till ett sämre resultat för projektet som helhet. En ytterligare aspekt som kan skapa hinder för att uppnå ett framgångsrikt projekt är, i enlighet med Abbots (1988) teori, att det åtskilda arbetssättet bidrog till att respektive yrkesgrupp inte gavs någon möjlighet att kontrollera vad som ingick i de övrigas jurisdiktion, det vill säga det område som kontrollerades av

yrkesgruppen. Genom att denna kontrollmöjlighet var låg ökade risken för att en yrkesgrupp, medvetet eller omedvetet, inkräktade på någon annans jurisdiktion, något som författarna anser kan skapa konflikter och samarbetssvårigheter mellan yrkesgrupperna. Det avskilda arbetssättet kan i detta sammanhang dock även ses som positivt då det bidrar till att yrkesgruppernas kontroll av vad som ingår i de övriga yrkesgruppernas jurisdiktion minskar. Distansen mellan yrkesgrupperna kan således innebära att yrkesgrupperna inte i samma omfattning känner ett hot av att någon annan grupp kommer att inkräkta på deras egen jurisdiktion. Detta resulterar i att respektive yrkesgrupp inte behöver känna ett så stort behov av att försvara sin egen jurisdiktion, vilket enligt författarna torde förbättra förhållandet till de andra yrkesgrupperna.

5.2.4 DET TVÄRFUNKTIONELLA ARBETSSÄTTET

Skillnader i de tankestilar som individerna utvecklat genom det tidigare sättet att arbeta när de satt åtskilda var, enligt författarna, så djupt rotade att dessa fanns kvar även då yrkesgrupperna sattes samman i tvärfunktionella projekt. Även om det tvärfunktionella arbetssättet bidrog med att samtliga medlemmar i projektgruppen insåg att alla delar i projektet var viktiga och att en kombination av deras kompetenser krävdes för att kunna genomföra projektet på ett framgångsrikt sätt, såg de fortfarande i första hand till sin del i projektet. Anledningen till detta anser författarna, i likhet med Fleck (i Liliequist, 2003), vara en följd av de starka tankestilar och tankekollektiv som utvecklats under den tid yrkesgrupperna suttit åtskilda. På grund av detta kvarstod svårigheter i kommunikationen med övriga medlemmar av projektet. Författarna tycker sig dock se att arbetet inom projektgruppen efter en längre tids samarbete fungerade allt bättre, något som kan tyda på att projektgruppen tillsammans börjat bilda ett nytt tankekollektiv med ett gemensamt sätt att tänka, det vill säga en gemensam tankestil. Trots detta har noterats att en mängd hinder i samarbetet inom gruppen fortfarande kvarstod. Detta tyder, enligt författarna, på att de tankestilar medlemmarna i projektgruppen sedan tidigare bar med sig satt djupt rotade och således var svåra att helt arbeta bort. Författarnas påstående stöds av Liliequist (2003) som återger Flecks teori genom att hävda att ett nytt tankekollektiv endast kan bildas då skillnaderna mellan de ursprungliga tankekollektiven är förhållandevis små. Då detta, enligt författarna, inte var fallet i situationen med Volvos projektgrupp försvårades därför utvecklandet av ett nytt tankekollektiv.

Ett liknande resonemang kan även knytas till de arbetsgemenskaper som fanns före det tvärfunktionella arbetssättets införande. Efter att projektgruppen arbetat tillsammans under en längre tid kunde, enligt författarna, inte bara urskiljas att ett nytt tankekollektiv börjat bildas utan även att gruppen börjat utveckla en ny arbetsgemenskap. För att lyckas utveckla en ny arbetsgemenskap krävs dock, enligt författarna, att medlemmarna i projektgruppen arbetar tillsammans tillräckligt länge för att i första hand identifiera sig själva som en del av projektgruppen. På detta sätt skapas ett avstånd till den ursprungliga arbetsgemenskapen och därtill hörande tankekollektiv, som utvecklats under tiden då yrkesgrupperna arbetat åtskilda. Då respektive grupp innan införandet av det nya arbetssättet redan hade ett invariant sätt att arbeta på var detta svårt att förändra. Även här anser författarna att det är av betydelse hur stora skillnaderna mellan grupperna är. Ju större skillnader, desto svårare blir det att samarbeta och kommunicera inom gruppen. På samma sätt som det är problematiskt och tidskrävande att bilda nya tankekollektiv, är det en svår och långdragen process att utveckla en ny arbetsgemenskap med ett gemensamt arbetssätt. Detta på grund av att många konflikter uppstår mellan medlemmarna till följd av deras skilda sätt att arbeta. För att uppnå en samhörighet i gruppen måste, enligt Handley et al (2006), dessa skillnader arbetas bort, vilket

tar lång tid. Att problemen fortfarande fanns kvar i projektgruppen kan enligt författarna tyda på att de inte arbetat tillsammans tillräckligt länge, men det kan också tyda på att de skillnader som finns i sätt att tänka och agera skiljer sig så kraftigt åt mellan yrkesgrupperna att de helt enkelt alltid kommer att finnas kvar.

Ytterligare en möjlig anledning till varför personerna i projektgruppen, trots införandet av tvärfunktionellt arbete, hade svårt att samarbeta kan enligt författarna bero på deras vilja att försvara och legitimera sin profession för att på så sätt inte förlora sin jurisdiktion. Enligt Abbot (1988) är ett sätt för yrkesgrupper att konkurrera med varandra om jurisdiktion att hävda sin kunskap. Genom att yrkesgrupperna tvingades arbeta närmare varandra till följd av det tvärfunktionella arbets sättet, fick de en inblick i varandras arbete, vilket inte var fallet då de arbetade åtskilda. Genom den utökade inblicken ökade risken för att en yrkesgrupp skulle kunna överta arbetsuppgifter, och därmed jurisdiktion, från någon annan yrkesgrupp. För att minimera denna risk anser författarna att individerna i projektgruppen höll sig till sitt eget tankekollektiv och sin profession samt exempelvis genom användande av ett professionsspecifikt språk hindrade övriga personer i gruppen från att helt förstå vad deras arbete innebar. Utifrån de tre nivåer, makronivå, professionssystem och mikronivå, som nämns i Abbotts (1988) teori kan det analyseras hur förändringar av arbetsuppgifter påverkar den egna samt angränsande professioners arbete. I den första nivån tänker sig uppsatsförfattarna att arbetsuppgifterna för de medlemmar som deltog i projektgruppen förändrades genom att de förväntades samarbeta tvärfunktionellt. Nivå två innebär att dessa personers arbetssätt ändras genom att de vid tvärfunktionellt arbete tvingas väga in fler aspekter i sitt arbete än tidigare. Detta påverkar även andra yrkesgrupper på den tredje nivån genom att en yrkesgrupp genom ett bredare synsätt inkräktar på andra yrkesgruppers jurisdiktion. Exempelvis måste designers vid tvärfunktionellt arbete förutom att inrikta sig på formgivning även ta hänsyn till exempelvis tekniska argument vilket tidigare inte varit fallet, och inkräktar därmed på ingenjörernas jurisdiktion.

För att möjliggöra för designers att kunna inrikta sig på andra aspekter än endast formgivning, krävs att de tillåts delta i en tidig fas i produktutvecklingsprocessen, något som möjliggjordes genom tvärfunktionellt arbete. Trots detta anser författarna att designerna fortfarande begränsades i sitt arbete, något som bland annat synliggörs i transkription nummer sex. Uppsatsförfattarna får genom denna transkription uppfattningen att designernas arbete inte tas på fullt allvar av övriga medlemmar i projektgruppen. Detta kan illustreras genom citaten ”den skall bara se bättre ut” samt ”få den att se ut som om den passerat designavdelningen”, vilket begränsar deras arbete till att endast innebära produktens fysiska utseende. Författarna anser att denna behandling av designers kan ha sin grund i ett invariant mönster från övriga yrkesgruppers sida, men det kan också bero på att övriga yrkesgrupper inte vill släppa in dem tidigt i processen för att på så sätt skydda sin egen jurisdiktion.

6. SLUTSATSER

I detta kapitel presenteras studiens resultat vilket besvarar den frågeställning och det syfte som satts upp. Avslutningsvis diskuteras även uppsatsens räckvidd samt bidrag och slutligen ges förslag på vidare studier inom området.

6.1 RESULTAT

Uppsatsens syfte har varit att identifiera och beskriva de kommunikationsproblem som uppstår mellan olika yrkesgrupper vid en diskussion om design i samband med produktutveckling. Vidare har syftet varit att förklara varför dessa kommunikationsproblem uppkommer. Uppsatsen har således behandlat följande frågeställning:

Vilka problem uppstår i kommunikationen mellan olika yrkesgrupper vid en diskussion om design och varför uppkommer dessa?

6.1.1 IDENTIFIERING OCH BESKRIVNING AV KOMMUNIKATIONSPROBLEMEN

De transkriptioner som författarna undersökt visar att medlemmarna i projektgruppen, trots införandet av ett tvärfunktionellt arbetssätt, oftast ser till sitt arbetsområde, vilket leder till att samarbetet med övriga yrkesgrupper hindras. En möjlighet att komma undan detta problem är, enligt författarna, god dialog och god argumentation mellan yrkesgrupperna. Trots att författarna på vissa ställen har kunnat se spår av detta, är möjligheterna som ligger i god argumentation och god dialog, något som projektgruppen inte utnyttjar fullt ut. Författarna har funnit och identifierat att problem i kommunikationen föreligger, genom att studera på vilket sätt medlemmarna i projektgruppen utnyttjar ovan nämnda möjligheter. I ett flertal transkriptioner har författarna sett att god dialog uteblir då gruppmedlemmarna ofta tar nya initiativ istället för att komma med respons på ett uttalande som någon gjort. Resultatet av detta agerande blir att de talar förbi varandra och om helt olika saker vilket leder till att dialogen inte utmynnar i någon lösning. Kommunikationsproblemen yttrar sig även i form av att god argumentation uteblir. Författarna har, i transkriptionerna, endast vid ett fåtal tillfällen sett exempel som följer Toulmins (1958) modell för god argumentation då påstående ofta saknar belägg och relevans. Betydligt vanligare är användningen av postulat. Följden av detta blir, enligt författarna, problem i kommunikationen och samarbetsvårigheter. Genom att påstående saknar både belägg och relevans blir det svårt för sändaren av informationen att övertyga mottagaren om sin ståndpunkt. Därav försvåras samarbetet för deltagarna i argumentationen och således föreligger, enligt författarna, ett problem.

Författarna har i de studerade transkriptionerna funnit ett flertal exempel på avsaknaden av både god dialog och god argumentation. Enligt författarna visar detta att medlemmarna i projektgruppen inte alltid utnyttjar de möjligheter som finns till ett förenklat och bättre samarbete. Detta kan, som tidigare nämnts, bero på att gruppen inte arbetat tillsammans tillräckligt länge för att ha utvecklat ett fungerande sätt att kommunicera på. En annan möjlig orsak till varför argumentationen och dialogen inte fungerar är kopplad till tankekollektiv och arbetsgemenskaper. Skillnader i sätt att tänka och arbeta kan påverka att en dialog inte kan föras på ett tillräckligt bra sätt. Även yrkesgruppernas professionstillhörighet kan ha inverkan

på de kommunikationsproblem som nämnts. Skillnaderna hos de deltagande yrkesgrupperna har, av författarna, använts för att förklara varför kommunikationsproblemen uppkommer vilket diskuteras i nedanstående avsnitt.

6.1.2 VARFÖR KOMMUNIKATIONSPROBLEMEN UPPKOMMER

Diskussionen i analysen har behandlat skillnader hos yrkesgrupperna utifrån tre aspekter. En av dessa aspekter har berört huruvida yrkesgrupperna kan sägas utgöra tankekollektiv med specifika tankestilar. Genom att personerna inom respektive tankekollektiv har utvecklat ett gemensamt tankesätt stärks sammanhållningen inom yrkesgruppen. Skillnaderna mellan de olika tankekollektiven bidrar dock, enligt författarna, till att de får svårt att förstå varandra vilket leder till kommunikationsproblem som hindrar samarbetet. Utifrån det empiriska materialet har det framkommit att ingenjörer oftare ställer sig bakom ekonomer än bakom designers, detta anser författarna har att göra med att ingenjörernas och ekonomernas sätt att tänka mer liknar varandra, vilket stöds av Edeholt (2007) som menar att ekonomer och ingenjörer tänker realistiskt och rationellt, vilket skiljer sig från bland annat designers sätt att tänka. Att ekonomerna och ingenjörerna allierar sig med varandra gör att större fokus läggs på ekonomiska och tekniska aspekter av projektet. Detta leder, enligt författarna, till att betydelsen av designers arbete undervärderas. I produktutvecklingsarbetet på Volvo var tanken att design skulle vara en central del. Att den får så pass lite utrymme i dialogerna som den får är, enligt författarna, anmärkningsvärt. Mycket i diskussionerna handlar istället för design om ekonomiska argument, vilket gör designerna mycket begränsade i sitt arbete. Detta är något som designers behöver arbeta med genom att bli bättre på att kommunicera värdet av deras arbete då det fortfarande är oklart för många vad design innebär. Författarna menar att designerna på ett bättre sätt skulle kunna tydliggöra värdet av sitt arbete genom att bli bättre på att använda sig av argument som övriga yrkesgrupper kan relatera till, såsom exempelvis kostnader och intäkter.

En annan aspekt som berör skillnader hos yrkesgrupperna är deras professionstillhörighet. Viljan att försvara och legitimera sin profession kan utgöra ett hinder för samarbete med andra yrkesgrupper. Genom att yrkesgrupperna i projektgruppen på Volvo tvingades arbeta närmare varandra till följd av det tvärfunktionella arbetssättet, fick de en inblick i varandras arbete, vilket inte var fallet då de arbetade åtskilt. Genom den ökade inblicken i varandras arbete, höjdes risken för att en yrkesgrupp skulle kunna överta arbetsuppgifter och därmed jurisdiktion från någon annan grupp. För att minimera denna risk kan det tänkas att yrkesgrupperna, exempelvis genom användandet av ett gemensamt språk, försökte hindra övriga personer i projektgruppen från att helt förstå vad deras arbete innebar och på så sätt avgränsa sig mot övriga deltagare i projektgruppen. Enligt författarna är detta en orsak till att det uppkommer samarbetsvårigheter och kommunikationsproblem.

Utifrån uppsatsens analys har författarna även konstaterat att de olika yrkesgrupperna, förutom att utgöra tankekollektiv och professioner, kan sägas utgöra olika arbetsgemenskaper med skilda arbetssätt där de utvecklat en fungerande praxis för vardagen. Genom att en yrkespraxis väsentligt skiljer sig åt mellan olika yrkesgrupper uppstår, enligt författarna, problem när dessa personer skall kommunicera och samarbeta. Detta på grund av att de vidhåller sitt ursprungliga och invanda sätt att arbeta och att de inte, i den grad som vore önskvärt, anpassar sig till andra yrkesgruppers sätt att agera. På så sätt uppkommer kollisioner mellan de olika yrkesgrupperna.

Sammanfattningsvis anser således författarna att kommunikationsproblemen mellan de olika yrkesgrupperna i den studerade projektgruppen uppkommer beroende på deras tillhörighet i tankekollektiv och arbetsgemenskaper. Författarna menar att yrkesgrupperna således utvecklats skilda tanke- och arbetssätt. Även yrkesgruppernas professionstillhörighet påverkar möjligheterna till god kommunikation då yrkesgrupperna genom sin professionstillhörighet avgränsar sig mot andra yrkesgrupper för att skydda sitt kunskapsområde och därmed behålla kontrollen över sina arbetsuppgifter. Författarna menar att dessa tre aspekter utgör hinder för kommunikation och samarbete mellan yrkesgrupperna i projektgruppen och att de är orsaken till varför problem i kommunikationen uppkommer.

6.1.3 SLUTDISKUSSION

Som ovan nämnts har författarna uppmärksammat att det förelåg skillnader i tanke och arbetssätt mellan yrkesgrupperna i den undersökta projektgruppen. Dessa skillnader är, enligt författarna, orsaken till varför problem i kommunikationen mellan yrkesgrupper uppkommer. Författarna anser att skillnader mellan yrkesgrupperna inte skulle ha varit av samma tydlighet i det fall det tvärfunktionella arbetssättet inte föregåtts av ett arbetssätt där yrkesgrupperna satt avskilt placerade. Orsaken till detta är att det åtskilda arbetssättet hindrar att influenser från olika yrkesgrupper blandas vilket, enligt författarna, medför att skillnader mellan de olika yrkesgrupperna blir stora. Dessa skillnader försvinner inte endast genom införandet av ett tvärfunktionellt arbetssätt. För att åstadkomma ett helt lyckat tvärfunktionellt projekt menar författarna att yrkesgrupperna i ett sådant projekt måste arbeta tillsammans under en längre tid. Ju längre tiden går desto mer anser författarna att de lär sig att förstå varandra och en del av kommunikation och samarbetssvårigheterna kommer därav att försvinna. Detta är i enlighet med Flecks (i Liliequist, 2003) och Wengers (1998) teorier då de anser att när en grupp arbetat tillräckligt länge tillsammans så kommer de utveckla ett gemensamt tankekollektiv och en gemensam arbetsgemenskap. Ytterligare en möjlighet för att åstadkomma ett väl fungerande samarbete i en projektgrupp är att tidigt lära sig att arbeta tvärfunktionellt. Detta kan exempelvis redan ske under utbildningen, eftersom utbildningen är en av de bidragande orsakerna till att personer blir deltagare i ett tankekollektiv. Att arbeta tvärfunktionellt redan under utbildningstiden skulle därför kunna bidra till att studenter tidigt får influenser från andra tankestilar och att de lär sig respektera och samarbeta med personer ur andra tankekollektiv. Således skulle detta kunna förenkla ett framtida arbete i tvärfunktionella grupper då de redan har erfarenhet av att arbeta på ett liknande sätt. För att åstadkomma ett lyckat tvärfunktionellt arbete krävs även att de olika yrkesgrupperna utnyttjar de möjligheter som finns i att god dialog och argumentation används på ett effektivt sätt. Författarna anser dock att så inte alltid varit fallet i den undersökta projektgruppen. Genom att ett nytt tankekollektiv och ny arbetsgemenskap bildas samt att möjligheterna i god dialog och argumentation utnyttjas, menar författarna att förutsättningarna för ett lyckat projekt ökar. Detta på grund av att de då i större grad kommer att tänka och agera på ett liknande sätt vilket, enligt författarna, är grunden för att en bra kommunikation skall uppstå och ett gott samarbete.

Uppsatsens resultat kan, enligt författarna, bidra till en ökad medvetenhet samt förståelse och insikt i den komplexitet som kännetecknar tvärfunktionellt arbete, det vill säga ett arbetssätt där olika yrkesgrupper samverkar i ett gemensamt projekt. Sammantaget kan därför uppsatsens resultat bidra till kunskap som är till användning för alla de som i sitt arbete samverkar med personer från andra yrkesgrupper.

6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER

Under arbetets gång har författarna funnit intressanta områden att studera som dock inte rymts i denna undersökning vilken fokuserat på kommunikationsproblem mellan olika yrkesgrupper inom ett och samma företag. Således skulle ett intressant undersökningsområde vara att studera ett samarbete om design där yrkesgrupper från olika företag deltar. Författarna har genom sina ämnesstudier noterat att företag i många fall köper designkompetens från externa designföretag. Därmed skulle en framtida studie kunna utföras genom att observera ett möte mellan ett designföretag och dess kund för att utröna hur kommunikationen mellan dessa yrkesgrupper fungerar. I en sådan typ av undersökning, anser författarna, att skillnaderna mellan yrkesgruppernas sätt att tänka och arbeta kan framträda tydligare än vad som varit fallet i denna uppsats. Fokus skulle exempelvis kunna ligga på hur designers bättre kan framföra värdet av sina arbetsinsatser så att den underordnade ställning de ibland innehar utjämnas.

Denna undersökning har fokuserat på att identifiera, beskriva och förklara varför problem i kommunikationen mellan olika yrkesgrupper uppkommer. Därmed skulle en studie om hur dessa problem kan övervinnas vara av intresse. Författarna till denna uppsats har själva inte haft möjlighet att genomföra observationer och har därför avgränsat studien till att endast behandla den verbala kommunikationen mellan de olika yrkesgrupperna i projektgruppen. En fortsatt studie skulle därför med fördel även kunna inkludera andra faktorer och beteenden som exempelvis kroppsspråk. Författarna har dessutom uppmärksammat att ledarskapet i den studerade projektgruppen tycks ha stor inverkan på hur samarbetet i gruppen fungerade. Av denna anledning anser författarna att det vore av intresse att studera hur ledarskapet i en projektgrupp, bestående av olika kompetenser, påverkar kommunikationen och samarbetet mellan medlemmarna.

7. REFERENSLISTA

LITTERATUR

Abbott, A. (1988). *The system of professions – an essay on the division of expert labour*. University of Chicago Press, Chicago.

Edeholt, H. (2007). Design och innovation. Harvard et. al. (Red.). *Under ytan – En antologi om designforskning* (pp. 223-235). Raster förlag, Stockholm.

Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. Cole & Morgan. (Edt.). *Syntax and semantics volume 3 Speech Acts* (pp. 41-58). Academic press, New York.

Hegelund, S. (2007). *Akademisk argumentation – att skriva övertygande uppsatser*. Liber, Malmö.

Holme, I-M. & Solvang Krohn, B. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D-I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Johansson, U. (2006a). *Design som utvecklingskraft – en utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*. Växjö University Press, Växjö.

Johansson, U. (2006b). *Design som utvecklingskraft II – fem uppsatser om utvalda projekt från regeringens designsatsning 2003-2005*. Växjö University Press, Växjö.

Liliequist, B.(2003). *Ludwik Flecks jämförande kunskapsteori*. Umeå Universitet, Umeå.

Linell, P. & Gustavsson, L. (1987). *Initiativ och respons – om dialogens dynamik, dominans och koherens*. Linköpings Universitet, Linköping

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.

Svengren, L. (1995). *Industriell design som strategisk resurs - en studie av designprocessens metoder och synsätt som del i företags strategiska utveckling*. Lund University Press, Lund.

Toulmin, S. (1958). *The Uses of Argument*. Cambridge University Press, Cambridge.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge.

Wickelgren, M. (2005). *Engineering emotion – values as Means in Product Development*. Företagsekonomiska institutionen Handelshögskolan, Göteborg.

ARTIKLAR

Dorriots, B. & Johansson, I-L. (1999). Communicative power: A linguistic approach to the study of the microdynamics of organizations. *Scandinavian Journal of Management*. 15 s. 193-211

Gemser, G. & Leenders, M.A.A.M. (2001). How integrating industrial design in the product development process impacts om company performance. *The Journal of Product Management*. 18 s. 28-38.

Lindkvist, L. (2005). Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies*. 42:6 September 2005 s. 1189-1211.

Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R. & Clark, T. (2006). Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. *Journal of Management Studies*. 43:3 May 2006 s. 641-659.

Hertenstein, J.H., Platt, M.P. & Veryzer, R.W. (2005). The Impact of Industrial Design Effectivness on Corporate Financial Performance. *Product development & Management association*. 22 s. 3-21.

Peltonen, T. & Lämsä, T. (2004). Communities of Practice and the Social Process of Knowledge Creation: Towards a New Vocabulary for Making Sense of Organizational Learning. *Problems and Perspectives in Management*. 4/2004 s. 249-262.

UPPSATSER

Larsson, G. (2001:21). *Designprocessen i fyra småföretag* (Licentiatuppsats). Luleå Tekniska Universitet, Institutionen för arbetsvetenskap, avdelningen för industriell design. Luleå

INTERNETKÄLLOR

www.svid.se

accessdatum: 08-02-29

MUNTLIGA KÄLLOR

Wickelgren, Mikael, forskare och ekonomie doktor vid Centrum för Konsumtionsvetenskap, Göteborgs Universitet, Göteborg. 2008-04-04

ÖVRIGA KÄLLOR

QNB Analys och Kommunikation AB, Stockholm, på uppdrag av SVID och Teknikföretagen. (2004). *Svenska företag om design – Attityder, lönsamhet och designmognad*. Stockholm. http://svid.gatecompany.com/archive/filer/Rapporter/Svenska_ftg_om_design.pdf

BILAGA 1

PROJEKTLEDNINGSGRUPPEN

Nedan presenteras de för uppsatsen väsentliga personer av de 18 medlemmar som ingick i Volvos projektgrupp. Informationen är hämtad dels från Mikael Wickelgrens avhandling samt från den intervju som genomförts med Wickelgren. De olika personerna omnämns i olika stor omfattning i uppsatsen, vilket förklarar skillnaden i den mängd bakgrundsinformation som författarna valt att presentera för respektive person.

- Adam** Business Project Director inom projektgruppen, med ansvar för hela affärsutvecklingsprojektet. Har en bakgrund som civilingenjör, med kunskap framförallt inriktad mot områdena hjul och chassi.
- Cecil** Projektkoordinator för projektgruppen. Har en lång bakgrund inom Volvo då han tidigare arbetade som projektkoordinator på konstruktionsavdelningen, samt innan detta som inköpare.
- David** Kommersiell projektledare i den studerade projektgruppen. Är utbildad civilekonom som arbetat med försäljnings- och marknadsarbete innan han sökte sig till Volvo. Inom Volvo arbetade han tidigare som regionchef på den svenska generalagenten med huvudsakliga kontakter med bilåterförsäljare i Sverige.
- Herbert** Ekonom och har arbetat som controller i olika mindre projekt innan han deltog i det studerade projektet.
- Lawrence** Projektledare för design och styling, med inriktning främst på den interna designen av produkterna.
- Ophelia** Teknisk projektledare för en av bilmodellerna som utvecklades av projektgruppen.
- Philippa** Teknisk projektledare för en av bilmodellerna som utvecklades av projektgruppen. Började som montör på bandet i fabriken i Torslanda och utbildade sig parallellt, innehar dock ingen civilingenjör examen. Har tidigare fungerat som vikarierande arbetsledare på fabriken, produktionstekniker samt produkt- och produktionsberedare, vilket inkluderade arbetsuppgifter som koordinering mellan konstruktionsavdelningen och fabrikerna.
- Quintus** Teknisk projektledare för en av bilmodellerna som utvecklades av projektledningsgruppen. En av de mest tekniskt inriktade av alla ingenjörerna i det studerade projektet, känd för sin djupa tekniska kompetens. Ansågs som en enorm tillgång i tekniska och processinriktade frågor, men något fyrkantig i relation med människor.
- Seamus** Projektkoordinator i det studerade projektet. Bakgrund som civilingenjör och arbetade tidigare med provningsverksamhet av bilar på Volvo, följt av arbete på Volvos eftermarknadsavdelning samt produktutvecklingsavdelningen.
- Tyra** Inriktad på den kommersiella delen av projektet.

BILAGA 2

INTERVJUGUIDE MIKAEL WICKELGREN

1. Biografisk information om intervjupersonen

- Utbildning/yrkesmässig bakgrund
- Befattning

2. Bakgrundfakta om projektgruppen på Volvo

- Bakgrund till projektet
- Förväntningar och mål med projektet
- Beskrivning av personerna i projektgruppen (utbildning samt yrkesbakgrund)
- Betydelsen av design inom Volvo (förr och nu)
- Fokus på designfrågor i projektgruppen
- Designens roll i projektet (tänkt att tillföra; omsättningsökning, starkare varumärke, ändrad syn på varumärket?)

3. Beskrivning av kommunikationen mellan olika yrkesgrupper

- Samarbetet mellan olika yrkesgrupper innan projektet startade
- Samarbetet mellan olika yrkesgrupper under projektet (vid olika stadier av projektet)
- Dominans av någon yrkesgrupp inom projektgruppen
- Instruktioner till designers (lagom balans mellan instruktioner och självständighet)
- Fokus på viss typ av argument (tekniska, ekonomiska)

4. Övrigt

BILAGA 3

OBSERVATIONSGUIDE

Kommunikativa hinder för samarbete

1. Professionaliseringsteori
 - Utgör respektive yrkesgrupp i projektgruppen en egen profession?
 - Hur legitimerar professionerna sitt kunskapsområde?
 - Hur avgränsar/försvaret sig respektive profession från andra?
 - Kan projektgruppens ändrade arbetssätt analyseras utifrån Abbotts tre nivåer; makronivå, professionssystem och mikronivå?
2. Grupper olik sätt att tänka
 - Kan personerna i projektgruppen placeras i olika tankekollektiv och skapar eventuella skillnader mellan dessa kollektiv samarbetsvårigheter?
 - Hur avgränsar sig eventuella tankekollektiv från varandra?
 - Kan projektgruppen anses ha utvecklat ett nytt gemensamt tankekollektiv?
 - Vem/Vilka verkar vara drivande? (ingenjörssanda)
3. Arbetsgemenskap
 - Kan personerna i projektgruppen placeras i olika arbetsgemenskaper?
 - Kan projektgruppen anses ha utvecklat en ny gemensam arbetsgemenskap?

Kommunikativa möjligheter för samarbete

4. God dialog
 - Initiativ och respons, hur märks det i transkriptionerna?
 - Märks skillnader i maktposition och dominans som påverkar meningsutbytet mellan de olika yrkesgrupperna i projektgruppen?
 - Märks Grice kooperativa principer i transkriptionerna?
5. God argumentation
 - Påstående, belegg och relevans, hur märks det i transkriptionerna?
 - Förekomsten av argument kontra postulat?
 - Vilka argument framförs från olika håll? Kan argumenten kopplas till professionerna?