



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kandidatuppsats

Företagsekonomiska institutionen

VT 2012

# Effektiva team

---

*– en undersökning på SKF Göteborg*

**Författare:** Liza Margoulis och Navi Gill

**Handledare:** Marja Soila-Wadman

# Förord

Inledningsvis vill vi tacka de personer som bidragit med goda råd under studiens skrivprocess.

Ett särskilt tack vill vi rikta till respondenterna som avsatt både tid och möda för att dela med sig av sina erfarenheter och varit till stor hjälp genom att ha besvarat frågor i vår undersökning. Vilket varit en förutsättning för genomförandet av uppsatsen. Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till er alla som läst igenom vår uppsats och gett oss feedback, konstruktiv kritik och förslag till förbättringar för att öka samt underlätta förståelsen av dess innehåll. Ett stort tack riktas även till Alexandra Björk för hennes tålamod och hjälpsamhet under studiens gång.

Slutligen vill vi tacka vår handledare, Marja Soila- Wadman, som kommit med goda råd, värdefulla synpunkter och väglett oss under uppsatsskrivandet.

Göteborg, 5 juni 2012

---

Liza Margoulis

---

Navi Gill

# Sammanfattning

**Författare:** Liza Margoulis (851113) och Navi Gill (900519)

**Titel:** Effektiva team - en undersökning på SKF Göteborg

**Ämne:** Management – Projektledning

**Universitet och institution:** Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,  
Företagsekonomiska institutionen

**Handledare:** Marja Soila-Wadman

**Nyckelord:** Projektledning, projektteam, projektgrupp, projektledare och samarbete i projekt.

**Bakgrund och problemdiskussion:** Arbetsmetoderna har under senare år förändrats och idag är det populärt att arbeta i projekt. Projektarbete är en metod som övergripande innebär att lösa komplexa problem genom att använda sig utav projektledning och teambildning. Ett projekt utförs inom en strikt tidsram och budget, där tekniska och finansiella uppsatta mål skall nås med hjälp av ett team. Denna studie kommer att beröra SKF Göteborg och deras styrning av projektarbeten samt team hos de anställda utifrån följande problemformulering:

“Hur kan SKF effektivisera och öka samarbetet i sina projektteam?”

**Syfte:** Syftet med denna kandidatuppsats i projektledning är att skapa förståelse för hur organisationen SKF arbetar med projektteam idag och vilka faktorer som skulle kunna effektivisera och öka samarbete i deras projektteam.

**Metod:** För att kunna uppfylla syftet med studien har en undersökning på SKF Göteborg utförts. Studieobjektet är begränsat till en utav koncernens många verksamheter och där vi valt att undersöka olika avdelningar. Undersökningsmetoden som används är av kvalitativ karaktär med syftet att försöka ge en så heltäckande bild av studieobjektet som möjligt. Den kvalitativa undersökningen bygger på personliga intervjuer med anställda på SKF Göteborg.

**Resultat och slutsatser:** Undersökningen som gjorts på SKF visar att företaget arbetar med förbättring av sitt projektarbete. De håller på att implementera en metod för att vägleda de anställda i projektarbetet. Projektledaren har en avgörande roll som genom att förbättra målsättningen, kommunikationsplanen och motivera de anställda kan förbättra sammanhållningen samt effektiviteten av ett team.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	2
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsningar.....	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Projekt.....	4
2.2.1 Projektorganisation.....	5
2.2 Projektteam.....	6
2.2.1 Effektivt projektteam.....	7
2.2.2 Projektledare.....	11
3. Metod.....	17
3.1 Studiens utformning och innehåll.....	17
3.1.1 Studiens empiriska undersökning.....	17
3.2 Val av organisation.....	18
3.3 Urval av respondenter.....	19
3.4 Empirisk datainsamling.....	19
3.4.1 Personliga intervjuer.....	19
3.5 Övrig datainsamling.....	21
3.6 Studiens tillförlitlighet.....	21
3.6.1 Reliabilitet - Validitet.....	21
3.6.3 Källkritik.....	22
4. SKF Göteborg.....	23
4.1 Organisationen.....	23
4.2 Verksamhetens upplägg.....	23
4.3 "Group Project Management 2".....	24
5. SKFs anställda.....	27
5.1 Respondenterna.....	27

5.2 Projekt .....	27
5.3 Projektteam .....	28
5.3.1 Projektledare .....	30
6. Analys .....	33
6.1 Projekt .....	33
6.2 Projektteam .....	34
6.2.1 Projektledare .....	35
7. Slutdiskussion .....	38
8. Slutsatser .....	41
8.1 Förslag till vidare studier .....	41
9. Referenser .....	43
9.1 Trycka källor .....	43
9.2 Elektroniska källor .....	46
Figur 1: Projekttriangeln .....	4
Figur 2: Kommunikationsmodell .....	13
Figur 3: Herzberg motivation-hygiene theory .....	15
Figur 4: Projektprocess .....	25
Figur 5: Projektorganisation .....	26
Figur 6: SKFs Projektorganisation .....	29
Appendix 1: .....	47
Appendix 2: .....	48
Appendix 3: .....	49
Appendix 4: .....	50

# 1. Inledning

---

*I uppsatsens första avsnitt ges en övergripande presentation av ämnesval för denna studie. Vidare kommer en problemdiskussion utvecklas, vilket kommer att följas av en problemformulering och syfte. Avsnittet kommer att avslutas med avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Det blir allt vanligare idag att bedriva verksamheter i projektform, det har blivit ett sätt att organisera sin verksamhet (Berggren 2001). Berggren (2001) menar att skickligheten att driva projekt är avgörande för företagets effektivitet och konkurrenskraft. Men vad är ett projekt? En definition som denna studie ansluter sig till är Rodenstedts (2004) beskrivning av projekt som en temporär satsning, där temporär betyder att det finns en start och ett slut och satsning betyder att speciella resursers tilldelas för genomförandet, för att skapa en unik produkt.

För att ett projekt skall kunna genomföras sammanställs ett projektteam. Tidigare undersökning har visat på att ledning av människor är viktigare än de tekniska frågorna för framgång i ett projekt men det finns fortfarande få empiriska studier om hur de mjuka värdena hanteras i projekt (Scott-Young 2007). Adams (1997) menar att för att uppnå ett lyckat projektresultat måste en laganda uppnås. Han anser att det totala samarbetet är mycket mer än summan av de enskilda deltagarnas insatser, vilket leder till att det är en absolut nödvändighet att ägna tid åt teambildning.

Enligt Maylor (2003) är det vanligt att ett team består av mellan två till tio personer dock minskar effektiviteten om antalet överstiger tio. Vidare menar han att stora team blir ledda på samma sätt som stora projekt genom att dela upp de i mindre grupper då det blir lättare att leda dem. Varje organisations prestation är beroende av effektiviteten av varje team på företaget och inte summan av individuella prestationer (Ralea 2011). Det är viktigt för ett team att fastställa gemensamma mål, metoder och att en ledare skall väljas som representant för organisationens behov för att undvika konflikter som kan uppstå då personer oftast har olika uppfattningar om objektivet enligt Ralea (2011).

I den här studien har företaget SKF valts då en av oss är anställd på företaget och vi ansåg det vara intressant. Koncernen är ledande leverantör av produkter, lösningar och tjänster inom

rullager, tätningar, mekatronik, service och smörjssystem. Det är en stor koncern som finns i mer än 130 länder men den här studien är enbart en undersökning av verksamheten i Göteborg. Organisationen arbetar ofta i projektform. Verksamheten är uppdelad i 8 fabriker, varje fabrik har en tillverkningschef och en mindre ledningsgrupp. Oftast är det den ledningsgruppen som är projektets ledningsgrupp beroende på vilka avdelningar som är inblandade i projektet.

## 1.2 Problemdiskussion

I bakgrunden nämns det att idag är det allt vanligare att arbeta i projektform och hur viktig projekteffektiviteten är för företagsresultatet. Det finns många studier om hur ett projekt skall ledas och vilka egenskaper som är viktiga hos en projektledare, men det är ett helt team som arbetar med ett projekt. Idag finns det fortfarande för få studier om hur de mjuka värdena i projekt hanteras. Därav anser vi det vara intressanta att undersöka vilka egenskaper som skapar ett effektivt team. Det finns flera viktiga egenskaper för hur ett team skall vara men vad gör ett team effektivt och hur kan det påverkas? Vem är det som skall påverka det? Dock finns det ingen generell definition på vad ett effektivt team är och hur den effektiviteten skapas.

Under det senaste decenniet har det skett stora förändringar inom teamsamarbetet, dock är de flesta studier fokuserade på team, som har väldefinierade medlemmar, syfte, ledarskap och effektivitets standarder (Wageman 2012). Det finns mycket kvar att forska i dessa team, skillnaden mellan den informationen som studenter får idag och det som sker i verkligheten är stor enligt Wageman (2012). Vilket uppmanar till en studie om hur team i projekt arbetar på en organisation. Diskussion har lett till denna problemformulering.

## 1.3 Problemformulering

*“Hur kan SKF effektivisera och öka samarbetet i sina projektteam?”*

## **1.4 Syfte**

Syftet med denna kandidatuppsats i projektledning är att skapa förståelse för hur organisationen SKF arbetar med projektteam idag och vilka faktorer som skulle kunna effektivisera och öka samarbete i deras projektteam.

## **1.5 Avgränsningar**

Studien avgränsas till organisationen SKF. Företaget finns i många länder men vi har valt att studera teamen som finns i Göteborg. I dessa team har studien avgränsats till tre projektledare och en tekniker. Deras roll i organisationen har gett oss den önskade bilden av varje team med hänsyn till studiens begränsade format.



## 2. Teoretisk referensram

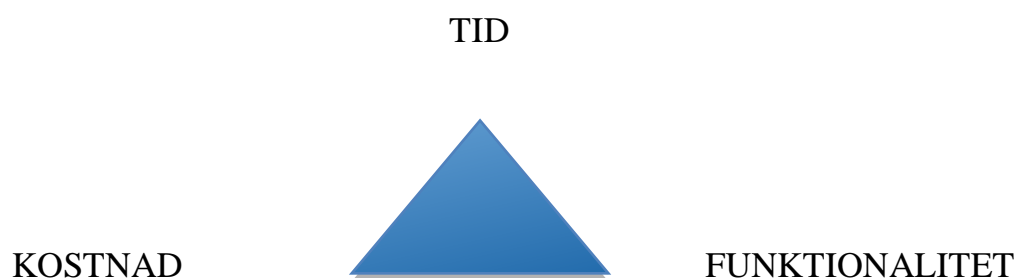
---

*I detta avsnitt kommer presentation av de teorier och modeller som har valts att studera och tillämpas i denna studie. Först beskrivs grunderna för ett projekt och hur en projektorganisation kan se ut. Därefter redogörs vad ett projektteam är och beskriver tillgängliga teorier för ett effektivt projektteam. Avsnittet avslutas med en redogörelse av projektledarens roll och uppgifter.*

---

### 2.1 Projekt

Harrison (1981) definierar projekt som ett icke rutinartat arbete, som har finansiella och tekniska mål. Detta utförs inom strikt satta tidsramar och budgetar (Harrison 2004). Blomberg (1998) uttrycker att ett projekt är en arbetsuppgift som under en tidsbegränsning och genom styrning av tilldelade resurser skall uppnå uppsatta mål.



Figur 1: Projekttriangeln (Berggren 2001, s. 17)

Projekttriangeln i figur 1 illustrerar sambandet mellan tid, kostnad och funktionalitet/kvalitet. Det innebär att ett projekt utförs med ett bestämt mål, under en bestämd tidsperiod och med förutbestämda resurser enligt Blomberg (1998). Han menar att det fungerar som en temporär organisation där dessa faktorer upplöses vid fullbordan. Enligt Berggren (2001) behöver inte projektets tid vara den väsentliga faktorn utan tyngdpunkten skall ligga i att fylla den förutbestämda funktionaliteten. Medan Engwall (1999) anser att tyngdpunkten kan variera beroende på projektet. Han menar även att det inte finns ett generellt sätt att definiera olika projekt, ett industriellt projekt har större betydelse för att funktionaliteten uppnås medan ett evenemangsprojekt lägger vikten vid tidsaspekten. Engwall (1999) hävdar även att det inte finns någon optimal kombination mellan de tre termerna utan kombinationen kan enbart nå genom en kompromiss sinsemellan, då de är beroende av varandra. Vidare menar han att om ett bättre resultat på någon del önskas, måste de andra tillgängliga resurserna kompromissas.

Scott-Young (2007) anser dock att projekttriangeln är det traditionella sättet att se på projektets framgång. Att ett projekt är framgångsrikt om det är genomfört inom tidsramen, kvalitetsramen och budgeten anses idag vara för enkelt då det inte tar hänsyn till de mjuka utfallen, så som kundtillfredsställelse och de anställdas utveckling (Scott-Young 2007).

Ett projekt involverar många olika individer som behöver anpassas till beståndsdelarna i projektet, då teammedlemmarna kan ses som lånade resurser enligt Frame (1994). Därav är det viktigt att projektets innebörd är tydlig dels för att individerna som skall kunna samarbeta och utföra sina uppgifter, dels för att det ställer krav på projektledaren som skall vara kapabel att hantera konflikter men även ge feedback till de delaktiga i projektet (Frame 1994). För att ett projekt skall lyckas enligt Briner (2002) är det viktigt att projektledaren skall kunna balansera både personalhanteringen och den tekniska kompetensen, då många projekt misslyckas på grund av att ledaren enbart fokuserar på en utav dessa.

### 2.2.1 Projektorganisation

Vid genomförandet av ett projekt skapas en projektorganisation, denna organisation är tillfällig och upplöses efter projektets slut (Blomberg & Lundin 2010). Enligt Blomberg och Lundin (2010) byggs en sådan organisation upp för att lösa en specifik uppgift och på så sätt skiljer den sig från den traditionella organisationsformen.

Enligt Engwall (1995) är det projektuppgiften som styr en projektorganisation, i form av storlek, struktur och medlemmar. Dock menar han att det finns författare vars teorier strider mot detta och anser att en organisation inte är beroende av uppgiften. De författarna anser att projektorganisationen skall bestå av summan individer som kan bidra till utförandet av projektet, det blir då främst en fråga om projektstruktur och hur det skall koordineras för att uppnå målen enligt Engwall (1995).

Det finns många olika projektorganisationer, men i denna studie kommer Tonnquists (2008) projektorganisation att presenteras. Där han resonerar kring organisationen i ett projekt, med att beskriva hur de viktigaste rollerna träder fram i form av en beställare och en projektledare. Enligt Tonnquist (2008) utgör de kärnan, de organiserar hela projektet.

Han menar även att det är beställaren som är projektets ägare, rollen med det övergripande ansvaret. Ägaren ansvarar för resurser, effektmål och projektmål, men har även ansvaret för att utse en projektledare som i sin tur utser ett projektteam. Författaren anser även att projektteam skall se till att uppgifterna som de fått utförs i tid, genom sin egna upplagda planering för aktiviteterna och att de håller projektledaren uppdaterad under hela projektet. Tonnquist (2008) hävdar att en styrgrupp, som kan vara ett stöd för projektägaren, säkerställer att projektet ligger i fas med planeringen och bedömer om projektet skall fortsätta utifrån de resultat som tas fram. Han menar även att beställaren av projektet oftast ingår i denna grupp, dock ingår inte projektledaren i styrgruppen. Förutom dessa grupper och roller, kan en projektorganisation även ha delprojektledare, kvalitetssäkrare, resursägare och en referensgrupp. Där menar författaren att delprojektledarens roll innefattar en del av projektets ansvar och att leverera delresultaten som uppnåts. Kvalitetssäkrare ser till att kvalitetsgranska projektet under processens gång enligt Tonnquist (2008). Vidare menar han att projektledaren kan ha ytterligare stöd i form av en referensgrupp, som huvudsakligen testar idéer, lösningar och resultat. Ett stöd som kan bestå av framtida användare, partners och andra kunder enligt författaren.

En projektorganisation kan ses som hierarkisk, men för att projektet skall lyckas är det viktigt att hitta en samstämmighet mellan projektledaren, projektdeltagarna och projektets övriga grupper hävdar Tonnquist (2008). Ware (1989) menar att en projektorganisation är inget som inte kan förändras under projektet utan det är möjligt att det förändras radikalt under genomförandet.

## 2.2 Projektteam

För att kunna skriva vad ett projektteam är kommer först en beskrivning av team ges. I boken "Nya team i organisationernas värld" skriven av Lind och Skärvad (2004) beskrivs arbetsdefinitionen av team som en grupp individer, två eller fler, som arbetar tillsammans med förenade arbetsuppgifter. Dessa personer har olika kompetenser men arbetar för att nå gemensamma mål (Lind & Skärvad 2004).

Det är också viktigt att skilja på en grupp och ett team. Maylor (2003) beskriver denna skillnad i sin bok *Project Management*. Han menar att en grupp är en samling av människor. För att den gruppen skall bli ett team bör output vara större än vad summan av outputen skulle

vara om de arbetade individuellt, samt genom att utnyttja skillnader mellan individernas sätt att tänka på, skapas fler alternativ och beslutsfattande blir oftast bättre i ett team.

Gratton och Erickson (2007) skriver om förändringen i team de senaste tio åren. De menar att storleken har växt, förr var det sällan att ett team bestod av fler än 20 personer, idag är det vanligt med större team. Enligt författarna har den här förändringen gjort det svårare för organisationer att få teamet att samarbeta. Även skiljaktigheten försvårar samarbetet mellan teammedlemmarna, människor samarbetar bättre med de som de uppfattar sig lika enligt författarna. Problematik kan även uppstå när det är många experter i ett team, samarbetet kan då bli lidande och risken för konflikter kan uppstå (Gratton & Erickson 2007).

Projektteam skiljer sig från andra team då de arbetar med engångsföreteelser, inte rutinerade uppgifter. De är tidsbegränsade, oftast heterogena, korsfunktionella och det är oftast en grupp specialister som arbetar inom projekt (Scott-Young 2007).

Cleland och Ireland (2006) definierar projektteam som tvärvetenskaplig, teamen är matrix-baserade med delad makt och delad resurs. Han menar att personalen tilldelas till projektet baserat på deras färdigheter och tillgänglighet vid den satta tidsramen. Vidare skriver han att vid teamformation är medlemmarna varken hängivna eller enade i ett lag, de är bara en arbetsgrupp. Det en stor utmaning att utveckla denna oorganiserade arbetsgrupp till ett förenat och fullt integrerat team (Cleland & Ireland 2006), då kan teambildning användas. Det är en process som för samman en samling av individer med olika behov, bakgrunder och erfarenheter, och förvandlar de till en effektiv och integrerad arbetsenhet (Cleland & Ireland 2006).

### **2.2.1 Effektivt projektteam**

Ett effektivt projektteam föds inte spontant utan det måste skapas (Adams 1997). Enligt Adams (1997) sker teambildningen naturligt när människor arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. Dock menar han att en sådan naturlig teambildning skapas väldigt långsamt, alltför långsamt för att vara av värde i den hektiska takten i dagens projekt. Därför bör ett effektivt team skapas tidigt i projektets livscykel, där projektledaren får prioritera att initiera och genomföra teambildningsprocessen enligt Adams (1997). Vidare menar han att en

teambildningsprocess kan bestå av ett särskilt program av aktiviteter och övningar som genomförs antingen före eller under de tidiga stadierna av ett projekt. Eftersom projektgruppens medlemmar sällan kan föras samman innan det faktiska genomförandet av ett projekt, integreras oftast teambildning i den pågående projektverksamheten (Adams 1997). Tyvärr finns det sällan tid för teoretiska övningar i den hektiska takten i ett projekt, därför måste teambildning införlivas i dagliga projektaktiviteter såsom möten, inlämningsuppgifter, planering, och även informella diskussioner (Adams 1997).

Sjövold (2008) menar dock på att teambildning inte alltid är det mest effektiva. Att skapa en grupp med för hög utveckling- och mognadsnivå kan vara slöseri med resurser. Det är alltid uppgiften som skall vara utgångspunkten för uppbyggande av team och den skall alltid skraddarsys. Han menar att teambildningen kan till och med resultera i att gruppen blir mindre effektiv.

Lind och Skärvad (2004) påstår att det finns tre grundförutsättningar för ett effektivt team: klara uppgifter och förväntningar för teamet, meningsfulla uppgifter för att öka motivation och därmed ökar effektiviteten, medlemmarna som är fungerande i ett team. Han menar även att det skall finnas rätt blandning av kompetenser för ett effektivt projektteam och gruppdynamiken bör vara god och ändamålsenlig. Projektledning, projektstyrning och projektadministration skall fungera bra och det är även viktigt att mötena är väl fungerande och leds på ett korrekt sätt (Lind & Skärvad 2004).

Hur skapas effektiva team? Här nedan presenteras kriterierna för en välfungerande, effektivt och kreativ grupp. Författarna Lind och Skärvad (2004) jämför McGregors kriterier om effektiva grupper med en beteendevetenskapligt inriktad forskningsgrupp som också studerade vad som är viktigt för en hög effektivt grupp. Han beskriver först 10 punkter som McGregor kom fram till på 1960 talet och de punkterna är:

- Arbetsatmosfären bör vara stödjande och informell.
- Gruppmedlemmarna bör delta intensivt i diskussionerna.
- Målet för verksamheten är förstått och accepterat av alla medlemmar.
- Medlemmarna är lyhörda mot varandra.

- Medlemmarna är trygga med varandra och vågar komma med udda och utmanande idéer.
- Olika åsikter respekteras och används för att djuppenetrera frågeställningar.
- Ett konsensusbeslut eftertraktas.
- Positiv och konstruktiv kritik skall framföras men inte personliga påhopp.
- I sakfrågor är det välkommet att uttrycka känslor och uppfattningar från medlemmarna.
- Efter ett beslutsfattande skall informationen ges om näst kommande steg och vem som gör vad.
- Omväxlande gruppleaderskap beroende på omständigheterna och frågans natur, gruppledaren skall inte dominera.

Sedan beskriver han 8 punkter som forskningsgruppen kom fram till på 1990:

- Det skall vara tydligt och klart när det gäller mål, syfte och uppgifter.
- Alla gruppmedlemmar skall känna ansvar och vara villiga att hjälpa till för att nå de uppsatta målen.
- Ledaren skall få teammedlemmarna vara delaktiga och känna ansvar genom att ge de stöd, "frihet under ansvar".
- Teammedlemmarna kommunicerar på ett öppet, ärligt, förtroendefullt och intensivt sätt. Alla skall ha förmågan att lyssna, fråga och svara.
- Teamet skall vara framtidsinriktat, förändringsvilligt och proaktivt.
- Koncentrationen skall vara på att utföra uppgiften och uppfölja resultatet av teamets prestation.
- Individuella prestationer skall uppmuntras.
- Teamet skall kunna agera snabbt, kort tid mellan tanke och handling (Lind & Skärvad 2004).

Vid jämförelse är det inte mycket som har förändrats på 30 år när det gäller kriterier för en effektiv grupp. Den största förändringen mellan de två grupperna har varit att i de sistnämnda kriterierna har framtidsinriktning, snabbt agerande och förändringsvillighet lyfts fram och fått uppmärksamhet (Lind & Skärvad 2004).

Sedan har Gratton och Erickson (2007) studie om faktorer som kan öka samarbete i team studerats. Först tar de upp paradoxen i teamsammansättningen, för att ett team ska vara framgångsrikt ska den vara; stor, saklig, mångformig och bestå av högutbildade specialister. Vilka också är egenskaper som gör det svårt för gruppen att få saker gjorda. Med andra ord egenskaper som krävs för framgång är detsamma som försvagar framgång i ett team. För att då kunna öka samarbete i ett team har de listat 8 saker som kan effektivisera teamsamarbete:

- Investera i skapandet och underhållningen av sociala relationer i organisationen, genom att investera i gemensamma anläggningar så som gym, tennisbanor och skola kan kommunikationen öka. Utbyte av idéer skapar gemenskap mellan de anställda.
- Som chef att vara förebild för ett gott samarbete. På många stora företag är det svårt för ledningen att synas men det är viktigt att försöka visa upp sig för de anställda och föregå med gott exempel på samarbete. Ledningens beteende genomsyrar hela organisationen och anställda förstår snabbt att det lättaste sättet att få saker gjorda är genom informell networking.
- Skapa en "gift culture", hjälpa människor att skapa network inom organisationen genom mentoring och coaching, speciellt på den informella basen.
- Säkerställa efterfrågad kompetens, det kan vara avgörande att human resource (HR) avdelningen är duktiga på att lära ut hur relationerna byggs upp, hur kommunikationen skall fungera och hur konflikter skall lösas.
- Förstärka känsla av gemenskapen. HR avdelningen kan även förstärka känslan av gemenskapen genom att sponsra aktiviteter utanför arbetet som matlagningshelger och tennislektioner. Detta för att få medarbetarna att känna sig trygga med varandra och få lättare för att fråga om hjälp och dela med sig av sina kunskaper.
- Tildela ledare som är både uppgifts- och relationsorienterade. Det har visat sig att team som varit mest produktiva har varit under ledningen av ledare som är både uppgifts- och relationsorienterade.
- Utveckla arvsrelationer, samarbete har visat sig vara bättre i team där medlemmarna är bekanta med varandra sen tidigare, människor delar lättare med sig till personer som de känner.
- Förstå rollens tydlighet och uppgift tvetydighet. Samarbete i team ökar när individens roll är klart definierad och förstod, med teamet ges handlingsfrihet över hur uppgiften skall uppnås (Gratton & Erickson 2007).

## 2.2.2 Projektledare

Brown och Hyer (2010) menar att projektledaren är ansvarig för planering och genomförande av projektuppgifter samt måste ofta arbeta med lite formell auktoritet. Följaktligen anser de att projektledaren saknar rättigheten att få resurser eller göra bindande tekniska beslut. Trots dessa utmaningar är det möjligt att bli en effektiv projektledare genom att balansera en uppsättning egenskaper (Brown & Hyer 2010). Författarna anser att en effektiv projektledare skall vara: detaljorienterad, tekniskt kunnig, interpersonell, politiskt skarpsinnig, disciplinerad, flexibel och en visionär. Brown och Hyer (2010) anser även att en projektledare bär huvudansvaret för projektet, för att leda och styra det. Det är även projektledaren som säkerställer att projektmedlemmarna har en klar uppfattning om projektets syfte och riktning (Brown & Hyer 2010). Författarna menar även att projektledaren har ett par väsentliga verktyg och färdigheter. De syftar på kommunikation, mål och motivation, som kan användas för att projektteamet skall lyckas.

En projektledare utser en projektgrupp, sätter upp mål, planerar, organiserar, delegerar, följer upp, löser problem och framförallt håller samman gruppen som valts (Tonnquist 2008). Förutom dessa uppgifter bör projektledaren även vara kunnig i flera ledarskapsstilar, då olika situationer kräver olika stilar enligt Tonnquist (2008).

En projektledare har många funktioner och roller, vilket ibland kan ses som omöjliga enligt Gaddis (1959). Han anser att egenskaper som krävs för en bra projektledare är många och kan bland annat beskrivas som följande: en mål- och resultatinkriktad flexibel problemlösare som kan hantera flera saker samtidigt, samt en ledare som är entusiastisk och duktig informatör för att kunna ta beslut snabbt och välgrundat. Gaddis (1959) anser även att det är meriterande om projektledare har specialistkunskaper inom det efterfrågade området för projektet. Vidare menar han att det är komplicerat och svårt att välja rätt person, då det är viktigt för att lyckas med ett projekt. Författaren menar på att oavsett vilken rekryteringsväg som tas bör huvudmålet vara att hitta en projektledare som tror på projektet och som kan genomföra projektet i tid samt med de resurser som finns till förfogande.

En annan syn på vad en projektledare är och gör, kan fås av Crainer (1998) som anser projektledaren vara en förändringsagent, där personen har förmågan att förutse behovet av



förändring och att produktivt förändra. Han menar att projektledaren gör förändringar i organisationens teknologi, fysik, struktur, arbetsmiljö eller människor. Medan författarna Balogun och Hope (2004), har en annorlunda syn och anser att det finns fyra olika typer av projektledare. Nedan sammanställs de olika typerna och deras fördelar och nackdelar:

- Ledarskap - Fördelen är att ledarna agerar som förändringsagenter, vilket gör att de driver förändringen i företaget och lägger ner stor vikt på det. Det finns även många nackdelar, som ett bristande förtroende eller tid till förfogande eller brist på kunskap.
- Externa konsulter – Konsulter som kan ge råd, kunskap eller ha en styrande roll. Fördelen är att de har kunskap i förändring, är objektiva, kan användas för att förmedla negativa budskap, förbättra förändringsbenägenheten, överbrygga organisatoriska barriärer och vara en engagerad resurs. Nackdelen är den höga kostnaden och bristen på direkt ansvar. Samtidigt som de inte känner till verksamheten tillräckligt bra och har inget krav på att förbättra resultat.
- Förändringsteam - En samling utvalda medarbetare leder förändringen. Dessa har en god kunskap om verksamheten, kan ha inflytande hos arbetsgrupperna och kan innehålla personer med förändringskompetens. Nackdelarna är att dessa team kan vara tidskrävande och leda till kompromisser. Förändringsteamerna kan även inneha för lite makt.
- Funktionella delegationer - Ansvaret för förändringen läggs hos till exempel HR-avdelningen. Fördelen är att expertis kan användas inom området som har kunskap i ämnet. Nackdelarna är att dessa kanske inte har tillgång till hela företaget, kan vara partiska samt kanske inte besitter all nödvändig kunskap.

#### 2.2.2.1 Mål

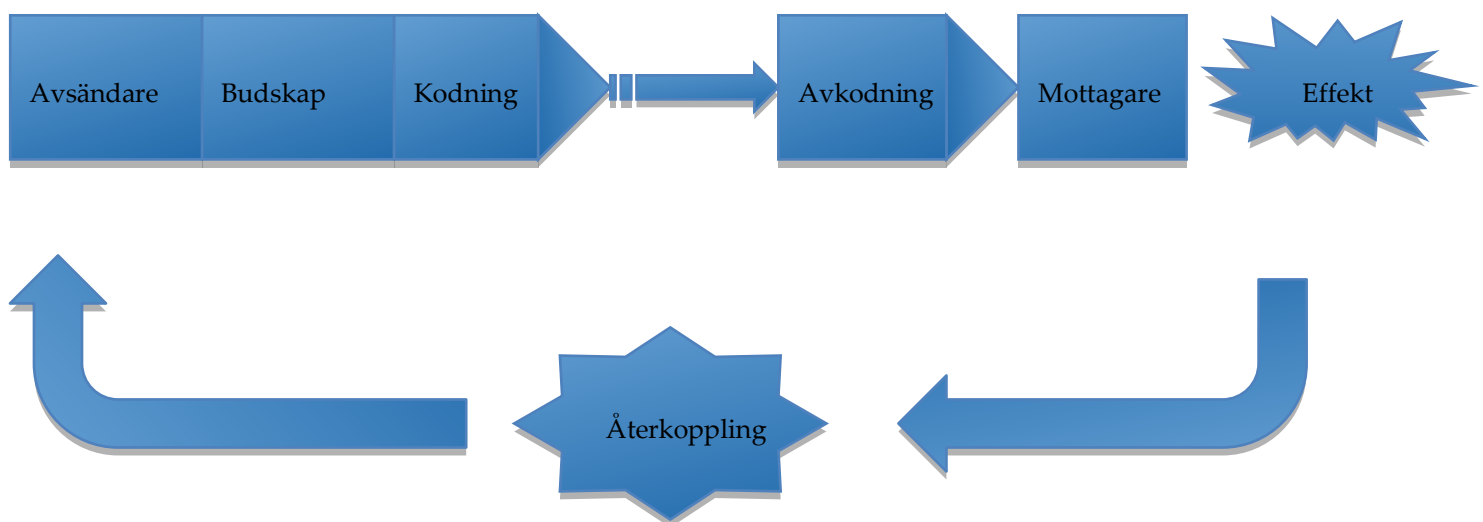
En viktig del av projektledarens roll är som tidigare nämnt att sätta upp målen för ett projekt och sedan följa upp resultatet. Varje projekt skall ha ett mål som skall levereras enligt Tonnquist (2008). Vidare beskriver författaren mål på många olika sätt, som projekt-, produkt-, resultat- och leveransmål. Det är med andra ord ett sätt att i förväg bestämma vad projektet skall uppnå (Tonnquist 2008). För att ett projekt ska bli genomförbart är det viktigt att klargöra målet, utveckla den tilltänkta lösningen, verifiera att projektet är genomförbart, planera och organisera det fortsatta projektarbetet och förankra projektet (Hagberg 2000). Det är viktigt att projektledaren förstår vad som skall göras för att förvandla en idé till ett projekt

(Tonnquist 2008). Författaren menar att bedömningen av ens målformulering kan prövas genom att använda testet S.M.A.R.T. Där målet prövas utifrån hur Specifikt, Mätbart, Accepterat, Realiserbart och Tidsatt det är. Det är även viktigt att temamedlemmarna förstår, accepterar och engagerar sig i ett gemensamt mål för att nå hög effektivitet (Tonnquist 2008). Individerna bör förstå behovet av varandra inom teamet för att klara projektet (Stokes & Stewart 1990). Ett teams mål bör även stämma överens med det övergripande målet för projektet enligt Natale (1995). Han menar även att det är viktigt att de kortsiktiga målen överensstämmer med det långsiktiga, om inte finns risken att individerna i teamet känner sig förvirrade och börjar arbeta mot olika mål.

### 2.2.2.2 Kommunikation

En viktig del av projektledarens uppgift är kommunikation. Tonnquist (2008) hävdar att det är det mest centrala i allt projektarbete, då det i sin helhet handlar om att sprida och dela med sig av kunskap till andra. Vidare anser författaren att det är viktigt att kommunikationen fungerar i ett projekt för att projektteamet skall veta vad som skall göras, projektledaren skall ha kontroll och beställaren skall känna sig trygg. Stokes och Stewart (1990) menar att kommunikationen sker både internt och externt. Där det i båda fall handlar om att rapportera resultat och ändringar. Kommunikationen sker även när mål och planer skall förmedlas samt vid distribution av dokument (Stokes & Stewart 1990). Det är vanligt att information och kommunikation anses vara den samma, vilket inte stämmer enligt författarna.

*“Att leda är att kommunicera och i det man kommunicerar leder man. Kommunikation är dubbelriktad medan information är enkelriktad” (Tonnquist 2008, s. 160).*



Figur 2: Kommunikationsmodell (Tonnquist 2008, s. 160)

*”Kommunikationsmodellen är baserad på Shannon, Lasswells och Weavers modeller, där Lasswell myntade begreppet “Vem som säger vad i vilken kanal med vilken effekt””(Tonnquist 2008, s. 160).*

Figur 2 illustrerar hur kommunikationen uppstår mellan då en sändare och mottagare förväxlar information mellan varandra (Tonnquist 2008). Varje gång denna process sätts igång är det för att uppnå ett syfte, en effekt. Kodning samt avkodning är när ett budskap formuleras och utformas så att mottagaren tolkar det på det sätt som avses. Därefter återstår endast ett kvitto, som bevis på att sändningen lyckades, i form av återkoppling. Glappet mellan kodning och avkodning kan leda till störningar som kan hindra kommunikationen att uppnå de önskade syftet. Valet av tidpunkt är i detta fall viktigt, då det gäller att parterna är fokuserade så att budskapet når fram (Tonnquist 2008).

Kommunikation är även en viktig aspekt i de effektiva teamen. Teammedlemmarna bör vara

*”tillräckligt öppna mot varandra och sig själva för att inse när de känner sig personligt hotade och erkänna dessa känslor inför hela gruppen” (Schutz 1997, s. 121).*

Misslyckas förmedlingen av känslor kan det leda till att individen blir kompromisslös enligt Marmgren och Ragnarsson (2001). Författarna anser att det kan påverka förhållandet med de andra medlemmarna, och leda till att teamet blir ineffektivt. För att undvika det är det idealt om medlemmarna i teamet har tillit och förmågan att lyssna på varandras idéer samt tankar enligt författarna. Teamet bör skapa en förståelse och ett erkännande inom teamet, där de i sig kan bli effektiva alternativt produktiva team (Marmgren & Ragnarsson 2001). Givetvis räcker inte detta utan individerna skall även kunna fatta sina egna beslut, vilket kräver befogenheter, och fullfölja dessa utan att i första hand söka godkännande av linjeorganisationen (Stokes & Stewart 1990; Briner 2002).

### **2.2.2.3 Motivation**

Brenner (2007) menar att en annan viktig del av projektledarens roll är att motivera sitt team, för att slutmålet av projektet skall uppnås i tid, inom budgeten och att kunderna skall vara nöjda med resultatet. Enligt Brenner (2007) är motivation något som inspirerar och uppmuntrar andra att göra ett bra arbete, trivas med det de gör och att prestera sitt bästa.

Vidare menar han att det är viktigt att alla i projektteamet är motiverade, det är projektledaren som har det yttersta ansvaret för att motivera men kollegorna kan motivera varandra. Motivation kan ges hela tiden under projektets gång, det kan vara på ett möte eller direkt mellan två individer då ledaren anser det vara passande (Brenner 2007). Han menar att genom att motivera sitt team och fråga efter deras input, idéer och förslag, kan det ge en stor hjälp vid utvecklingen av lösningar samt vid beslutsfattandet.



Figur 3: Herzberg motivation-hygiene theory ([www.provenmodels.com](http://www.provenmodels.com))

Sachau (2007) beskriver Herzbergs motivationsteori som är uppdelad i två delar, motivations faktorer som får de anställda att känna sig nöjda på en arbetsplats och hygiens faktorer som får de att känna sig missnöjda om de inte är uppfyllda. Herzberg menar att de flesta gångerna de anställda är missnöjda på sitt arbete, involverar orättvis företagspolicy, okunniga ledare, dåliga arbetsförhållanden, orättvis lön, hot mot status och anställningsotrygghet. Vidare menar Herzberg att variablerna som gör en nöjd sammanfaller med de som får personalen att ha självtillit samt hög produktivitet och därför heter motivations faktorer. Vilket ger möjligheter för de anställda att uppleva bedrift, erkännande, intressanta arbetsuppgifter, ökat ansvar, karriärmöjligheter och lärande (Sachau 2007).

Jackson och Carter (2002) ifrågasätter möjligheten att motivera en annan. De menar att motivationen är ett omedvetet begär som kommer inifrån, vilket gör det omöjligt för en annan att kunna tillfredsställa. Vidare anser de att ledningens sätt att motivera med belöningar inte kan skapa önskan att arbeta

## 3. Metod

---

*Detta avsnitt kommer att redovisa tillvägagångssättet för insamlingen av den information som anses vara relevant för denna uppsats. Inledningsvis görs en beskrivning av grundläggande tillvägagångssätt i form av val av organisation, intervjuurval samt tillvägagångssätten för insamling av det empiriska materialet. Avslutningsvis ges en redogörelse för datainsamling och tillförlitligheten i undersökningen samt en bild av hur urvalet kan uppfattas och källkritik.*

---

### 3.1 Studiens utformning och innehåll

Studien är utformad efter sju delar inledningen, teoretisk referensram, metod, empiri, analys, slutdiskussionen och slutsatser. Där datainsamling för den teoretiska referensramen är grundad på akademiska databaser och litteratur. Med utgångspunkt i problemformuleringen och syftet ansågs den kvalitativa metoden utgöra ett lämpligt tillvägagångssätt för studiens empiridel. Syftet med att genomföra ett fåtal intervjuer var att undersöka en mindre avgränsad grupp. Avsikten med dessa intervjuer är att få ett så helhetstäckande bild som möjligt, av området som ämnas undersökas. Denna studie är avgränsad till att studera ett område, som benämns teamen, inom SKF. Teamen är en del av SKFs projektledning och projektarbets verksamhet.

Syftet med denna kandidatuppsats i projektledning är att skapa förståelse för hur organisationen SKF arbetar med projektteam idag och vilka faktorer som skulle kunna effektivisera och öka samarbete i deras projektteam. Med detta som utgångspunkt kan uppsatsen sägas vara av deskriptiv karaktär. Då det oss veterligen inte heller tidigare gjorts liknande studier inom SKF kan denna undersökning till viss del även anses vara av explorativ karaktär.

#### 3.1.1 Studiens empiriska undersökning

Studiens empiriska undersökning tar sin utgångspunkt i syftet för uppsatsen. Denna undersökning är uppdelad i två delar, kapitel fyra och fem. Där det förstnämnda kapitlet ger en beskrivning av organisationen och är grundad på befintliga styrdokument från SKF och deras webbsida. I kapitel fem är undersökningen strukturerad i tre delar för att kunna besvara

syftet, vilket kommer att besvaras genom kvalitativa studier i form av personliga intervjuer samt. Den första delen berör *projekt*, som ger en kort presentation av organisationens projektarbete. Avsikten med den andra delen, *projektteam*, är att undersöka uppfattningen hos både projektledare på styrande positioner och projektmedlemmar. Detta för att kunna erhålla en så övergripande bild som möjligt av deras uppfattning. Den avslutande delen av undersökningen ämnar undersöka *projektledaren med fokus på mål, kommunikation och motivation*. Fördelen med att använda sig utav den kvalitativa insamlingsmetoden vid en studie är att den kan anses ha stor förankring i verkligheten, det insamlade materialet är ofta rikligt och detaljerat (Svenning 1997). Det är en djupgående underökning av ett begränsat område och ger en bättre uppfattning av studieobjektet jämfört med den kvantitativa metoden.

## 3.2 Val av organisation

Vald organisation för studien är SKF Göteborg. Det valda studieobjektet för uppsatsen är ett fåtal utvalda avdelningarna inom projektledning på SKFs organisation. Avdelningarnas namn kommer inte att namnges i denna studie då det inte är tillåtet från företagets sida. Medarbetare som vidare nämns i uppsatsen avser projektledare och tekniker på det valda företaget. Valet av organisation grundar sig i ett flertal olika faktorer. Ett stort intresse hos oss fanns i att undersöka en projektledningsorganisation. Med vår bakgrund i den tekniska och industriella yrkesvärlden, kändes det att uppdraget gav oss chansen att på ett intressesant sätt fördjupa kunskaperna inom denna typ av organisation. Då det oss veterligen inte tidigare gjorts studier inom SKF som berört team och projektledning, som denna studie avser att göra, ansågs även det vara av intresse. Kontakter som tidigare hade etablerats med organisationen och det intresse som fanns var avgörande i valet.

På grund av givna tidsramar och tillgänglighet i den valda organisationen har val av intervjurespondenter i studien varit begränsade till såväl vilka som antalet. Då endast ett fåtal projektmedlemmar i team ligger som grund för undersökningen är inte avsikten att ge en fördjupad helhetsbild av SKF i stort utan endast för det studerade fallet. Studien kommer därför inte att ha som avsikt att ge generella slutsatser för andra delar av SKF än det undersökta teamet i SKF Göteborg.

### 3.3 Urval av respondenter

Med utgångspunkt i undersökningsmetoden som valts, fastställdes lämpliga respondenter utifrån diverse team för undersökningen. Enligt Patel & Davidsson (2003) utgörs urvalet av respondenterna av en så kallad tillgänglig grupp. Detta då urvalet till viss mån gjorts med beaktande av vilka personer som kunde antas besitta viss kunskap. Ett urval baserat på ”lämpliga” personer är i vissa fall att föredra då det syftar till att öka informationsvärdet och förståelsen av studien (Holme & Solvang 1997).

När vi började boka in möten ansågs det väsentligt att börja intervjua en person som hade en betydande roll i projektledningen för organisationen. Detta för att skapa en överskådlig bild av organisationens syn på projekt och dess hantering. Med det som bakgrund valde vi att genomföra en intervju med en person som varit involverad i organisationen under de senaste två decennier och med kompetens inom projektledning, projektledare inom processutveckling. Tillsammans med de kontaktpersoner som vi hade inom SKF bestämdes också urvalet för de övriga respondenterna; skaparen av SKFs egna metod för projektledning, tekniker för ett team samt medarbetare på en vald avdelning.

### 3.4 Empirisk datainsamling

Detta avsnitt kommer att presentera undersökningsmetoden som valt för att genomföra denna uppsats. Den kvalitativa metoden, i form av personliga intervjuer, har valts.

#### 3.4.1 Personliga intervjuer

Då avsikten var att skapa en djupare förståelse för syftets olika delar användes en kvalitativ undersökningsmetod i form av personliga intervjuer. Svenning (1997) menar att avsikten med att använda kvalitativa intervjuer på vissa utvalda nivåer kan vara för att få beskrivande och förtydligande uppfattningar om objektet som ska studeras.

Standardisering och strukturering vid utformandet av intervjuerna har anpassats till syftet. Graden av standardisering i en intervju visas i frågornas utformning och innehållsordningen. Fasta, på förhand, formulerade frågor i en bestämd ordning tyder på hög grad av standardisering. Struktureringen i en intervju är till skillnad från standardiseringen det



svarsutrymme som lämnas åt respondenten. Utformningen av intervjuerna är till relativ hög grad standardiserad med liknande frågor i bestämd ordning och med låg strukturering, då det getts utrymme för fria svar. Att välja låg strukturering på frågorna var ämnat för att få en djupare bild av individens uppfattning, som inte hade uppnåtts i samma grad med fasta svarsalternativ.

Kontakten med samtliga intervjupersoner togs via telefon där tid och plats för intervju fastslogs. Intervjuerna har skett på respondentens arbetsplats för att underlätta för vederbörande och skapa möjlighet för denna att känna sig bekväm. Alla personliga intervjuer har börjat med att respondenten ombetts berätta om sig själv, sin yrkesbakgrund och nuvarande arbetsuppgifter för att skapa en bild av personen i fråga. Genom att öppna intervjuerna på det viset har även förhoppningen varit att respondenten redan inledningsvis uppmuntrats till att avslappnat svara och berätta fritt på de efterföljande frågorna. Frågorna har ämnats vara lättförståeliga för att undvika misstolkningar. I god tid innan intervjun fick intervjupersonen ta del av frågorna som skulle vara med på intervjun. Personer som deltagit under varje intervju var, förutom den person som blev intervjuad, författarna till uppsatsen. Av författarna var det en person som förde intervjun och en antecknade. Varje intervju varade i ungefär 40-65 minuter. Samtliga intervjuer har spelats in med hjälp av en diktafon efter den intervjuades medgivande. Direkt efter varje intervju har materialet sammanställts för att undvika att förlora relevanta delar på grund av oförmåga att minnas. Sammanställning av de personliga intervjuerna presenteras i kapitel fem.

Vi valde att intervjua fyra personer vid SKF för att kunna göra en bedömning av hur samspelet mellan projektledare och medlemmarna i projektet ter sig. Samtliga av dessa respondenter har erfarenhet av projektledning och är eller har varit verksamma vid projektarbete i ett antal år. Organisationen har rimligtvis en begränsad personalstyrka tillgänglig vid sammansättning av projekt. Detta gör att de projektledare vi intervjuat har relativt samma förutsättningar i sitt projektledarskap. Detta då alla jobbar inom organisationen som har resurser att lägga ned på projektledning. Efter fyra intervjuer ansåg vi att ett tillräckligt tydligt mönster hade uppenbarat sig för att göra vidare intervjuer mindre meningsfulla.

## 3.5 Övrig datainsamling

Den teoretiska referensramen som finns i uppsatsen består av teorier från sekundärdata. Den sekundära datan har fungerat som ett stöd för att skapa god kunskap och förståelse kring relevanta ämnen under studieprocessen. Undersökningar och teorier som har varit väsentliga för att uppnå önskad kunskap har studerats och inhämtats från både litteratur, vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Källor till sökning av sekundär data, såväl litteratur som vetenskapliga artiklar, har främst varit Emerald, Harvard Business Review, Summon och Google Scholar. Sökningar som berört avhandlingar har varit Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog GUNDA och andra samlingsidor för uppsatser. Frekventa sökord som använts vid datainsamling är: projektledning, projektteam, projektgrupp, projektledare och samarbete i projekt. Orden har använts enskilt eller i kombination med varandra.

## 3.6 Studiens tillförlitlighet

I detta avsnitt presenteras uppsatsens tillförlitlighet. Författarna kommer att förmedla vad de anser om reliabiliteten, validiteten och källkritiken för denna uppsats.

### 3.6.1 Reliabilitet - Validitet

Med reliabilitet menas hur pålitligt ett mätresultat är, tillförlitligheten i den information som samlats in enligt Patel och Davidsson (2003). Vid prövning om information i en studie är användbar eller inte görs en bedömning av validiteten och reliabiliteten. Dessa anses vara höga om resultaten samstämmer vid mätning av samma företeelse med olika metoder (Andersen 1994). Då vi avsett att göra en kvalitativ studie, kommer vårt resultat att påverkas av våra tolkningar. Eftersom vi använder oss av personliga intervjuer erhålls troligtvis mer information från de intervjuade än om andra metoder skulle användas. Därför anser vi att reliabiliteten är tillräckligt hög för att kunna dra slutsatser om vissa sannolikheter när det kommer till att bygga effektiva projektteam.

Enligt Kvale (2008) kan validiteten ses som giltigheten i studien, om det som avsetts vara föremål för undersökningen också är det som undersökts. Medan Andersen (1994) menar på att validitet mäter vilken utsträckning på fenomenet som avses mätas. Företeelsen effektiva

projektteam är förvisso öppen för tolkning. Dock utgår vi ifrån allmänt vedertagna modeller och intervjuer med erfarna projektledare. Därmed anser vi att validiteten i denna uppsats är hög. I kvalitativa undersökningsmetoder ligger validiteten i fokus (Andersen 1994). Syftet med denna metod är att skapa förståelse för vissa faktorer, dock anser Holme & Solvang (1997) att det kan vara svårt att ställa höga krav på reliabiliteten. De menar även att giltigheten i informationen som samlas in genom en kvalitativ undersökningsmetod för det mesta är hög då den som undersöker ofta är i närhet med respondenten och ger denne en möjlighet att medverka till den nivå som önskas. Dessa författare tar även upp faktorer som kan riskera validiteten i en kvalitativ undersökning, i form av intervjuarens förmåga att uppfatta det som respondenten menar i sina svar. För att försäkra hög validitet i studien gjordes en utav intervjuerna med en person med hög befattning som även är skaparen av en del av projektledningsmetoden, på SKF. Detta för att få en övergripande uppfattning om relevanta aspekter inom de områden som undersökts. Eftersom metoden på företaget introducerades för enbart ett år sedan anses det som intressant att följa upp dess spridning och medvetenhet bland de övriga anställda samt projektmedlemmarna i teamen.

De övriga intervjuerna som gjordes jämfördes med svaren från intervjun med skaparen av projektledningsmetoden och validiteten kunde därför i de resterande intervjuerna till stora drag fastställas. Validiteten i den kvalitativa undersökningen kan sammantaget anses vara ganska hög, dock bör det tilläggas att vi är medvetna om att inga generella slutsatser kan dras då enbart ett mindre antal intervjuer har genomförts.

### **3.6.3 Källkritik**

Källor som använts i uppsatsen har till största delen varit litteratur, avhandlingar, vetenskapliga artiklar samt handlingar och dokument från SKF. Vi är medvetna om att viss data som använts är av äldre karaktär. Detta har dock tagits hänsyn till då informationen har ifrågasatts och analyserats ur ett kritiskt förhållningssätt utifrån relevansen i nutid. Data som använts från dessa äldre källor anses till uppsatsen ändå vara relevant för ämnet enligt oss. Några andrahandskällor har inte använts i uppsatsen.

## 4. SKF Göteborg

---

*Nu kommer en kort beskrivning av SKF ges. Senare kommer en fördjupning i Göteborgsverksamhet samt företags tillvägagångssätt med projektarbete. Informationen i den första delen av det fjärde kapitlet har tagits från SKF:s egen hemsida, som är en trovärdig och uppdaterad källa. Medan det andra och tredje stycket är framtaget genom SKF:s egna tryck GPM2 – essentials (2011).*

---

### 4.1 Organisationen

Företaget SKF grundades år 1907 och blev inom kort globalt. Redan år 1920 var företaget väl etablerat i Europa, Nord- och Sydamerika, Asien samt Afrika. SKF är idag representerat i mer än 130 länder, med mer än 100 tillverkningsplatser samt återförsäljare på ca 15 000 platser. SKF-koncernen är den ledande globala leverantören av produkter, lösningar och tjänster inom rullningslager, tätningar, mekatronik, service och smörjsystem. Tjänsterna omfattar teknisk support, underhållstjänster, tillståndsövervakning och utbildning. Företaget har ett effektivt globalt distributionssystem och en väl utnyttjad e-handelsplats. SKF koncernen är indelad i tre divisioner: Industrial, Automotive och Service. Medan finans, affärsutveckling, teknisk utveckling, kvalitet och personal, juridik samt kommunikation, är delar som ingår i koncernchefens staber. Huvudkontoret för SKF-koncernen är i Göteborg, det är den största enheten i SKF Sverige AB med cirka 2500 anställda. Det är enheten som har globalt ansvar för tillverkning av sfäriska rullager och kullager, samt försäljningen av lager till svenska fordons- och industrikunder.

### 4.2 Verksamhetens upplägg

SKF:s verksamhet i Göteborg delas in i åtta fabriker, som består av ett flertal avdelningar. Varje fabrik har som nämnts ett antal avdelningar men enbart en tillverkningschef och en liten ledningsgrupp som styr fabriken riktning. På produktionsnivå delas avdelningarna upp i kanaler och kanalerna har olika mål utöver fabriksmålen som skall uppnås. En kanal i sig består vanligtvis av fyra skiftlag, där varje lag har cirka åtta operatörer, en tekniker och en kanalchef. Kanalen är en produktionslinje, där input i form av råmaterial bearbetas till önskat

output som i detta fall oftast är rullager. För att kanalens mål skall uppnås behövs operatörer, personer som håller igång maskiner samtidigt som de observerar dess rutiner. Över operatörerna arbetar en tekniker, som har en övergripande roll på kanalens samtliga maskiner samt agerar som problemlösare vid tekniska problem. När det gäller kanalens huvudsakliga ansvar, sitter kanalchefen till svars för både operatörer och teknikern. Så som varje kanal har sin egen chef, har kanalen en separat ekonomiavdelning, för fabrik och organisation där det huvudsakliga ansvaret ligger hos organisationens ekonomiavdelning. Likt organisationens egna ekonomiavdelningar har företaget även separata avdelningar för projektledare.

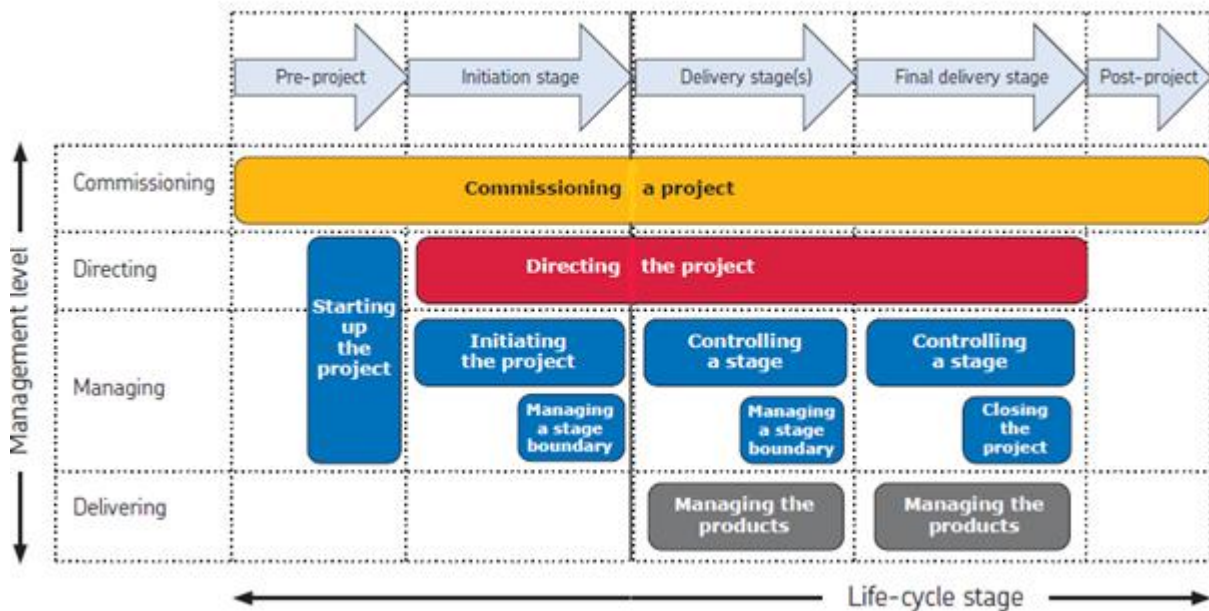
### **4.3 ”Group Project Management 2”**

SKF genomför ett stort antal projekt, vilket innebär att nästan alla anställda kommer någon gång att bli involverade i ett projekt. För att verksamheten skall kunna följa ISO standarderna behövde organisationen rikta in sig på en metod som alla skall följa. Företaget har insett hur väsentligt projektarbetet är och har nu bestämt sig för att implementera en metod som alla skall följa. Group Project Management 2 (GPM2) metoden har använts sedan januari 2011 och beskriver hur medarbetare på SKF skall gå tillväga vid genomföranden av projekt. Metoden är byggd på det föregående ramverket för metoden GPM, som har sitt ursprung i den världskända projekt management metoden PRINCE2 och är anpassat till SKFs verksamhet. I kombination med GPM2 har företagets lägre led följt metoden EEM, en metod som är en del utav GPM2. EEM går ut på att följa de projektmallar som tillgängliga. Det är främst operatörer och tekniker som brukar EEM.

GPM2 inkluderar tre delar: principer, kontrollteman och projektprocesser. Principerna definierar regelverkets kärna som baseras på bästa praxis som alla SKFs projekt måste följa. För att principerna på SKF skall följas måste ett projekt vara: kontinuerligt, kontrollerbart under företagsekonomiska skäl och under varje steg när det gäller planering samt övervakning. Projektet skall även ha: lärdomar som identifierats under projektets livscykel, definierade och accepterade roller, ansvarsområden, definierade gränser för delegerade myndigheter samt fokus på produkter istället för aktiviteter som krävs vid produktion.

Kontrollteman som är delar av projektledning, måste behandlas av alla projektets processer. De beskriver specifika behov för projekt management discipliner och dess väsentlighet. Projektprocesser är en stegvis progression genom projektets livscykel, från att komma igång

med projektet till dess avslut. Varje process definierar en rad aktiviteter, relaterade till management produkter som antingen skapas, uppdateras, granskas och godkänns tillsammans med ansvar för dessa produkter. Vid behov finns även checklistor och guider tillgängliga.



Figur 4: Projektprocess (SKF 2012, ss. 10-11)

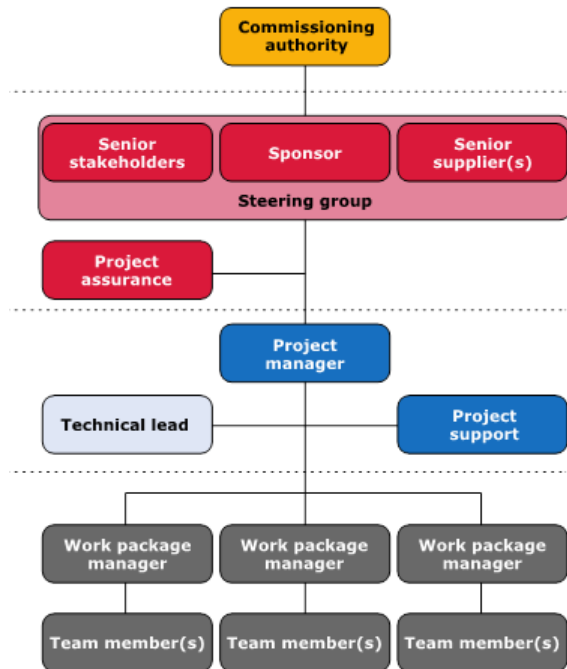
*Commissioning*: är en permanent organisation som prioriterar projekt, definierar en skriftlig fullmakt för projektet, har myndigheten i styrningen av affärsprocesser, svarar för förmånerna genomförande post-projektet och tillåter initiering.

*Directing*: Auktoriserar projektet genom att ge en plan över de olika etapperna eller en undantagsplan och de avslutar projekten. De ger projektledare ad-hoc riktning och ger styrgruppen ansvaret för projektets framgång.

*Managing*: Sköter projektet för att uppnå de planerade målen inom de ramar som fastställts av styrgruppen och sköter dagliga aktiviteter i projektet samt samordnar arbetspaketen.

*Delivering*: Planerar, utvecklar och levererar de produkter enligt SKFs processer.

Figur 5 beskriver vidare de olika delarnas medlemmar från figur 4 projektprocess. Detta för att ge en klarare bild av projektorganisationen på SKF.



*Commissioning*: består av den ledningen.

*Directing*: är uppdelad i två delar, styrgruppen och facklig representant. Där styrgruppen består av sponsorerna, leverantörerna och aktieägarna.

*Managing*: består av projektledaren, projektsupportgruppen och den tekniska gruppen.

*Delivering*: Är uppdelad i arbetspaketens chefer och medlemmarna under dem.

Figur 5: Projektorganisation (SKF 2012, s. 13)

## 5. SKFs anställda

---

*I detta avsnitt kommer studiens empiriska material presenteras. Materialet har samlats in genom personliga intervjuer med fyra anställda på SKF Göteborg. En kort presentation av de intervjuade kommer att ges och vidare kommer deras förnamn att användas.*

---

### 5.1 Respondenterna

Vi har genomfört intervju med tre projektledare och en tekniker från SKF Göteborg. Först träffade vi Mats Dirfors som har arbetat på SKF i 27 år, han har arbetat med processutveckling de senaste 10-15 åren. Mats är delprojektledare och ansvarar för olika delar i projekt. Den andra personen vi träffade var Juan Mehra som arbetar som tekniker och har arbetat på SKF under de senaste 25 åren. Han började som operatör, sedan studerade han parallellt med arbetet och har nu arbetat som tekniker de senaste 11 åren. Tredje personen var Hans Lindgren som har arbetat på SKF sedan 1999. Hans arbetar med maskininvesteringar och projektledning. Han är involverad i flertal projekt både som huvudprojektledare och delprojektledare. Hans är även "pappa" till EEM som vi har berättat om tidigare, vilket är en del av GPM2. Den fjärde personen är Josephine Timea Jonas som arbetar som projektledare sedan cirka ett år tillbaka. Josephine har studerat vid SKF tekniska gymnasium (STG), efter det arbetade hon som operatör i två år följt av att hon valde att studera vidare i två år och har nu återvänt till SKF.

### 5.2 Projekt

I tidigare avsnitt har det beskrivits hur SKF arbetar med projekt, nu skall en presentation ges om vad de anställda har berättat för oss. Samtliga intervjuade ser klara fördelar med att arbeta i projekt. Josephine anser att det gav henne möjlighet att lära sig snabbt av sina kollegor. Mats tycker dock att det är avgörande att ha en duktig projektledare för att det skall vara en fördel. Juan anser att det beror på projektet, oftast är det en fördel men ibland kan det vara väldigt intensivt och då blir det inte lika roligt att arbeta. Han menar också att det ibland går fortare att arbeta självständigt. Vid intervju med Hans framkom det att han anser att SKF inte har en projektledningskultur och att de inte är en projektorganisation utan en linjeorganisation.



Vidare menar han att de inte är vana att leda projekt på ett professionellt projektmässigt sätt men tycker att de har blivit bättre de senaste åren. Efter att företaget implementerat GPM2 försöker det följas till 100 procent, just nu genomförs det GPM2 kurser för alla projektledare och senare kommer även teknikerna att gå utbildningen. Det är en stor organisation och det tar tid att genomföra en så stor förändring.

## 5.3 Projektteam

*”Fler är starkare än en”*

Under vårt besök på SKF Göteborg var detta något som fångade vår uppmärksamhet. I receptionen hängde tavlan med citatet ovan, vilket visade sig vara en riktlinje som de anställda skall följa.

När SKF driver projekt så har de dessvärre en begränsad frihet att välja teammedlemmarna. Oftast är det de som kommer att bli berörda eller är intressenter i projektet som bildar teamet, dessa tas från linjeorganisationen. Det är cheferna för sina avdelningar som får driva sina arbetspaket och det är dessa chefer som väljer teammedlemmarna. Det innebär att projektledningen beror på vad det är för projekt som kommer att drivas och är det samma typ av projekt då är projektteamet detsamma. Det finns lite utrymme att välja mellan medarbetarna, speciellt på operatörsnivån. När det kommer till rekrytering av teamen svarade alla tillfrågade att kompetensen går före intresset, men intresset värdesätts högt och när teamet har den kompetensen som krävs går intresset före. Enligt Josephine:

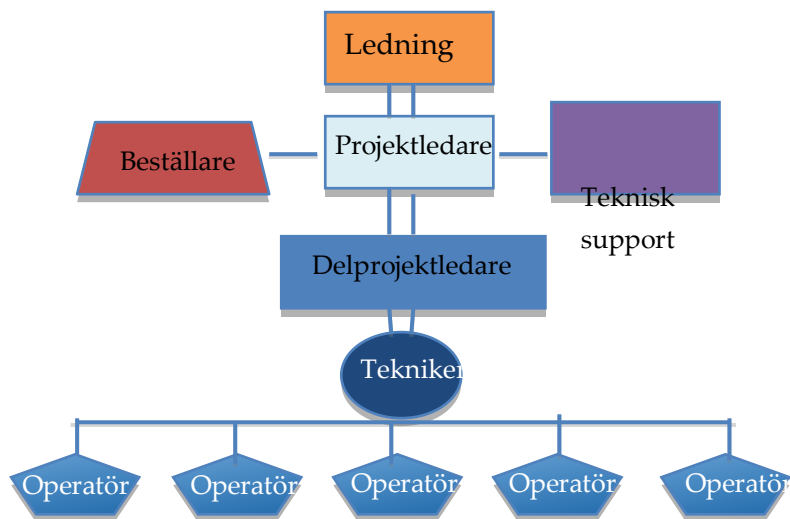
*”De som är genuint intresserade brukar göra ett riktigt bra jobb.”*

Alla intressanta personer blir först tillfrågade om de vill delta i projektet och de kan avgöra om de har möjlighet till det, i mån av tid. När vi ställde frågan om de har problem med sammansättningen av team svarade Hans:

*”Det är alltid problem med det för att de som är duktiga och man vill ha har alltid fullt upp och det är alltid en dialog om hur man löser kompetens.”*

Det finns även avdelningar som alltid arbetar ihop oavsett projektet, till exempel tillhör Mats en sådant team och hans arbete är att vara delprojektledare. Under intervjuerna har meningarna gått isär bland respondenterna. Enligt Mats är hans projektgrupp ett fast team sedan 6 år tillbaka, medan Hans uppfattning är att det inte finns några fasta team överlag.

Hur ett team ser ut på SKF beror på storleken av projektet. Här nedan presenteras hur ett team kan se ut vid ett större projekt.



Figur 6: SKF:s Projektorganisation

Under intervjuerna upplevde vi att de tillfrågade trivs på sina arbetsplatser och med sina kollegor. I början av större projekt genomförs någon form av kick-off där alla får vara med. När det är ett mindre kärnteam som skall arbeta en längre tid ihop, har de “lära känna varandra” övningar och dylikt. På Mats avdelning där de är lite mer av ett fast team sitter alla projektledare ihop, inklusive huvudprojektledare på ett kontor med öppet landskap. Detta ger dem en möjlighet att öppet och i en avslappnad miljö kunna diskutera projekten med varandra. Josephine berättade att i tidigt skede av projektet försöker de få ihop en kväll där de får chans att lära känna varandra och känna sig trygga med varandra. Förutom det har företaget något som kallas x-dagar några gånger per år, där alla som vill får vara med, ledningen, teknikerna och operatörerna. På de dagarna genomförs någon typ av utbildning eller “lära känna varandra” övningar och sedan någon form av kvällsaktivitet.

Alla anställda på SKF får gratis tillgång till träningscentret Kristinedal och det är många av de anställda som utnyttjar den anläggningen. Juan är instruktör där och många från hans avdelning går på hans pass. Han berättade även att många spelar golf och det är något de gör gemensamt utanför arbetet. Dock finns det en gräns mellan ledningsgruppen och resterande. Ledningen är svårare att få med på aktiviteterna. Så uttrycker Juan det:

*“Det finns en tydlig gräns men vet man vart nivåerna är så känner man inte av det riktigt.”*

### 5.3.1 Projektledare

En viktig del av teamet är projektledaren. På SKF blir projektledaren utsedd av commissioning och sponsorerna, det beror även på vad det är för projekt. Projektledaren i sin tur väljer delprojektledare och projektteamet. Under intervjuerna frågade vi respondenterna, hur de tycker att en bra projektledare skall vara. Juan svarade lyhörd och han anser sin ledning att vara det också. Josephine svarade tillika lyhörd men även bestämd, social och kunskapsrik.

Som vi har beskrivit tidigare finns det huvudprojektledare och delprojektledare på SKF, oftast är de engagerade i flera projekt samtidigt. De förstnämnda har övergripande ansvaret för hela projektet. De andra har en mer sammanhållande funktion så som att se över resurserna, få uppgifterna gjorda och se till att schemat följs. I mindre projekt drivs och genomförs det mesta av projektledaren, då gäller det att vara mer detaljerad, kunnig och även kunna driva de tekniska lösningarna. I stora projekt har projektledaren en mer stödjande roll, det innebär att befogenheter skall ges till personalen. Resurserna som behövs för utförandet av projektet och hjälp om det behövs. Enligt Hans så är tydligheten en väldigt viktig egenskap för en ledare i stora projekt och det är viktigt med tydlighet när det kommer till mål.

#### 5.3.1.1 Mål

Samtliga intervjuade anser att de är delaktiga i målsättningen. Beställaren säger till vad det är som skall genomföras, i form av en behovsbeskrivning. Hur detta skall genomföras är dock inte bestämt, det görs gemensamt av projektteamet och projektledaren som har det yttersta ansvaret. Projektledaren måste tänka på vad som vill uppnås, vad skall levereras för att uppnå det önskade resultatet och vilka bidrar med vad. I dagsläget så är SKF dåliga på att sätta upp

mål enligt Hans men de arbetar på att förbättra det, bland annat skall den nya GPM2 vara till hjälp. Josephine som är projektledare poängterar hur viktigt det är att ha gemensamma mål:

*”Det är otroligt viktigt att gruppen är trygg och att de tidigt blir ett team som stöttar varandra för att nå de gemensamma målen”*

### 5.3.1.2 Kommunikation

Medvetenheten om hur viktig kommunikationen är hög på företaget, de arbetar mycket med det. Till exempel i maskininvesteringsprojekt, i början på varje stadium så genomförs en intresseanalys och utifrån den en kommunikationsplan, som anpassas till varje projekt. Generellt går det till så i alla projekt. Först är det viktigt att ta reda på vilka som är intressenter i projektet och sedan väljs lämpligt kommunikationssätt. Det kan vara i form av veckomail, informationsmöten eller informationstavlor men det är ett aktivt beslut att alla som är med i intressentanalysen skall få information. En annan viktig kommunikationsplattform på SKF är ”Projektplatsen”. Det är en webbplats där alla som är involverade i projektet kan följa det och få information som behövs, dock kan befogenheter fås så att vissa i teamet kan kommentera det som pågår. SKF har även ett internt forum, Spider, för alla anställda som agerar som informations- och nyhetsplattform. Organisationen har även en egen tidning, Lagerbladet. Där information till de anställda och deras familjer publiceras, så som tillgängliga utbildningar och tjänster, olika tävlingar som finns samt aktiviteter som kan tas del av. Något annat som SKF använder som ett kommunikationsverktyg är Lotus Notes, där alla de anställda kan kommentera och återkoppla till den aktuella informationen som fås.

På Juans avdelning har de en väldigt klar mall för kommunikation. De har morgonmöten varje dag klockan 8 ute i fabriken där allt som är aktuellt går igenom. Vad som har hänt under natten, är det något som inte fungerar som det skall och hur personalen mår. Efter det har de ett till möte med bara produktionschefer, tekniker och tillverkningschefen. Om några större fel upptäcks kallar de till ett möte med hela fabriksledningen och då diskuteras problemen fritt. Oftast blir problemen lösta på en eller två dagar. Dock tycker Juan att de har för mycket möten, 50-70% av hans arbetstid går åt det.

*”Alla möten är inte värdeskapande, jag prioriterar det som händer där ute. Det är produktionen som är värdeskapande.”*

Detta anser Mats, vara problematiskt då teknikerna inte prioriterar möten och de måste ställas in på grund av frånvaro. På Mats avdelning har de inte lika många möten, max ett möte i veckan.

### 5.3.1.3 Motivation

Enligt respondenterna arbetar företaget med att motivera sina anställda, för att bidra med en bättre insats. Josephine berättade att organisationen har något som de benämner som ”steg”, vilket syftar till ökad kunskap leder till en högre lön. Varje ”steg” ökar den anställdes lön och en ökad status bland sina kollegor. Personalen får även ett anställningstillägg och prestationsdel varje månad, som är beroende av hur länge den anställda varit på företaget och hur bra det gått för kanalen.

När vi frågade Hans hur de motiverar personalen, svarade han:

*”Det är rätt individuellt och rätt svårt men det handlar om att arbeta på rätt sätt och motivera och få med sig alla.”*

Juan ansåg det också vara viktigt att få med sig alla och att alla förstår varför de skall göra något samt varför de skall utföras på ett visst sätt. Det är även viktigt att få allas acceptans innan projektet påbörjas, vilket oftast uppnås genom långa samtal. De försöker även att ”handplocka” de anställda som har intresse för projektet. Ett annat sätt som företaget använder sig av för att öka motivationen är att de anordnar motivationsövningar under x-dagarna.

En SKF anställd har fri tillgång till Kristinedals träningscenter, vilket är en förmån som många använder. Förutom gratis träningskort har de anställda även fri företagshälsovård, Feelgood. De har hand om personalens rehabiliterings processer och regelbundna hälsoundersökningar. Det och Kristinedals träningscenter befinner sig i samma hus och är beläget i anknnytning till SKFs området, vilket gör det snabbt och enkelt för personalen att besöka.

## 6. Analys

---

*I detta kapitel kommer resultatet från den empiriska undersökningen att analyseras med utgångspunkten i den teoretiska referensramen. Analysen ligger till grund för att uppfylla studiens syfte och svara på problemformuleringen.*

---

### 6.1 Projekt

SKF har funnits länge men de har nu förstått att de måste ändra sitt arbetssätt och arbeta mer i projektform. Det är idag allt vanligare att organisationer arbetar med projekt. När flera personer samarbetar ökar kunskapen bland de involverade, genomförandets fart ökar och det leder till att problemen löses fortare. En utav organisationens riktlinjer är ”fler är starkare än en”, vilket gör tillämpningen av att arbeta i projekt en naturlig väg att följa.

Det traditionella synsättet på hur en organisation arbetar med projekt följer projekttriangeln där en balans mellan kvalitet, kostnad och tid vill uppnås. SKF är ett företaget som följer denna teori. Dessvärre uppstår det situationer där detta inte är möjligt och en fokusering bör väljas, vilket i detta fall är kvalitet. Organisationen är som helhet känd för att vara en utav de få som är bäst inom branschen, där deras fördel oftast är kvaliteten. Vilket pekar på att det är just kvaliteten som de prioriterar högst.

SKF har ingen kultur att arbeta med projekt enligt Hans, men det är något som de arbetar mycket med för att förändra. Organisationen har tidigare arbetat med något som heter GPM, det är en projektmetod som är lik GPM2 men commissioningdelen, som är ledningen, var inte med. Detta skapade problem i arbetet med projekt då strukturen på högre led var bristande. Det bidrog till att de ändrade metoden till GPM2 i januari förra året där commissioningdelen lagts till och det blir nu lättare för de att följa modellen. Idag skall det vara mycket klarare för alla på företaget hur deras projektorganisation ser ut. Dock insåg vi genom den empiriska insamlingen att det är många på företaget som inte är upplärda på GPM2 metod. Alla vet att den finns men alla lägger inte stor vikt på den. Som tidigare nämndes är det en gammal och stor organisation och det tar lång tid för att genomföra en så stor förändring. Avsikten är att alla skall gå GPM2 utbildningen och lära sig hur de skall arbeta med projekt.

## 6.2 Projektteam

På SKF är oftast teammedlemmarna i ett projekt från samma avdelning, det finns även avdelningar som har så kallade fasta team, där det alltid är samma personer som arbetar ihop. Detta innebär att personer som arbetar i team känner varandra sen tidigare, vilket skapar starka arvsrelationer som Gratton och Erickson (2007) benämner det. Detta bidrar till ökat samarbete då människor lättare delar med sig till personer de känner. Författarna har sammanställt ytterligare 7 punkter som kan öka samarbetet i ett team. Många av de punkterna har SKF redan uppfyllt, de har ett träningscenter för de anställda där de kan "networka" utanför arbetstid och ledningen är bra på att synas. De syns ofta i fabrikena och försöker föregå med gott exempel. Utifrån de genomförda intervjuerna, förstår vi att det är ett starkt gemenskap på företaget. Dem flesta känner varandra och är vänliga mot varandra. Detta framkom då respondenterna från de olika avdelningarna kände till att vi tidigare hade träffat deras kollegor. Dock finns det punkter som företaget inte uppfyller. Det finns ingen coaching- och mentorkultur på företaget vilket författarna anser vara viktigt för att hjälpa människor att skapa "network" inom organisationen. Gratton och Erickson (2007) menar även för att ett team skall vara produktivt skall projektledaren vara både uppgifts- eller relationsorienterad men på SKF är ledaren oftast bara en utav det.

Med utgångspunkt i Linds och Skärvads (2004) sammanställning av McGregors och forskningsgruppens kriterier som tas upp i den teoretiska referensramen, framkommer det hur organisationen skall vara för att uppnå effektivitet i projektteam. SKFs olika avdelningar som är involverade i projektarbeten är medvetna om hur väsentlig den informella och stödjande atmosfären är. Betraktas alla de kriterier som tagits upp i den teoretiska referensramen kan det ses att många av dem koncentrerar sig på hur viktig sammansättning och samarbete är för ett effektivt projektteam. Det är av stor vikt att medlemmarna skall känna sig trygga och avslappnade med varandra. Det behövs för att kunna skapa en kreativ atmosfär där alla kan bli hörda och våga komma på nya samt annorlunda lösningar. Ett sätt som organisationen valt för att åstadkomma en bättre sammanhållning bland de anställda är genom teambildningsaktiviteter utanför deras ordinarie arbetstider, i form av kvällsträffar och x-dagar. Där får teammedlemmarna chansen att lära känna varandra utanför arbetet. Organisationen har även kick-offs som anordnas under uppstarten av ett projekt för att dels

svetsa samman teamet och dels för att motivera de inför projektet. Det övergripande ansvaret för ett teams sammanhållning ligger hos projektledaren.

Sjövold (2008) anser dock att teamet kan vara mindre effektivt om det är för hög utvecklings- och mognadsnivå på gruppen för uppgiften som skall genomföras. På SKF är det oftast samma människor som arbetar ihop med de olika projekten. Det är positivt för de större projekten där uppgifterna kräver en bra sammanhållning men i mindre projekt kan det vara ineffektivt om medlemmarna är för sammansvetsade.

Trots att sammanhållningen på SKF är bra finns det en klar gräns mellan tjänstemannasidan och den kollektiva sidan på företaget. Vilket framkommer i detta citat av Juan:

*“Det finns en tydlig gräns men vet man vart nivåerna är så känner man inte av det riktigt”.*

### 6.2.1 Projektledare

På SKF har projektledaren många olika uppgifter och agerar i många olika led, därav är det viktigt att förstå vilken roll den skall ha samt vilka uppgifter som skall genomföras vilket Gaddis (1959) menar kan vara omöjligt. Organisationen har delat upp de i två led huvud- och delprojektledare. Huvudprojektledarna är de som har ansvaret för hela projektet och därmed har det övergripande ansvaret, det är dem som kan ses följa den definition som angetts i den teoretiska referensramen av en projektledares roll. Medan en delprojektledare är vald utifrån de specialistkunskaper som de besitter och inte på de egenskaper som är viktiga för en projektledare. Det kan ses som en avvikelse till den ursprungliga uppfattningen som angivits i teorin ovan, om att en delprojektledare skall vara duktig på att leda ett team och behöver inte vara specialist inom området utan det är bara en merit. På SKF är avsikten att alla skall ha samma kunskap som projektledare, då det sedan tidigare inte är bestämt om de skall vara del- eller huvudprojektledare. Genom uppfattningen som fås från det empiriska materialet stämmer inte det överens idag. SKF är medvetna om och skall försöka förbättra detta genom att alla på företaget skall gå en utbildning för att förbättra sin förmåga att arbeta i projekt och förstå de olika roller med dess ansvar och uppgifter som finns. Det är dock en långsiktig process som tar tid.

En annan viktig aspekt är hur väsentligt det är att projektledaren anger ett tydligt och klart syfte, mål samt uppgiftsbeskrivning. Detta är enligt Hans något som organisationen själva inte



har uppnått. Projektledarna på företaget sätter inte målen och det finns inte något mål som är avsatt vid uppstarten av ett projekt, då teammedlemmarna har valts och en riktning skall anges. Enligt Hagbergs (2000) teori om hur väsentligt det är att planera samt klargöra projektmålet för att ett projekt ska bli genomförbart ses det att SKF brister på denna aspekt. Följs vidare S.M.A.R.T som är bedömningen av en målformulering enligt Tonnquist (2008), förstås vikten av en projektledares kartläggning av ett projektmål.

Projektledaren har även här en viktig roll, att förmedla ut målen och se till att kommunikationen i sin helhet fungerar. På SKF är kommunikationen viktig och det är något de är medvetna om. Följer vi Stokes och Stewart (1990) beskrivning av kommunikation ser vi att information och kommunikation inte är densamma. Tonnquist (2008) instämmer och förklarar att kommunikation är dubbelriktad och information är enkelriktad. Följer vi kommunikationsmodellen som presenterats i den teoretiska referensramen ser vi att även där skall kommunikationen vara tvåvägs, det vill säga att avsändaren skickar ut informationen men det viktiga är att den kommer tillbaka till avsändaren med en återkoppling. Kommunikationen hanteras olika på SKFs avdelningar. På en av avdelningarna hade de flera möten om dagen och på andra hade de ett möte om dagen och det är främst på möten kommunikationen framkommer på SKF. I början på varje projekt sammanställs en kommunikationsplan som är anpassad till varje projekt. Det kan vara i form av informationsmöten, veckomail och informationstavlor, detta är också information då det inte finns utrymme för feedback. SKF har en tidning med information för de anställda, ett interntforum Spider som är en informations- och nyhetsplattform, dessa två verktyg är enkelriktade, vilket är information och inte kommunikation. Vidare använder sig företaget av ”Projektplatsen” där alla som är involverade i ett projekt kan få information om ett projekt och följa den samt att vissa har befogenheten att kommentera på respektive projekt, dock finns det begränsningar för vilka som får tillgång. Alla SKFs anställda har ett Lotus Notes konto, vilket är kommunikation då användarna har möjlighet att kommentera, ge synpunkter och återkoppla om den informationen som fås.

Väl fungerande kommunikation är som nämnts viktigt för ett företag, oavsett om det är internt eller externt (Tonnquist, 2008). Det är en väsentlig del utav hur företagets sammanhållning framträder då de flesta på företaget känner varandra och på så sätt känner sig trygga i sin omgivning. Detta är enligt Schutz (1997) viktigt för att kommunikationen skall fungera.

För att ett team skall vara effektivt är det viktigt att personalen är motiverad och det är projektledarens uppgift att motivera dem enligt Brenner (2007). Han menar vidare att motivationen är något som inspirerar, uppmuntrar andra att göra bra ifrån sig och att få de andra att trivas med det de gör. På SKF väljs teammedlemmarna i första hand efter kompetens men intresset hos de anställda spelar också en viktig roll i sammansättningen. Medlemmarna blir då motiverade om de får arbeta med projekt de tycker är intressanta. Intressanta arbetsuppgifter är även en faktor som Herzberg (2007) anser ökar motivationen. Några andra motivationsfaktorer som han nämner är karriärmöjligheter, erkännande och ökat ansvar, detta är något SKF är väldigt bra på. De personer som kontaktats på företaget har varit i organisationen en längre tid och har arbetat sig upp på karriärstegen. Detta visar på att de anställda får erkännande för det de gör och att de får större ansvar samt möjligheten att utvecklas.

Sedan anser Herzberg (2007) för att de anställda inte skall vara missnöjda skall företagspolicy vara rättvisa, ledarna skall vara kunniga, arbetsförhållanden vara bra, lönerna vara rättvisa och de anställda ska känna sig trygga med sin anställning. På SKF har alla anställda tillgång till Feelgood som är företagshälsovård, de får också träningskort på Kristinedal vilket påvisar att företaget är måna om sina anställda och förbättrar arbetsförhållanden för dem. SKF försöker även ha rättvisa löner genom ett system som kallas ”steg” på företaget, detta är belöningssystem. När kunskapen ökar hos en anställd får den också en löneökning.

Belöning är ett utav tillvägagångssätten som SKF använder sig av för att motivera personalen, i form av löneökningar, träningskort samt andra förmåner. Dock ifrågasätter Jackson och Carter (2002) möjligheten att kunna motivera en annan. De menar att belöning inte behöver leda till ökad önska att arbeta.

## 7. Slutdiskussion

---

*Detta avsnitt kommer presentera en slutdiskussion som grundats på analysen. Diskussionen kommer att innehålla författarnas egna tankar, reflektioner och åsikter.*

---

Syftet med studien var att undersöka och beskriva hur organisationen SKF arbetar med projektteam och vilka faktorer som skulle kunna effektivisera samt öka samarbetet i deras projektteam. Efter genomförd undersökning och analys skall nu en slutdiskussion genomföras för att kunna uppnå syftet och svara på studiens problemformulering:

”Hur kan SKF effektivisera och öka samarbetet i sina projektteam?”

Efter denna undersökning kan vi konstatera att SKF arbetar nu med att förändra sin verksamhet och börja arbeta i projektform. De har sedan januari 2011 försökt implementera den nya projektmetoden GPM2 men vi kan se att den ännu inte är fullbordad. Vi anser att organisationen har långt kvar innan denna vision är uppnådd. Företaget har insett vikten med att förändra sitt arbetssätt då det sedan tidigare har funnit brister i både strukturen och projektarbetsprocessen. Detta kan vi se då företaget lämnat metoden GPM för GPM2, för att få ledningen att förstå sin roll och sitt ansvar samt förtydliga projektledningen för de resterande leden och få bättre struktur på projekten.

Det faktum att alla intervjuade inte har gått GPM2 kursen och därmed i viss mån inte har samma teoretiska kunskaper, kan anses vara problematiskt. Detta främst då alla har sin egen bild av hur verksamheten arbetar med projekt och för att de har flera års erfarenhet av projektarbete. Därför tycker vi att alla anställda på företaget skall genomgå utbildningen och bli medvetna om varför de skall gå GPM2 utbildning samt dess innebörd. Vi anser att det är viktigt att inte bara ledningen utan att alla de anställda förstår vikten av att genomgå en utbildning som förbättrar och stödjer deras insats i projekt.

Vi kunde även se en skillnad mellan de olika avdelningarna som vi kom i kontakt med, när det gäller deras övergripande syn på projekt men även deras egen roll i projektarbetet som försiggick. En annan skillnad som belystes under vår vistelse på företaget var gränsen mellan tjänstemannasidan och den kollektiva arbetsstyrkan. Alla känner alla på företaget men det är i

sina egna led, till exempel alla projektledarna känner varandra och utbyter information medan alla operatörer känner alla inom sitt led men utbytet mellan varandra är ganska litet, speciellt utanför arbetstid. SKF har många aktiviteter för sina anställda, det är bra tillfällen att få de olika leden till att interagera med varandra. Vår uppfattning är att anställda trivs bra och känner sig väldigt trygga, detta tror vi skapar ett gott samarbete på företaget. Det visar sig i de många åren personalen väljer att stanna kvar på företaget och de som lämnar för att studera eller dylikt väljer att komma tillbaka. Organisationen har på så vis lyckats med att förmedla en "vi" känsla, där de anställda känner sig hemma. Dock bör vi tillägga att trots detta nätverk tycker vi att företaget bör lämna utrymme åt andra som även de skulle vilja komma in i denna cirkel. Företaget har nästan ingen rekryteringsprocess som sker från externa källor utan projektteamen skapas av befintlig personal. Vi anser då att det inte skulle vara fel att vid några tillfällen hyra in personer med expertis och på så sätt bryta av den vanliga processen.

På SKF finns det fler led av projektledare som väljs ut olika. En huvudprojektledare skall vara duktig på att leda, delegera och hålla samman teamet. Medan en delprojektledare väljs ut efter sina specialistkunskaper inom området. En projektledare bör alltid vara både uppgifts- och relationsorienterade. Eftersom de anställda inte har fasta tjänster som huvud- eller delprojektledare anser vi det vara extra viktigt för SKF.

En viktig aspekt för att lyckas med ett projekt är att ha klara mål, vilket vi anser behöver förbättras på SKF. Vi har fått uppfattningen att idag är det oklart vem det är som sätter upp målen och vem det är som skall följa upp resultatet. För att teamet skall kunna vara effektivt behövs klara mål som de kan följa och det är projektledaren som är ansvarig för det. Därför skulle en klarare struktur behövas på projektets sammansättning och medlemmarnas ansvarsområden. Detta tror vi skulle kunna uppnås genom att målen följer S.M.A.R.T testet.

Idag har SKF många informations- och kommunikationskanaler, vilket är viktigt för en välfungerande organisation. Vi kan se utrymme för förbättring på företaget då mycket av de verktyg som de använder sig utav är till för att informera då det inte finns möjlighet för de anställda att ge synpunkter. För välfungerande kommunikation skall det ges en möjlighet för återkoppling mellan avsändare och mottagare. Till exempel på "projektplatsen" är det idag bara de med befogenheter som får kommentera de pågående projekten. Vi tror att det skulle vara mer effektivt för projektet och leda till bättre kommunikation om alla kunde komma med synpunkter.

Som nämnt tidigare kunde vi se skillnader mellan de olika avdelningar detta gäller även kommunikation. En av respondenterna tyckte att de hade för mycket möten medan den andra menar att de hade för få. Detta är något vi tycker bör anpassas efter de olika projekten och inte bero på vilken avdelning de arbetar på. Vilket vi kan tycka bör bestämmas av projektledaren i början på varje projekt. Vi tror att kommunikation är ett verktyg som alltid kommer att existera och som alltid kan förbättras.

Något annat som är viktigt för ett effektivt team är att motivera medlemmarna. Vi tror att detta är av stor vikt för välmående hos personalen, om den anställde trivs med de det gör så tror vi att det resulterar i bättre prestationer och ökad trivsel. En annan viktig faktor är intresset för projekten, där de anställda får arbeta med det som tilltalar dem, vilket vi tror ökar motivationen hos dem. Det är dock viktigt att personalen känner sig trygga på sin arbetsplats och känner att de blir rättvist behandlade för att om det inte är så är det omöjligt att motivera de. Något annat som vi upptäckte på SKF är att de anställda har stora möjligheter att klättra på karriärstegen de känner sig uppskattade, de får större ansvar och självförtroende. Detta tror vi är ett viktigt bidrag till varför de anställda väljer att vara kvar på företaget.

Vi upplever att företaget är måna om sina anställda. Detta visar sig genom de olika förmåner de erbjuder för både sina anställda och deras familjer. SKF anställda får gratis tillgång till ett träningscenter och hälsovård. Detta tror vi uppskattas och kan vara en bidragande faktor till motivationen hos de anställda. Om personalen känner sig uppskattade genom att organisationen erbjuder olika förmåner, tror vi att de kommer vilja göra bra ifrån sig för att det skall gå bra för företaget. Vi tror också att om det går dåligt för företaget så är det just förmånerna som försvinner och det är i allas intresse att det skall gå bra för företaget, då alla gynnas av detta.

## 8. Slutsatser

---

*Uppsatsens avslutande avsnitt presenterar de slutsatser som dragits utifrån slutdiskussionen. Vidare kommer även en redogörelse på förslag till vidare studier att ges.*

---

De slutsatser vi kan dra är att SKF arbetar med att förbättra och förändra sitt arbetssätt till projektform. Detta gör de genom att implementera den nya projektmetoden GPM2. Företaget har kommit långt men de har fortfarande en bit kvar då denna metod inte har tillämpats på hela organisationen.

Efter denna studie ser vi även att projektledaren har en stor och avgörande roll i ett teams sammanhållning och effektivitet. Eftersom det är projektledaren som har huvudansvaret för de enligt oss avgörande effektivitetsfaktorer.

Vi anser att företaget har lyckats med att motivera sin personal, då vi tror att de förmåner som ges samt karriärmöjligheter inom organisationen är uppskattade av de anställda. Vilket vi tror får flera att stanna kvar i många år.

SKF har idag en stark och utvecklad informationsbas. Dock skulle vi vilja se en mer utvecklad och förbättrad kommunikation, genom ökad återkoppling mellan avsändare och mottagare.

Avslutningsvis anser vi att företaget behöver en klarare struktur på projektets sammansättning och medlemmarnas ansvarsområden. Detta tycker vi är viktigt även för att målsättningen skall förbättras. Något som vi anser vara avgörande för ett effektivt projektteam.

### 8.1 Förslag till vidare studier

I denna studie har vi avgränsat oss till att studera endast delar av projektarbetet inom SKFs organisation. Undersökningen har skett ur projektledarens och några projektmedlemmars perspektiv. Därför kan det för fortsatta studier vara intressant att studera andra metoder eller studera projektarbetet ur organisationsledningens perspektiv.

Under studiens gång har ytterligare några intressanta aspekter framkommit och vi vill därför ge några andra förslag till fortsatta studier inom området. Av de delar av organisationen som undersökts har vi endast funnit få projektledare som tillämpar projektmetoden GPM2.

Eftersom implementeringen just påbörjats har det inte varit möjligt för oss att dra några slutsatser kring om implementeringen av projektmetoden är till fördel för organisationen därför kan det vara intressant att fortsättningsvis studera hur implementeringen påverkar organisationen. Dels kan den inre effektiviteten undersökas men även hur den psykosociala arbetsmiljön förändrats för de personer som involveras i projekten.

I denna uppsats presenteras teorier som beskriver ett projektteams effektivitet. Vi föreslår att fortsatta studier inom området består av att utföra en eller flera av dessa beskrivnings metoder samt teorier, vilket även kan leda till mätningar inom området. Om detta utförs kan en jämförelse av de resultat som erhålls göras. Ytterligare ett förslag är att jämföra två team med olika projektledare inom organisationens olika områden och därefter jämföra dess effektivitet när det gäller projektarbetet.

# 9. Referenser

## 9.1 Trycka källor

Adams, R J. (1997). *The Principles of Project Management*. 2.uppl. USA: Project Management Institute.

Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Berggren, C. (2001). *Om projekt, projektledningsläran och andra perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Berggren, C. & Lindkvist L. (2001). *Projekt — Organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Blomberg, J. (1998). *Myter om projekt*. Göteborg: Nerenius & Santérus förlag.

Blomberg, J & Lundin, R.J (2009). *Ledarskapsboken - Ledarskap i projekt*. Malmö: Liber.

Balogun, J. & Hope-Hailey, V. (2004). *Exploring strategic change*. London: Prentice Hall.

Brenner, D. A. (2007). Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team. *Cost Engineering*, vol. 49, ss. 16-20.

Briner, W., Geddes, M., & Hastings, C. (2002). *Projektledaren*. Stockholm: Svenska Förlaget liv & Ledarskap AB.

Brown, K.B & Hyer, N.L (2010). *Managing Projects - A team-based approach*. Singapore: McGraw Hill.

Cleland, D. I. & Ireland, L. R. (2006). *Project Management - Strategic Design and implementation*. New York: McGraw-Hill.



Crainer, S. (1998). *Managementbiblioteket en guide till de 50 främsta innovatörerna inom management*. Malmö: Richter.

Engwall, M. (1999). *Jakten på det effektiva projektet*. 2. uppl. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Frame, J. D. (1994). *The new project management*. San Fransisco: Jossey- Bass Inc.

Gaddis, O.P (1959). The project manager, *Harvard Business Review*. ss 89-97.

Gratton, L, & Erickson, T (2007). 8 Ways to Build Collaborative Teams, *Harvard Business Review*, vol. 85, ss. 100-109.

Hagberg, B. (2000). *Projekt är människor: Hur du driver framgångsrika projekt genom att skapa goda relationer i projektgruppen*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Harrison, F. L. (1981). *Advanced project management*. Hants: Gower Publishing Company Limited.

Harrison, F.L. & Lock, D. (2004). *Advanced project management: a structured approach*. Hants: Gower Publishing Company Limited.

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Lind, J-I. & Skärvad, P-H. (2004). *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.

Marmgren, L. & Ragnarsson, M. (2001). *Organisering av projekt — Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv*. Stockholm: Fakta Info Direkt Sweden AB.

Maylor, H. (2003). *Project Management*. 3. uppl. Harlow: Pearson education Limited.

Natale, S. M., Libertella, A. F. & Rothschild, B. (1995). Team performance management. *Team performance management: An international journal*, vol. 1. ss. 6-13.

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

Ralea, M. C. (2011). Working in teams-the efficiency of a united team. *Journal of Defense Resources Management*, vol. 1, ss. 131-135.

Rodenstedt, K. & Winther, K. (2004). *Projektkonomi i praktiken*. Uppsala: Författarna och Uppsala publishing house.

Sachau, D. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, vol. 6, ss. 377-393.

Schutz, W. (1997). *Den goda organisationen: En modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Stockholm: Bokförlaget natur och kultur.

Scott-Young, C. & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, vol. 26, ss. 749-766.

Selin, G. (1980). *Praktisk projektledning*. Stockholm: Ingenjörsläroverket.

Sjökvist, E. (2008). *Teamet – Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber.

SKF (2011). *GPM2 – essentials*. SKF Group.

Stokes, Jr. & Stewart, L. (1990). Building effective project teams. *Information systems management*, vol. 7, ss. 38-45.

Svenning, C. (1997). *Metodboken - en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz förlag.

Tonnquist, B. (2008). *Projektledning*. 3. uppl. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.

Ware, J. P. (1977). Managing a task force. *Harvard business review*, ss.

Wageman, R., Gardner, H., Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, ss. 301-315.

## 9.2 Elektroniska källor

SKF Sveriges hemsida, 2012-04-28 :

[http://www.skf.com/portal/skf\\_se/home/](http://www.skf.com/portal/skf_se/home/)

Figur 3: Motivation-hygiene theory , 2012-04-20

<http://www.provenmodels.com/21/motivation-hygiene-theory/herzberg-mausner-snyderman>

# Appendix 1:

## Intervjufrågor Mats Dirfors

- Berätta lite om dig själv och din position på företaget.
- Hur är det att arbeta med projekt? Fördelar vs nackdelar.
- Är du med i rekryteringsprocessen, vad har du för roll, har ni struktur?
- Hur går en rekryteringsprocess till i projekt? Teambuildning
- Har ni upplevt problem med sammansättning av team och hur har ni löst det?
- Kommer ni bra överens i gruppen
- Är ni lika, ett homogent grupp?
- Om ni rekryterar neråt, är det då också samma personer?
- Har ni en direkt kommunikation med operatörerna?
- Är det viktigt för er att kommunicera med operatörerna?
- Arbetar ni internationellt i projekt och hur går det till i så fall?
- Hur var det att samarbeta med människor från andra kulturer?
- Vad är projektledarens roll i ett projekt?
- Har ni rutin på vad en projektledare har för uppgifter?
- Upplever du att ni använder den i praktiken?
- Hur stor är friheten för projektledaren att välja team medlemmar? Antal medlemmar i teamet för att vara så effektivt som möjligt?
- Har ni gemensamma aktiviteter utanför jobbet?
- Hur arbetar ni med kommunikation inom projektet?
- Hur arbetar ni med företagskulturen?
- Vem sätter målet för projektet?
- Hur sammansvetsar ni gruppen och ser till att alla strävar efter samma mål?
- Hur kommunicerar ni då men teknikerna och operatörerna?
- Hur stort är teamet?
- Problematik med att arbeta med team?

## Appendix 2:

### Intervjufrågor till Juan Mehra

- Berätta lite om dig själv och din position på företaget?
- Hur är det att vara med i ett projekt?
- Hur är det att arbeta i ett team?
- Hur ser ett team ut?
- Hur tycker du en bra ledare skall vara?
- Vad anser du vara viktiga egenskaper hos dina teammedarbetare?
- Känner du att du är delaktig i ett team och projekt?
- Hur tycker du kommunikationen fungerar mellan de olika medarbetarna i teamet?
- Tycker du att ni får klara mål från ledningen?
- Hur viktig tycker du att din roll är i projektet?
- Är du noggrann med att läsa igenom tekniska specifikationer?
- Har ni några ramverk att följa i projektarbetet?
- Anser du att ni får tillräckligt med information från ledningen?
- Har ni några aktiviteter utanför arbetet?
- Känner du samhörighet med ledningsgruppen?

# Appendix 3:

## Intervjufrågor Hans Lindgren

- Vill du berätta lite om dig själv och din position på företaget?
- Hur är det att arbeta med projekt? Fördelar vs nackdelar.
- Hur går en rekryteringsprocess till i projekt? Teambildning?
- Har ni upplevt problem med sammansättning av team och hur har ni löst det?
- Hur ser ett team ut? (strl, poster, personer, bakgrund)
- Har ni fasta team, varför, hur blev det så?
- Vad tycker du är viktigt för ett bra team, hur skall den vara?
- Vad har en projektledare för roll och uppgifter?
- Vad kännetecknar en bra projektledare och hur skall vara?
- Hur arbetar ni med kommunikation inom projektet?
- Vem är det som sätter målen för teamet?
- Hur informerar ni om målen till teamet?
- Har ni ramverk för hur ni skall arbeta i projekt och följer ni det i så fall?
- Hur arbetar ni med sammanhållningen av team?
- Har ni några aktiviteter utanför arbetet?

# Appendix 4:

## Intervju med Josephine Timea Jonas

- Berätta lite om dig själv.
- Hur är det att arbeta med projekt? Fördelar vs nackdelar
- Hur går en rekryteringsprocess till i projekt? Teambildning?
- Har ni upplevt problem med sammansättning av team och hur har ni löst det?
- Arbetar ni internationellt i projekt och hur går det till i så fall?
- Vad är projektledarens roll i ett projekt?
- Vad anser du är avgörande faktorer för en bra projektledare?
- Har ni gemensamma aktiviteter utanför jobbet?
- Hur arbetar ni med kommunikation inom projektet?
- När teammedlemmar utses, vilka förmågor prioriteras; Specialist kompetens eller personliga egenskaper?
- Hur stor är friheten för projektledaren att välja team medlemmar?
- Hur stor är genomsnittliga faktiska teamen? Är detta generellt?
- När teamet är sammansatt, i hur stor grad brukar det skilja sig från det tilltänkta?
- Hur får man gruppen sammansvetsad för att fungera som en grupp mot det gemensamma målet?
- Vad är viktigast för projektets effektivitet, förmåga att undvika konflikter eller förmågan att lösa konflikter? Och varför?