



Växjö universitet

Institutionen för teknik och design, TD  
Ingenjörsexamen inom ämnet byggt teknik

# **Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt.**

**En fallstudie på byggaktörers syn på kommunikation och målbilder.**

## Communication as a factor of success in a construction project.

A casestudy on building contractors sight on communication and goal images.

Växjö juni 2007.  
Examensarbete nr: TD 063/2007.  
Nellie Karlsson.  
Avdelningen för teknik och design.

**- Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -**

<b>Organisation/ Organization</b> VÄXJÖ UNIVERSITET Institutionen för teknik och design Växjö University School of Technology and Design		<b>Författare/Author(s)</b> Nellie Karlsson	
<b>Dokumenttyp/Type of document</b> Examensarbete/ Diplomawork	<b>Handledare/tutor</b> Rainer Winkler	<b>Examinator/examiner</b> Bertil Bredmar	
<b>Titel och undertitel/Title and subtitle</b> <b>Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt.</b> En fallstudie på byggaktörers syn på kommunikation och målbilder. <b>Communication as a factor of success in a construction project.</b> One casestudy on building contractors sight on communication and goal images.			
<b>Sammanfattning (på svenska)</b> I dagsläget är byggbranschen hårt styrt av att uppnå hög standard, rätt kvalitet, nå kortare byggtider och detta ska ske till en lägre kostnad. Syftet med denna studie är att undersöka hur viktig kommunikationen i byggprocessen är, om det finns ett samband mellan kommunikation och om projektet uppnår sitt förväntade resultat. Vilken betydelse har målbildens förankrande och programmets utformning för projektets chanser att uppnå det förväntade resultatet. Studien grundar sig på subjektiva resultat, utifrån de medverkande byggaktörernas uppfattning, och mäter därmed inte frågeställningarna objektiv. Resultatet av de kvantitativa undersökningarna i denna studie visar på att det finns ett samband mellan den allmänna kommunikationen, målbildens tydlighet under projektet och målbildens uppfyllelse. Resultatet visar även att det inte finns någon tydlig koppling mellan dessa punkter och kommunicerande av målbilden i projektet. Studien visar att målbilden inte behöver vara gemensam och väll förankrad hos alla medverkande aktörer i det specifika projektet.			
<b>Nyckelord</b> Byggprojekt, kommunikation, målbild			
<b>Abstract (in English)</b> In present the building industry is focused on reaching high standard, right quality, reach shorter building times and this shall be done to less expense. The purpose with this study is to examine how important the communication is for the building process, if there is a connection between the communication and if the project reaches the expected goal. What meaning has the anchor to the goal image and the programs design for the projects chance of success. The study is found on subjective results, from the contributing building contractor opinions, and measures there by not the questions objective. The results of the quantitative examine in this study targets out that in a connection between the general communication, the goal images clearness under the project and the goal images fulfilment. The results even show that there is no clear connection between these three targets and the communication about the goal images. The study shows that the goal images do not need to be common and good anchor to all contractors involved in the specific project.			
<b>Key Words</b> Construction project, communication, goal images			
<b>Utgivningsår/Year of issue</b>	<b>Språk/Language</b>	<b>Antal sidor/Number of pages</b>	
2007	Svenska/Swedish	42	
<b>Internet/WWW</b> <a href="http://www.vxu.se/td">http://www.vxu.se/td</a>			

# Sammanfattning

**Kandidatuppsats i byggt teknik, Växjö universitet,**

**Författare:** Nellie karlsson

**Handledare:** Rainer Winkler

**Examinator:** Bertil Bredmar

**Titel:** Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt. En fallstudie på byggaktörers syn på kommunikation och målbilder.

**Bakgrund:** I dagsläget är byggbranschen hårt styrd av att uppnå hög standard, rätt kvalitet, nå kortare byggtider och detta ska ske till en lägre kostnad. Kan kommunikation ligga till grund för att effektivisera byggbranschen?

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka hur viktig kommunikationen i byggprocessen är, om det finns ett samband mellan kommunikation i allmänhet, målbildens tydlighet, kommunicerandet av målbilden och om projektet uppnår sitt förväntade resultat. Vilken betydelse har målbildens förankrande och programmets utformning för projektets chanser att uppnå det förväntade resultatet.

**Avgränsningar:** Studien avser endast att studera kommunikationen i programfasen, projekteringsfasen och produktionsfasen i ett specifikt projekt. Det är enbart den formella kommunikationen, målbildens uppfyllelse och de medverkande byggaktörernas syn som studien omfattar. Studien grundar sig på subjektiva resultat, utifrån de medverkande byggaktörernas uppfattning, och mäter därmed inte frågeställningarna objektivt.

**Metod:** I studien har kvalitativa intervjuer genomförts med medverkande från ett specifikt byggprojekt. Dessa kvalitativa intervjuer kompletteras med en mindre kvantitativa undersökning. Dokument som ansetts betydande för företagets kommunikation har anskaffats genom handledaren. Jämförelser har gjorts gentemot teoretiska kommunikationsmodeller och rapporter som tidigare gjorts i ämnet.

**Resultat, slutsatser:** Resultatet av de kvantitativa undersökningarna i denna studie visar på att det finns ett samband mellan den allmänna kommunikationen, målbildens tydlighet under projektet och målbildens uppfyllelse i detta specifika projekt. Resultatet visar även att det inte finns någon tydlig koppling mellan dessa punkter och kommunicerandet av målbilden i projektet. Studien visar även på att målbilden inte behöver vara gemensam och väl förankrad hos alla medverkande aktörer för att det specifika projektet skulle uppnå sitt utsatta mål.

## Förord

Jag har fått mycket hjälp med att genomföra studien, det har funnits en stor vilja att hjälpa mig i mitt arbete. Därför vill jag tacka alla som har hjälpt mig. Utan er insats hade studien inte gått att genomföra. Under arbetet har jag blivit positivt bemött, alla har varit intresserade och nyfikna på arbetet. Intresset har varit stort för ämnet och det har ofta uppkommit diskussioner. Ett speciellt tack vill jag ge min handledare, Rainer Winkler, för att du hjälpt, stöttat och drivit på mig när det behövts. Tack för att du lyssnat på mina tankar och idéer men även när det kört ihop sig och jag stött på problem. Min handledare från företaget ska också ha ett stort tack för hans insatser. Han har alltid varit villig att hjälpa, lyssna och komma med förslag. Alltid försett mig med den information som önskas även om den ibland varit lite svårare att få tag i. Alltid varit positiv och trevlig vilket gjort att det känts naturligt att ta upp frågor till diskussion, jag har aldrig känt mig i sidosatt.

Ett stort tack ska även riktas till alla de byggaktörer som medverkade i studien. Utan er insats hade inte studien varit genomförbar. Tack för att ni tog er tid att svara på de frågor som ställts.

En eloge ska även tilldelas mina föräldrar som läst texterna om och om igen utan att någonsin pusta eller stöna. Slutligen, ett stort tack till alla i min omgivning, tack för att ni varit så snälla och stått ut med mig under resans gång.

# Innehållsförteckning

## 1. Inledning

<b>1.1. Bakgrund</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Problemdiskussion</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Problemformulering</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Syfte</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Avgränsningar</b>	<b>10</b>

## 2. Metod

<b>2.1. Metod val</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Urval</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Intervjuer</b>	<b>11</b>
<b>2.4. Hantering av materialet</b>	<b>12</b>
<b>2.5. Analysmetod</b>	<b>12</b>

## 3. Teori

<b>3.1. Byggprocessen</b>	<b>13</b>
3.1.1. Byggaktörer	14
<b>3.2. Mål - Lyckat projekt</b>	<b>16</b>
<b>3.3. Kommunikation</b>	<b>18</b>
3.3.1. Kommunikationsprocessen	18
3.3.2. Olika kommunikationsformer	19
3.3.3. Kommunikation i byggprocessen	21
<b>3.4. Det studerade projektet</b>	<b>23</b>
3.4.1. Företagets syn på kommunikation	23
3.4.2. Den verkliga kommunikationen i projektet	24

## 4. Resultat

<b>4.1. Samband mellan kommunikation och målbild</b>	<b>26</b>
4.1.1. Allmänna kommunikationen	26
4.1.2. Målbildens tydlighet under projektet.	27

**- Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -**

4.1.3. Målbildens kommunicerande	28
4.1.4. Målbildens uppfyllelse	29
<b>4.2. Målbildens förankrande och programmets utformning</b>	<b>29</b>
<b>4.3. Bra kommunikation och optimal informationsmängd</b>	<b>30</b>
5. Diskussion	
<b>5.1. Samband mellan kommunikation och målbild</b>	<b>33</b>
<b>5.2. Målbildens förankrande och programmets utformning</b>	<b>35</b>
<b>5.3. Bra kommunikation och optimal informationsmängd</b>	<b>36</b>
<b>5.4. Viljan och verkligheten inte samma bild</b>	<b>37</b>
<b>5.5. Materialets hållbarhet</b>	<b>37</b>
6. Slutsats och reflektioner	
<b>6.1. Slutsats</b>	<b>39</b>
<b>6.2. Reflektioner och kritik mot eget arbete</b>	<b>41</b>
<b>6.3. Förslag på fortsatt forskning</b>	<b>41</b>
<b>7. Källförteckning</b>	<b>42</b>

# 1. Inledning

---

*I detta första inledande kapitel så redogörs problem och dess bakgrund. Problem konkretiserar i en problemformulering och syftet med uppsatsen anges samt de avgränsningar som valts att göras.*

---

## 1.1. Bakgrund

I jämförelse med många andra branscher har byggbranschens produktivitet halkat efter. (Carlsson 2006, s. 9). ”Byggindustrin är mycket sen att ta till sig nya strategier, metoder och teknik och att skapa vettiga modeller för kommunikation.” (Carlsson & Josephson 2001, s. 18).

Under senare år har dock kraven på byggprocessen skärpts betydligt. I dagsläget är byggbranschen hårt styrd av att uppnå hög standard, rätt kvalitet, nå kortare byggtider och detta ska ske till en lägre kostnad. (Carlsson & Josephson 2001, s. 12).

Jacobsen och Thorsvik menar att “så länge det finns människor i en organisation och de människorna har behov av att samordna sina aktiviteter kommer det att finnas behov av kommunikation.” (Jacobsen & Thorsvik 1995, s. 334). Då slutsatsen kan dras att kommunikation är ytterst viktig i byggprojekt, där hela projektarbetet handlar om att samordna olika aktiviteter och olika projektmedlemmars arbetsinsatser.

Larsson beskriver olika allmänna problem och hinder för kommunikation. Förutom tekniska problem är det största problemet att mottagaren inte tar till sig informationen. Orsaker till att mottagaren inte tar till sig informationen kan vara att budskapet inte går fram, det förkastas eller helt enkelt att mottagaren inte förstår budskapet. Det kan även vara att budskapet har förändras på vägen från sändare till mottagare. Vilket gör att mottagaren och sändaren har olika bilder/information av vad de tror är samma bild/information. Mycket av kommunikationsproblemen grundar sig i att personer upplever att de får för lite information, och känner sig därmed inte delaktiga. Att de inte har tillräckligt med information för att ta

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

beslut etc. Ett lika stort problem är att personerna känner att de får för mycket information. De känner att de inte kan ta in all information och sållar därmed bort information. Det är viktigt men svårt att hitta en lagom nivå på kommunikationsmängden. (Larsson 2001, s. 12).

Carlsson & Josephson uttrycker frågan "Är det egentligen positivt eller negativt med mycket kommunikation? Är t ex mycket kommunikation ett tecken på att det varit mycket problem i projektet? Eller tyder mycket kommunikation i stället på att det är goda relationer som innebär att man gärna kontakta varandra några gånger extra? Det går naturligtvis inte ge ett generellt svar på frågorna." De hävdar att mängden och värdet av kommunikationen måste skiljas på. De beskriver att det vanligtvis finns en önskan om mer kommunikation än vad som krävs. Och det krävs lite mer kommunikation i byggprojekten än vad som från start hade förväntats vara tillräcklig. (Carlsson & Josephson 2001, s. 43, 44, 69)

I projektlednings sammanhang är det allmänt känt att målbilden bör vara väl förankrad hos alla medverkande aktörer. Blomberg skriver i myter om projekt att "I samtliga projektkurser jag medverkat och i samtliga praktiska projektledningsböcker jag läst, betonas att projekt är ett medel för att genomföra i förväg formulerade mål. Målen bör vara så tydligt formulerade som möjligt och alla projektdeltagare bör vara insatta och helst delaktiga i dessa mål. Målen bör vara gemensamma. [...] Dessa mål ska vara tydligt formulerade och kommunicerade till samtliga projektdeltagare. De gemensamma målen framställs ibland som en förutsättning för, eller åtminstone en viktig bidragande faktor till, att projektarbetet kan löpa friktionsfritt. [...] Tydliga, fasta och gemensamma mål är en förutsättning för ett effektivt och framgångsrikt projekt, heter det". (Blomberg 1998, s. 31ff). Blomberg menar att den allmänna uppfattningen är att alla projektmedlemmar ska dela en gemensam målbild, han delar inte denna uppfattning utan hävdar istället motsatsen.

## 1.2. Problemdiskussion

Frågan kvarstår då till hur kan byggprocessen effektiviseras? Det diskuteras om kommunikation kan ligga till grund för om byggprojekten blir lyckade respektive ej lyckade. Kan bättre kommunikation effektivisera byggprojekt, uppnå högre standard, bättre kvalitet, nå kortare byggtider och lägre kostnad?



## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

Är de allmänna problemen och hindren för kommunikation som Larsson beskriver betydande i byggprojekt?

Eller grundar sig problem i byggprojekt i att målbilden är dåligt förankrad hos de medverkande aktörerna? Att kommunikationen runt målbilden är dålig, otydliga målbilder, etc.

### 1.3. Problemformulering

- Finns det något samband mellan den allmänna kommunikationen, kommunicerandet av målbilden, målbildens tydlighet under projektet och projektets resultat?
- Vad har målbildens förankrande hos de medverkande aktörerna och programmet för betydelse på byggprojektet?
- Hur vill företaget att kommunikationen ska ske och hur sker kommunikationen i verkligheten?
- Vad anses som bra kommunikation och vilken informationsmängd anses som optimal?

### 1.4. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur viktig kommunikationen i byggprocessen är, om det finns ett samband mellan kommunikation i allmänhet, målbildens tydlighet, kommunicerandet av målbilden och om projektet uppnår sitt förväntade resultat. Vilken betydelse har målbildens förankrande och programmets utformning för projektets chanser att uppnå det förväntade resultatet.

Utgångspunkten för studien är de medverkande byggaktörernas syn på och upplevelse av kommunikation och målbilder i ett specifikt projekt.

## 1.5. Avgränsningar

Studien avser endast att studera projektmålet i ett specifikt projekt. Där enbart kommunikationen i programfasen, projekteringsfasen och produktionsfasen studeras i det specifika projektet. Det är enbart den formella kommunikationen, målbilds uppfyllelse och de medverkande byggaktörernas syn som studien omfattar. Studien grundar sig på subjektiva resultat, utifrån de medverkande byggaktörernas uppfattning, och mäter därmed inte frågeställningarna objektivt.

## 2. Metod

---

*I det andra kapitlet av uppsatsen behandlas de metodologiska aspekterna av arbetet.*

*Redogörelse för hur arbetet utfördes samt, urval och tillvägagångssätt.*

---

### 2.1. Metodval

I studien har kvalitativa intervjuer genomförts med medverkande från ett specifikt byggprojekt. Dessa kvalitativa intervjuer kompletteras med en mindre kvantitativ undersökning. Dokument som ansetts betydande för företagets kommunikation har anskaffats genom handledaren. Jämförelser har gjorts gentemot teoretiska kommunikationsmodeller och rapporter som tidigare gjorts i ämnet. Kommunikation i byggprojekt, verklighet och möjligheter, och kommunikation i byggprojekt, perspektiv på öppenhet i processen.

### 2.2. Urval

Alla medverkande i projektet har ej ingått i studien eftersom tids- och resursbegränsning funnits. Det har genomförts sex intervjuer, med medverkande från projektets olika faser. De intervjuade är byggherren, projektledaren, ingenjör/konstruktör som representerar projektörerna, produktionsledaren som representerar bygglidningen, en yrkesbyggare som representerar yrkesgruppen och en underentreprenör som representerar de medverkande underentreprenörerna i projektet. Det har i studien varit viktigt att byggtörer från olika projektfaser medverkat för att skapa en vidare syn. Urvalet gjordes efter byggtörens roll i projektet, engagemang för projektet och även lokalisering.

### 2.3. Intervjuer

Intervjuerna genomfördes muntligt under ett tillfälle på respektives arbetsplats. De intervjuades med en rad olika frågor om hur den intervjuade personen upplevde att kommunikationen varit och deras syn på målbilder. Det ställdes både kvantitativa och

## **- Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -**

kvalitativa frågor till respektive intervjuperson. De kvantitativa frågeställningarna var hur intervjupersonen upplevde den allmänna kommunikationen, målbildens tydlighet under projektet, kommunicerandet av målbilden och målbildens uppfyllelse. Intervjupersonerna fick själva lista sin åsikt på en skala från noll till tio, där tio var mycket bra/tydlig. Därefter ställdes en rad kvalitativa frågor, speciellt runt kommunikation, informationsmängd, målbilden och programmets utformning. Intervjufrågorna var delvis liknande, vissa frågor varierade. Intervjuerna varierade i tid, från en halv timme till en och en halv timme, beroende på intervjufrågorna.

### **2.4. Hantering av materialet**

Eftersom materialet från de kvalitativa intervjuerna är voluminöst, presenteras det inte i sin helhet, utan endast utvalda delar som anses relevanta. Det material som presenteras av de kvalitativa intervjuerna är sådant material som flera av byggaktörerna lyft upp. Det kan även vara endast en aktör som har pointerat materialet, dock med upplevelsen att materialet varit mycket betydelsefullt. Det finns även ett samband mellan mycket av det materialet som valts ut och den teoretiska texten som finns i rapporten, och de problemställningarna som finns för rapporten. Resultatet av den mindre kvantitativa undersökningen presenteras i sin helhet.

### **2.5. Analysmetod**

Det insamlade materialet har granskats utefter de frågeställningar som finns för arbetet. Granskningen har gjorts utefter likheter och olikheter i materialet från de kvalitativa och kvantitativa undersökningarna. Det insamlade materialet från de olika intervjuade personerna har ställts mot varandra. Detta material har även ställts mot dokumentationen från företaget och de aspekter kring problemet som historiskt sett redan presenterats av andra författare. Materialet presenteras i resultatkapitlet och diskuteras senare i diskussionskapitlet gentemot den teori som lyfts fram. Egna åsikter och funderingar har även lyfts fram i diskussionskapitlet.

## 3. Teori

---

*I detta kapitel kommer de aspekter kring problemet som historiskt sett redan presenterats av andra författare att lyftas fram. Teorin skall syfta till att ge mig, och läsaren, en bred kunskapsbas till problemets olika byggstenar.*

---

### 3.1. Byggprocessen

Ett byggprojekt startar med ett inledande utredningsarbete, en förstudie där idén analyseras. Syftet är att klargöra om det finns ekonomiska och andra förutsättningar för det tänkta byggprojektet. Det tas beslut om arbetet ska fortskrida. (Nordstrand & Révai 2002, s. 8)



Därefter följer programskedet som sedan resulterar i ett byggnadsprogram. I programmet preciseras byggherrens alla önskemål och krav för den blivande byggnaden.

Byggnadsprogrammet ligger till grund för det fortsatta arbetet. Beslut tas om och hur byggnaden ska uppföras. (Nordstrand & Révai 2002, s. 8), (Nordstrand 2000, s. 66)

Därefter följer projekteringsskedet där arbetet fortsätter utefter byggnadsprogrammet. Där fastställs hur den färdiga byggnaden ska se ut, konstrueras och detaljutformas. Projekterings fasens syfte är att skapa bygghandlingar, specificera programmet ytterligare. Bygghandlingar består av olika ritningar med tillhörande beskrivningar; arkitekt, konstruktör, mark, vatten och el. Dessa handlingar används som underlag när byggnaden ska uppföras. (Nordstrand & Révai 2002, s. 8)

Bygget uppförs i produktionsfasen. Vanligtvis görs vissa handlingar för att styra bygget.

Under byggperioden är det viktigt med uppföljning och kontroll för att försäkra att projektet går mot utsatt projektmål. När bygget är klart sker slutbesiktning där bygget ska godkännas.

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

(Nordstrand & Révai 2002, s. 9,10,17)

När byggnaden är godkänd lämnas den över till byggherren som sedan tar över arbetet med förvaltningen av byggnaden. (Nordstrand & Révai 2002, s. 10)

### 3.1.1. Byggaktörer

Aktörer är en benämning på de personer som medverkar i ett projekt. De arbetar aktivt för att uppnå projektets förväntade resultat eller brukar de projektets färdiga resultat.

**Kund**, även kallad beställare eller byggherre. Dess arbetsuppgifter är bl.a. att finansiera, ta beslut om utformning etc. Det är hos kunden idén växer fram och det är kunden som har störst inflyttande på önskemål och krav på projektet. Kunden har även en betydande roll i programskedet där programmet med målbilden specificeras. (Nordstrand 2000, s. 10,54)

**Projektledare** bör ha ett nära samarbete med alla andra medverkande i projektet.

Projektledarens viktigaste arbetsuppgift är att arbeta för att projektmålet ska nås men även att samordna hela projektet. Projektledaren har det övergripande ansvaret och är verksam under hela projektet. (Nordstrand 2000, s. 54,81)

**Projektörer** projekterar byggnaden. Arkitekt, byggnadskonstruktör, el-projektör etc.

Projektörerna upprättar ritningar, beskrivningar och handlingar utefter det byggnadsprogram som kunden specificerat. Projektörerna arbetar med projektet främst under projekteringsskedet. (Nordstrand 2000, s. 79ff)

**Byggledning** kan innefatta produktionschef, produktionsledare etc. Det är de som leder bygget och ser till att allt fungerar ute på byggarbetsplatsen. Att ritningar och beskrivningar följs, inköp av material görs etc. Byggledningen arbetar till största del under byggskedet, de kan även vara inkopplade under projekteringsskedet för att informationsutbytet ska bli bästa möjliga. (Nordstrand 2000, s. 79,181)

**Yrkesbyggare** är de som uppför byggnaden. De markarbetare som schaktar grunden, snickare som bygger väggar, tak etc. Yrkesbyggarna arbetar endast under byggskedet.

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

(Nordstrand 2000, s. 190ff)

**Brukare** är de som sedan kommer att använda och bruka projektets resultat. I detta fall de som köpt och bor i bostadsrätterna. (Nordstrand 2000, s. 67)

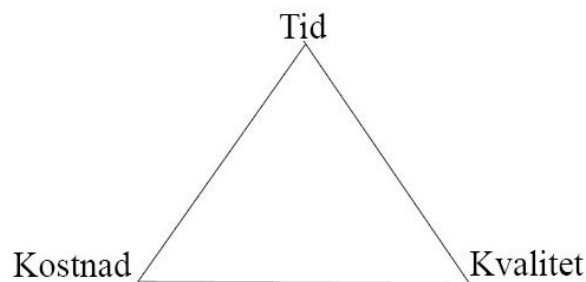


*Inbördes relationer.*

## 3.2. Mål - Lyckat projekt

Med ett lyckat projekt menas vanligtvis att projektet uppnår de mål som finns utsatta för projektet och uppnår kundtillfredställelse dvs. att kunden blir nöjd.

Under projektets gång har projektmålet stor betydelse, det anger ramarna för projektet. Projektmålet används även för att skapa en gemensam bild av vad projektet ska resultera i hos de medverkande och kommunicera detta till intresserade i omvärlden. Projektmål måste ange tre komponenter; kostnad, tid och kvalitet, för att ge en fullständig bild av det förväntade målet. "projektmålet ska förmedla vilket slutresultat projektet ska leverera och i vilken tidsgräns och kostnadsram som begränsar det." (Jansson & Ljung 2004, s. 246)



- Tid, den tidpunkt när projektet beräknas vara klart.
- Kostnad, den budget som projektet har förfogande över.
- Kvalitet, slutresultatet dvs. vad projektet ska uppnå. Vilket ska resultera i att kunden blir nöjd.

"Syftet med att ta fram beskrivningar på det tänkta projektresultatet är att det ska bli lättare att mäta om man är klar. Meningen med projektmålet är att kunna kommunicera de viktiga sammanhangen och därmed kunna motivera deltagarna att vara med." (Jansson & Ljung 2004, s. 245)

Projektmålets viktigaste funktion är att berätta vilka egenskaper som är de viktigaste hos projektresultatet, men även att berätta och påminna vilka aspekter som bör förverkligas i



## **- Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -**

första hand. Detta används som utgångspunkt för att planera och organisera projektarbetet. Projektmålet ska även gå att använda som referenspunkt under projektet. Det är viktigt att projektmålet endast beskriver det färdiga projektresultatet och inte hur projektgruppen planerar att ta sig dit. (Jansson & Ljung 2004, s. 246,247, 254)

Den allmänna bilden är att projektmålen ska vara gemensamma för alla medverkande i ett projekt, för att nå målet effektivast möjligt. Att tydligt beskriva målbilden vilket underlättar för alla medverkande att ta till sig den och dela denna målbild. Det är viktigt att alla medverkande har samma målbild, att alla medverkande drar och arbetar åt samma håll. (Blomberg 1998, s. 31ff).

En teori när mål diskuteras är att det finns tre nivåer på olika mål. Projektets mål kan vara att endast uppnå de resultat som förväntas på projektet, projektmål; tid, kostnad och kvalitet. Projektet kan även syfta på att nå ett effektmål; nya affärer, kompetenshöjning och ökad status och prestige, vilket är en effekt på projektmålet. Slutligen verksamhetsmål, som syftar till att gynna verksamheten på lång sikt. (Jansson & Ljung 2004, s. 230ff)

## 3.3. Kommunikation

När kommunikation diskuteras är det viktigt att skilja på information och kommunikation. Information är själva budskapet och kommunikation är flödet av information mellan två eller fler personer (Strid 1999, s. 11).

Informationens viktigaste funktion är att motivera medarbetarna och få dem att arbeta åt samma mål. (Strid 1999, s. 32) För att skapa deltagande och engagemang hos medarbetarna behövs kunskap, vilket förmedlas genom information. Kan personen inget, kan personen heller inte delta och därmed inte känna något engagemang. (Strid 1999, s. 42)

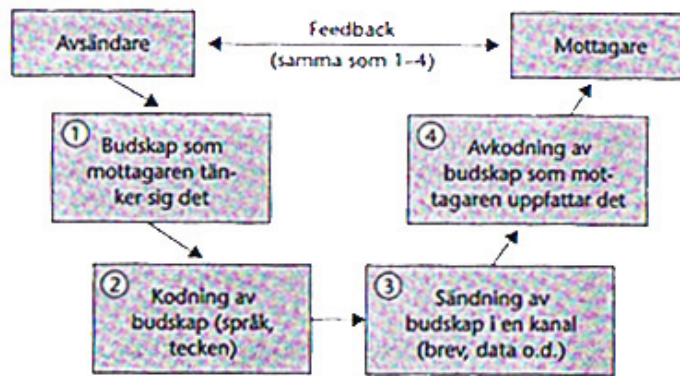
Kommunikationens viktigaste funktioner är att ge medarbetarna tillräckligt med information för att kunna ta beslut och skapa samhörighet, trygghet, öppenhet, meningsfullhet och handlingskraft. (Jansson & Ljung 2004, s. 403 ff)

Kommunikation sker på olika plan dels genom verbal och ickeverbal kommunikation. Verbalkommunikation är den kommunikation som sker genom språk och skrift. Medan ickeverbalkommunikation sker genom kroppsspråk, blickar, röststyrka, tonfall etc. (Jansson & Ljung 2004, s. 404ff). Det talas även ofta om envägs- och tvåvägskommunikation och syftar då till att envägskommunikationen är kommunikation till en publik och att tvåvägskommunikationen är kommunikation med en publik. (Larsson 2001, s. 38). Formell och informellkommunikation är begrepp som ofta dyker upp i sammanhanget. Formellkommunikation innebär de kommunikativa aktiviteterna som organisationens ledning föranstaltar och förutsätter sker. Informellkommunikation är den kommunikation som medarbetarna själva skapar vid sidan av den formella kommunikationen och sker både som verbal och ickeverbal. (Larsson 2001, s. 68).

### 3.3.1. Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocessen omfattar två aktörer, sändaren, den eller de som sänder ett meddelande, och mottagaren, den eller de som mottar ett meddelande.

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -



*Kommunikationsprocessen (Jacobsen & Thorsvik 1995, s. 335)*

Sändaren börjar med att koda den information som vederbörande vill sända. När mottagaren senare mottar meddelandet måste det avkodas. Dvs. mottagaren måste tolka meddelandets innebörd och bilda sig en uppfattning om vad sändaren vill förmedla. Det bästa är om mottagaren uppfattar meddelandet som sändaren vill. Därefter kan en återkoppling ske dvs. mottagaren svarar på meddelandet och ger feedback. (Jacobsen & Thorsvik 1995, s. 335ff)

Kommunikationsprocessen är mer än bara informationsförmedling. När mottagaren får informationen påverkas denna av detta, genom en tolkningsprocess. Med detta menas att informationen får mer mening och innehåll än vad som kan läsas rätt ut och mottagaren reagerar på informationen. Reaktionen kan tex. vara ilska, glädje eller fruktan. I kommunikationsprocessen sprids inte bara information utan det sker även nya tolkningar av informationen där de olika aktörerna påverkar varandra. (Jacobsen & Thorsvik 1995, s. 336)

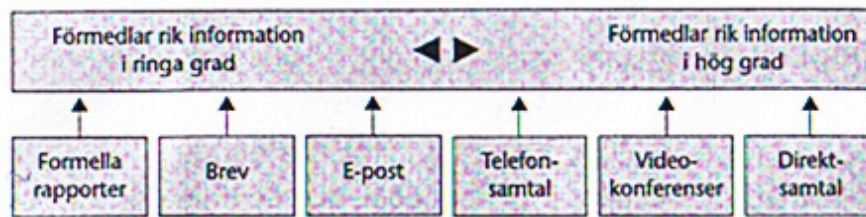
### 3.3.2. Olika kommunikationsformer

För att sprida information och kommunicera finns en rad olika former vederbörande kan använda sig av. För att få ut det mesta av kommunikationen är det därför viktigt att ha kunskap om för- och nackdelar med respektive kommunikationsform. Vad som kännetecknar formen och vilka effekter och problem som är vanliga vid just den kommunikationsform som valts.

Skriftlig information är alla skrivna meddelanden tex. en rapport, ett textmeddelande eller en post-it lapp. Den största nackdelen med att använda sig av skriftlig kommunikation är att det bara kan överföras en begränsad mängd information i ett meddelande. Det tar även lång tid

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

innan sändaren får feedback dvs. en reaktion på meddelandet. Fördelen med skriftlig kommunikation är att den just är skriftlig och ofta finns dokumenterad. Muntlig information är den information som överförs genom ett samtal mellan två eller flera personer. När kommunikationen är muntlig överförs information även genom ickeverbalkommunikation, som har beskrivits ovan. Nackdelen med muntlig information är att den verbala och den ickeverbala kommunikationen ibland inte stämmer överens. Vilket gör att mottagaren har svårt att tolka vad som i själva verket sades. (Jacobsen & Thorsvik 1995, s. 343ff)



(Jacobsen & Thorsvik 1995, s. 344)

Kommunikationskanaler brukar skiljas åt i två grupper, de som förmedlar rik information i ringa grad och hög grad. Jacobsen och Thorsvik beskriver att “Generellt kan sägas att en kanal ger möjligheter att förmedla rik information när den a) kan överföra många olika signaler samtidigt, b) ger möjlighet till snabb återkoppling och c) gör att sändaren och mottagaren kan vara personliga och anpassa meddelandet till varandra.” (Jacobsen & Thorsvik 1995, s. 344)

De kanaler som används för skriftligt informationsutbyte förmedlar rik information i ringa grad. Medan muntligt informationsutbyte förmedlar rik information i hög grad. Där i mellan finns e-post som är en skriftlig kommunikation, men som ofta är muntlig till sin form och det kan ske en snabb återkoppling. Flera studier av kommunikation i organisationer visar att de flesta upplevde den muntliga kommunikation som effektivast, speciellt om tidsnöd upplevs. Jacobsen och Thorsvik hävdar även att studier visar att kanal väljs utifrån vad som ska förmedlas. Rör det sig om opersonliga meddelande som sänds till många mottagare väljs vanligtvis en skriftlig kommunikationskanal. Är däremot meddelandet komplext, lätt att missuppfatta, personligt etc. föredras muntliga kommunikationskanaler. Eftersom sändaren får en direkt reaktion, missförstånd reds ut direkt etc. (Jacobsen & Thorsvik 1995, s. 344-345)

### 3.3.3. Kommunikation i byggprocessen

I byggprojekt finns en rad olika orsaker till kommunikation bl.a.

Samordna, planera aktiviteter och tid, lämna en upplysning eller handling, få klarläggande pga. brister, fel i uppgifter, handlingar etc. (Carlsson & Josephson 2001, s. 53)

I dagsläget används en rad olika kommunikationskanaler i byggprocessen. Det handlar främst om de kanaler som förmedlar rik information i hög grad. Eftersom mycket av informationen är komplex och okodad, vilket kräver att det finns en direkt återkoppling med följden att avkodningsfel och missförstånd kan redas ut snarast möjligt. Informationen i byggprocessen består av olika handlingar, vanligtvis skrivna eller ritningar. (Carlsson & Josephson 2001, s. 18ff)

Carlsson & Josephson har identifierat sju faktorer som styr kommunikationens utseende. Det som ansågs som en av de främsta faktorerna var programarbetets kvalitet. Där det största problemet var att programarbetet inte var klart när projekteringsarbetet startade. Vilket gav att kommunikationen ökade under både projekteringskedet och byggskedet och även att det blev en ökad kommunikation orsakad av ändringar, fel och brister. Därefter följde negativ tidsbrist dvs. den påverkade arbetsprestationen negativt. De menar att den "ledde till sämre struktur i kommunikationen och att det ökade mängden onödig kommunikation." (Carlsson & Josephson 2001, s. 45). Som tredje viktigaste faktor anser de att projektledarens roll och ansvar är. De efterlyser tydlig styrning från projektledarens sida för att undvika störningar mellan skedena. Utförandeformen anses ha stor betydelse för kommunikationsmönstren. Det upplevs inte att kommunikationsmängden eller kommunikationsorsaken förändrades utan att kommunikationen skedde mellan aktörer som vanligtvis inte kommunicerar med varandra. Typen av byggprojekt, nybyggnad eller om- och tillbyggnad, påverkar kommunikationsmönstret. Kommunikationsmängden är även betydligt högre i ett om- och tillbyggnadsprojekt. "Personliga relationer inom projektorganisationen" och "företagets IT-mognad" angers som de två sista faktorerna. (Carlsson & Josephson 2001, s. 44ff)

Carlsson & Josephson skriver att "Det är en allmän uppfattning att stora kunskapsförluster sker vid växlingarna mellan olika skeden i ett byggprojekt". (Carlsson & Josephson 2001, s. 16). Växlingen mellan de olika faserna sker då någon eller några nyckelaktörer lämnar

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

projektet och någon eller några nya ansluter till projektet. Det är då kunskapsöverföringen till nya aktörer som ansluter till projektet som är svår. Det är en av byggprocessens stora utmaningar att lyckas med detta. (Carlsson & Josephson 2001, s. 16) Andra stora problem är att de medverkande aktörerna vill hellre få information än att ge information. (Carlsson & Josephson 2001, s. 55). Och att "störst brister fanns i att man inte fick svar tillräckligt snabbt på frågor och att man överlag inte fick information i tid" (Carlsson & Josephson 2001, s. 51). Det uttrycktes även att aktörerna fick en hel del onödig information. Det önskades även att inlärningsprocessen borde förbättras genom att öka graden av feedback och att det skulle finnas möjlighet att få tid för reflektion (Carlsson & Josephson 2001, s. 50). Det finns även en önskan om att få vara mer delaktig i processen i kreativa och värdeskapande frågor (Carlsson & Josephson 2001, s. 54).

Carlsson & Josephson beskriver att det vanligtvis finns en önskan om mer kommunikation än vad som krävs. Det krävs lite mer kommunikation i byggprojekten än vad som förväntades vara tillräcklig. (Carlsson & Josephson 2001, s. 44,69). Det finns även mycket kommunikation i byggprocessen som är oönskad. Carlsson & Josephson beskriver att ca en tredjedel av all kommunikation handlar om att få klarläggande pga. ändrade förutsättningar eller fel och brister, men uppfattningen är att all kommunikation av detta slag är onödig eller borde elimineras. Carlsson & Josephson menar att de medverkande i deras rapport anser att i ett perfekt byggprojekt borde det inte denna kommunikation äga rum. (Carlsson & Josephson 2001, s. 55,69).

## 3.4. Det studerade projektet

Studierna har gjorts i ett av Sveriges större byggtreprenörsföretag. De är vana att driva projekt både som totalentreprenör, där de är med från början av projektet och utvecklar idén, där de både har funktionsansvar och utförandeansvar. De är även vana vid att arbeta i andra entreprenadformer där de endast har utförandeansvar, generalentreprenör, delad entreprenör osv.

Byggherren till det specifika projektet som har studerats är en organisation inom byggsektorn. Vilket ger att det är en mycket kunnig byggherre som är van vid att arbeta i projektform och även van vid byggbranschen, dvs. de kan språket och kan förstå ritningar och bygghandlingar.

Det studerade projektet är en delvis styrd totalentreprenör. Företaget har varit inblandade i projektet i ett mycket tidigt skede och har både utförande- och funktionsansvar. Byggherren har varit med och bestämt i stora drag vad de vill att projektet ska resultera i. Företaget ägde tomtmarken som sedan såldes till byggherren med restriktioner om att företaget skulle vara totalentreprenören. Det har funnits ett nära samarbete mellan företaget och byggherren redan från start av projektet. Det specifika projektet har resulterat i 48 nybyggda bostadsrätter, av exklusivare art. Projekteringstiden omfattade ca 4 månader och den totala byggtiden var 16 månader. I projektet räknas det med att ca 190 personer har medverkat. Kunden har i projektet tre viktiga parametrar som skall motsvara uppställda förväntningar; bra samarbete mellan kund och totalentreprenörsföretaget, byggtiden innehålles och kvalitetskrav innehålles. Totalentreprenörsföretaget har även egna mål med projektet; ekonomiska mål enligt projektanmälan TB (täckningsbidrag) 15%, källsortering fyra fraktioner, kvalitet noll fel, ej använda material som finns på företagets förbudslista, välinformerad kund genom möten varje fredag och en skadefri arbetsplats.

### 3.4.1 Företagets syn på kommunikation

Det företag som har granskats under studien, har en stor vilja till kommunikation. I företagets datorbank finns långa listor med olika förslag och redskap på hur kommunikationen i ett byggprojekt kan genomföras. Den övergripande kommunikations viljan syftar dock till att lämna över information på ett korrekt sätt mellan de olika medverkande aktörerna. Det finnes

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

dock inga måsten eller rekommendationer utan projektledaren får själv ta ansvar för att genomföra rätt sorts kommunikation och ta ansvar för att den ligger på en lagom nivå.

### 3.4.2. Den verkliga kommunikationen i projektet

**P-net** har i stor utsträckning använts i projektet för att dela ut information. P-net är en projektplattform på Internet. Alla utom yrkesbyggarebetarna har haft tillgång till sidan. På sidan samlas information, ritningar och alla protokoll från projekteringsmöten och byggmöten. När ny information som nya protokoll eller revidering av ritningar har lags upp på plattformen, skickas mail till alla som har tillgång till plattformen om att ny information finns att hämta.

**Möten** är viktiga i byggprojekt. Frågor och oklarheter kan tas upp men även diskussioner om hur problem ska lösas. Nedan följer en kortare beskrivning av de möten som genomförts.

- Förstudiemöte, idén diskuteras mellan företaget och byggherren. Genomfördes innan affären var uppgjord.
- Programskedesmöte, behandlar frågor om programmet och drar upp riktlinjerna för det fortsatta arbetet. Det har genomförts ett möte av denna typ, med de närvarande byggherren, arkitekten och företaget.
- Startmöte anbud, det inledande mötet för anbudsgivningen. Dagordningspunkter är bl.a. presentation av projektet, genomgång av projektplan, anbudsarbete och konkurrenssituation.
- Anbudsmöte, behandlar frågor om anbudsarbetet. I detta projekt har fyra anbudsmöten genomförts och de närvarande har varit kalkylator, projektledare och distriktschef.
- Startmöte projektering, det inledande mötet för projekteringsfasen. Där bl.a. frågor som; projektet och kunden, krav och mål för projektet, myndigheter och planfrågor behandlas.
- Projekteringsmöte, behandlar frågor om projekteringen. Det har genomförts sju projekteringsmöten och närvarande har varit byggherren, projektledaren och alla medverkande projektörer. När projekteringsskedet övergått till byggskedet har även projekteringsmötena övergått till byggmöten, men de behandlar fortfarande samma frågor.
- Startmöte inköp, det första i mötet angående inköp. Startmötet tar upp bl.a. genomgång av planer/leveranstider och inköpsstrategi.
- Inköpsmöte, har skett löpande under projektet och har varit uppemot ett 30-tal. Dessa möten



## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

har tagit upp frågor rörande inköp.

- Mellanmöte, med kund och projektledaren. Mellanmötets främsta egenskap är att hålla kunden informerad om vad som sker i projektet och diskutera förslag och ändringar. Under projektets gång har 19 mellanmöten genomförts.
- Byggmöte, är fortsättningen av projekteringsmöte. De tar upp projekteringsfrågor som halkat efter och inte blivit uppkärlade under projekteringen, men även byggfrågor. Det har genomförts 15 stycken med de medverkande byggherren, projektledaren, produktionsledningen, inköp och tjänstemän från el, VS och vent.
- Startmöte produktion/veckoplaneringsmöte, är det första i raden av produktionsmöte/veckoplaneringsmöte. Där behandlas punkter som, presentation av projekt, mål och åtgärder, projektplan, tid o resurser etc.
- Produktionsmöte/veckoplaneringsmöte, fort löper under produktionen och behandlar frågor rörande produktionen och arbetsplats. Närvarande har varit produktionsledningen och ledande montörer. Det har genomförts ett produktionsmöte/veckoplaneringsmöte i veckan under hela produktionsskedet.
- Startmöte överlämnande och avslut, tar upp frågor gällande tid och resurser, ekonomi, dokumentation, besiktningar och kommunikation/information. Närvarande har varit byggherren, projektledaren och produktionsledningen.
- Internt slutmöte, projekt ett möte genomförs där bl.a. måluppfyllelse, kostnadsuppföljning mot budget, erfarenheter, utvärdering av UE och leverantörer tas upp till diskussion.

Det finns även möten som inte är formella utan uppstår vid sidan av de formella, vanligtvis mellan två personer men även i grupper. Informella möten är lika viktiga som de formella. Det har under byggskedet skett möten ute på byggarbetsplatsen, det kan ha varit någon från produktionsledningen som har varit ute och kollat hur det ser ut eller att kunden har varit ute på byggarbetsplatsen för att se hur bygget fortlöper.

**Telefon, fax och mail** är även de viktiga för kommunikationen i byggprojekt. Telefonen används ofta, speciellt om personen behöver lämna eller få ett snabbt svar. Faxen används fortfarande men inte i lika stor utsträckning som tidigare. Faxens och telefonens funktion har till stor del tagits över av mail. Fördelar med mailen är att mottagaren inte behöver svara och bli störd i sitt arbete vid en viss tidpunkt utan kan själv välja när tid för respons finns. Att kommunikation som sker via mail kan sparas är även en av fördelarna. Då personen senare kan gå tillbaka och kontrollera vad som sades.

## 4. Resultat

---

*Resultatkapitlet består av en redogörelse för det resultat som har samlats in, från både de kvalitativa och kvantitativa undersökningarna.*

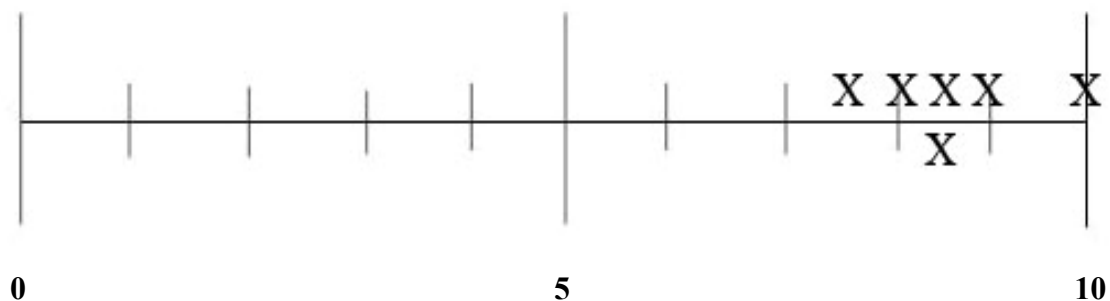
---

### 4.1. Samband mellan kommunikation och målbild

De intervjuade aktörerna har själva fått lista sin upplevelse på hur den allmänna kommunikationen varit, hur tydlig målbilden varit under projektet, kommunicerandet av målbilden och målbildens uppfyllelse. Genom att fylla i en mätbar skala, där noll var mycket otydlig/dålig respektive tio som mycket tydlig/bra.

#### 4.1.1. Allmänna kommunikationen

Frågan som ställdes; *Hur väl tycker du att kommunikationen fungerat i projektet?*



*Detta resultat är hämtat från intervjuerna.*

Denna fråga syftar till hur kommunikationen fungerat i projektet. Om kommunikationsklimatet har varit öppet och om det skett en tvåvägskommunikation.

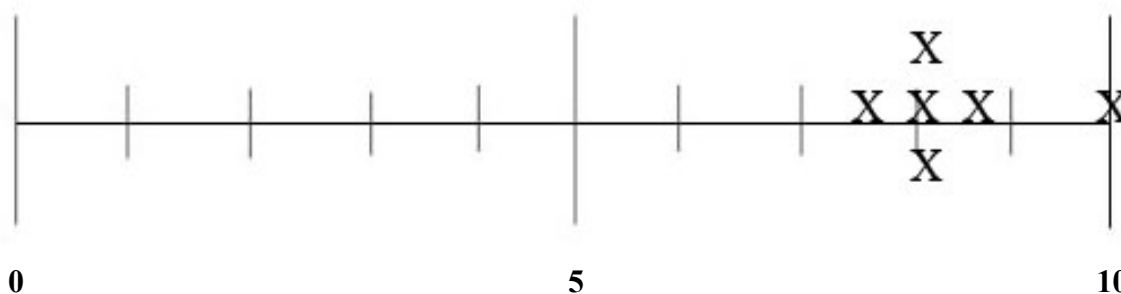
Projektledaren (8,5/10) anser att kommunikationen i stort fungerat väl. Det har dock uppdagats att några av underentreprenörerna inte varit inne på p-net, och därför inte fått all information. Byggherren (8,5/10) ”allt har fungerat relativt bra och att det varit ett ytterst smidigt projekt”. Konstruktören (8/10) ”Det kan bli lite arga toner ibland, men det brukar lösa

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

sig.” Produktionsledaren (7,5/10) anser att det är lite turbulent, att det ”är många turer innan det fastslås” och syftade då speciellt på rumsbeskrivningarna ”som skulle tillhanda hållas av byggherren men det slutade med att vi fick upprätta den.” Yrkesbyggarbetaren (9/10) tycker att kommunikationen fungerat bra och syftar då mest till veckoplaneringsmöte och den dagliga kontakten. Underentreprenören (10/10) anser att den allmänna kommunikationen varit mer eller mindre exemplarisk.

### 4.1.2. Målbildens tydlighet under projektet.

Frågan som ställdes; *Hur tydlig har målbilden varit under projektet tycker du?*



*Detta resultat är hämtat från intervjuerna.*

Frågan syftar till hur tydlig de medverkande aktörerna anser att målbilden, det förväntade resultatet, varit under projektets gång.

På denna fråga är de flesta intervjuade byggaktörer relativt eniga. Projektledaren (8/10) anser att det som fattas för att det skulle bli en tia är ”att det saknats lite beskrivningar från beställaren (byggherren)”. ”Vi borde även gemensamt ha sökt lite mer underlag redan från start av projektet, för att skapa en starkare målbild”. Han anser även att målbilden inte varit lika tydlig under hela projektets gång utan att den växt fram successivt. Byggherren (8,5/10) anser att målbilden varit tydligare än vanligt i byggprojekten, emellertid finns det en känsla av att den skulle kunna vara tydligare. Konstruktören (8/10) anser att det var en bra målbild ”det var enkelt att se vilka handlingar som behövde upprättas”. Produktionsledaren (7,5/10) anser att målbilden skulle kunna ha förmedlats ut till yrkesbyggarbetarna bättre.

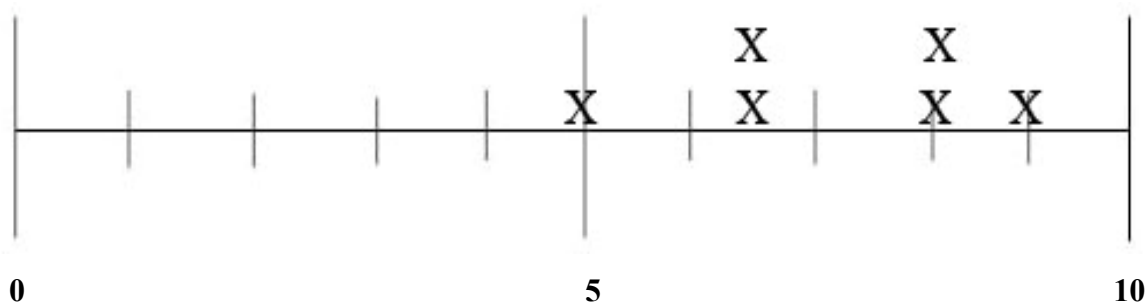
Yrkesbyggarbetaren (8/10) anser ”att de inte fått hela målbilden på en gång och att de fått vänta in leveranser av ritningar”. Den byggaktör som utmärker sig är underentreprenören (10/10). Med förklaringen att det företag som han arbetar på ägs av samma som

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

byggherrens företag. Han anser att han därmed fått information om målbilden från annat håll än övriga medverkande byggaktörer.

### 4.1.3. Målbildens kommunicerande

Frågan som ställdes; *Hur väl tycker du att målbilden kommunicerats i projektet?*



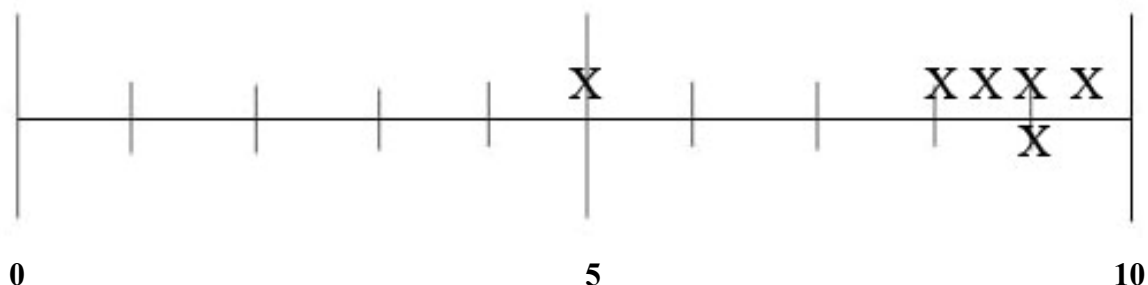
*Detta resultat är hämtat från intervjuerna.*

Frågan syftar till hur de medverkande aktörerna anser att målbilden kommunicerats under projektets gång. Om det har talats och informerats tillräckligt om målbilden.

Projektledaren (8/10) anser att kommunikationen runt målbilden varit relativt god. Han anser dock att målbilden skulle kunna kommunicerats mer redan från början av projektet och att det skulle lagts mer tid på den. Att målbilden skulle kunna förankrats bättre hos yrkesbyggarna. Byggherren (6,5/10) anser att det är ”ett problem som är svårt att komma åt eftersom byggbranschen är så produktionsorienterad och inte alltid ser helheten” han anser även att ”det är ett stort steg mellan program till utförande” som skulle kunna göras bättre. Konstruktören (9/10) anser att kommunikationen runt målbilden varit mycket god, att de beskrivningar som varit nödvändiga för att förankra målbilden ständigt har förts ut. Produktionsledaren (6,5/10) säger ”det kan alltid bli lite bättre”. Han önskar att målbilden var mer fastslagen från början han lägger dock till att han får leva lite med det pga. brukarnas önskemål. Yrkesbyggaren (8/10) anser att den varit bra, att det ständigt sker kommunikation med varandra. Underentreprenören (5/10) ger kommunikationen runt målbilden dåligt betyg eftersom han anser att det inte arbetats tillräckligt, nästan inte alls, med att förankra målbilden. Att det endast kommunicerades om målbilden vid projektets början.

#### 4.1.4. Målbildens uppfyllelse

Frågan som ställdes; *Hur väl har målbilden i projektet uppfyllts tycker du?*



*Detta resultat är hämtat från intervjuerna.*

Frågan syftar till hur väl de medverkande aktörerna anser att projektet har uppfyllt det resultat som förväntades på projektet.

Projektledaren (9/10) anser att de uppnådde ett bättre resultat än förväntat. Byggherren (9,5/10) är mycket nöjd med projektresultatet ”ovanligt bra”. Konstruktören (5/10) är den som utmärker sig i denna fråga. Förklaringen ligger i att svaret syftar mer till det egna resultatet, dvs. självkritik. Att han inte lyckats leverera handlingarna i tid pga. negativ tidsbrist. ”Jag har haft andra projekt samtidigt, och för mycket att göra.” Produktionsledaren (8,5/10) mycket nöjd med arbetet, bra resultat med lite småfel här och där. I och med att brukarnas önskemål varit skiftande och ingen bostadsrätt är lik en annan, har det i mellan åt svårt att hålla reda på allt. Yrkesbyggarbetaren (8/10) tyckte att resultatet blivit bra, han önskade dock klarare besked för att kunna göra ett ännu bättre arbete. Underentreprenören (9/10) menar att måloppfyllelsen varit bra, vägen dit har varit sämre. ”Det har varit oklara besked och dåligt med tid pga. att andra varit sena i deras arbete.”

## 4.2. Målbildens förankrande och programmets utformning

De flesta som medverkade i studien ansåg att de hade god insikt i målbilden. Att de var klara över vad byggherren önskade för resultat av projektet, och att målbilden varit relativt tydlig under projektets gång. Under studien har dock reflektioner av aktörer gjorts på att

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

programmet varit bristfälligt. Att byggherren inte tagit ansvar för att utforma det ordentligt. Att de inte redogjort tillräckligt om deras målbild, önskemål och krav. Projektledaren anser ”att det saknats lite beskrivningar från beställaren (byggherren)”. Det ansågs även att alla handlingar som vanligtvis tillhandahålls av byggherren inte varit klara till önskad tid och vissa uteblev helt. Istället fick totalentreprenören gå in och styra upp arbetet.

Produktionsledaren uttrycker även ”att rumsbeskrivningarna skulle tillhandahållas av byggherren men det slutade med att vi fick upprätta dom”. Även kommunikationen runt målbilden, det förväntade resultatet har från vissa håll upplevts som bristfällig. Exempelvis uttrycker underentreprenören i frågan om kommunikation runt målbilden ”Aoo, den har inte varit så mycket egentligen, det var ju i början. Men inte hänt så mycket mer”. Och i frågan om hur det har jobbat med målbilden ”kan nog inte säga att det jobbat överhuvudtaget, mer än i början”. Det uttrycks att det skulle kunna ha gjorts mer för att kommunicera målbilden till alla de medverkande aktörerna. Detta genom exempelvis möten där den gemensamma målbilden för projektet redovisas mer. Att alla vet vad som förväntas av projektet. Det har även uttryckts att det skulle kunna arbetats mer med uppföljning av att förankra målbilden. Att det saknats uppföljning av hur projektet går gentemot målbilden.

Under intervjuerna framgick det tydligt att målbilden inte var 100 % förankrad hos de medverkande. På frågan om den gemensamma målbilden svarade de intervjuade relativt olika. Det fanns dock ett par punkter som de flesta var eniga om, tex. svarade projektledaren bl.a. ”ganska hög standard” och produktionsledaren använder bl.a. ordet ”exklusivt” för att beskriva den gemensamma målbilden. Förutom vissa punkter varierade svaren beroende på vem frågan ställdes till. Det fanns en tydlig koppling mellan vilket arbete aktören ifråga hade, vilket ansvarsområde de hade i projektet och vad svaret på frågan blev. Projektledaren svarade bl.a. ”bra samarbete, byggtiden hålls och hög kvalitet”, byggherren svarade bl.a. ”uppfyller ekonomiska mål, ekonomiskt resultat” etc.

### **4.3. Bra kommunikation och optimal informationsmängd**

I det studerade byggprojektet upplevde de byggaktörer som medverkade i studien att kommunikationen varit bra, många uttrycker att kommunikationen var bättre än förväntat.

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

Alla de medverkande aktörerna i studien ansåg att kommunikationsklimatet var öppet, dvs. att personen ifråga kände att tankar och idéer kunde uttryckas fritt. Det var lätt att uttrycka det de ville utan att känna sig dumma, ignorerade eller ifrågasatta. De intervjuade personerna upplevde att det var lätt att ta kontakt med andra aktörer vid behov. Att det alltid skedde en tvåvägskommunikation, dvs. klimatet för respons och feedback upplevdes som högt. Alla tillfrågare aktörer har känt sig delaktiga och engagerade i projektet.

Informationsmängden har enligt de flesta som ingått i denna studie varit på en lagom nivå, varken för låg eller hög informationsmängd. De intervjuade byggaktörerna anser att informations plattformen gjort att det har varit lätt att själv sälla vilken information som ansågs relevant för personen ifråga. Alla medverkande aktörer anser att de kommunikationskanaler som använts varit bra och ser alla kommunikationskanaler som använts som nödvändiga. Speciellt viktigt anser de att möten och informations plattformen har varit. Kommentarer på frågan om hur viktiga dessa kommunikationskanaler varit är bl.a. projektledaren, möten ”jätte viktiga” p-net ”oerhört viktigt” . Byggherren, möten ”viktigast” p-net ”en förutsättning för att det ska fungera”. Underentreprenören, möten ”oerhört viktiga”, ”bra nivå” p-net ”inte så viktigt med just p-net men bättre än tidigare”. Produktionsledaren, möten ”ibland känns det som att det är möten för att det ska vara ett mötet.” p-net ”bra, smidigt”. Frågan om den dagliga kontakten har däremot fått mer varierande svar. Konstruktören anser den vara ”mycket viktig”, men underentreprenören svarar ”inte är så viktig”.

Det anses inte som om informationsutbytet mellan de olika aktörerna varit bristfällig, utan att personen ifråga alltid har fått den information som krävts. I frågan om de medverkande aktörerna har fått all information de önskat svarar alla ”ja” men vissa lägger till exempelvis, produktionsledaren ”förr eller senare”, projektledare ”den information jag efterfrågat har jag fått, men det har varit lite segt ibland”. Det upplevs även som om det varit ”många turer hit och dit” innan det har blivit fastslagna beslut.

De intervjuade byggaktörerna ansåg även att det varit ovanligt lite till normalt med kommunikation runt fel och brister, dvs. de ansåg inte att det var mycket problem, fel eller brister i projektet. Vilket även syns på det färdiga resultatet av projektet, där det finns ytterst få fel och brister. Det har dock förekommit några, produktionsledaren säger i frågan ”projektörerna hinner inte med, vilket gjort att vi fått lösa det för stunden”. Det visade sig

## **- Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -**

även att om det skedde kommunikation runt fel och brister, hjälptes aktörerna åt för att lösa problemet fortast möjligt.

Det har visat sig att det funnits en vis negativ tidsbrist i projektet främst under projekteringen. Där bl.a. konstruktören haft för mycket att göra och därmed inte varit klar med handlingarna när det behövts. Vilket gjort att de som arbetat på byggarbetsplatsen har fått dra ett tungt lass. Det har varit problem med att projektörerna inte hunnit med, vilket gjort att alla handlingar inte varit klara till fullo när byggarbetsplatsen haft önskan och behov av att få dem. Produktionsledaren anser att ”projekteringen kanske borde bli lite hårdare styrd så att den inte inkräktar på byggtiden”. Det har även uppkommit att el-konsulten varit försenad med sina handlingar, beroende på att konstruktörhandlingarna varit sena och därför har elektrikerna varit tvungna att lösa mycket utan handlingar. Detta ledde till att handlingarna mer eller mindre fått ritas efter hur det blev.



## 5. Diskussion

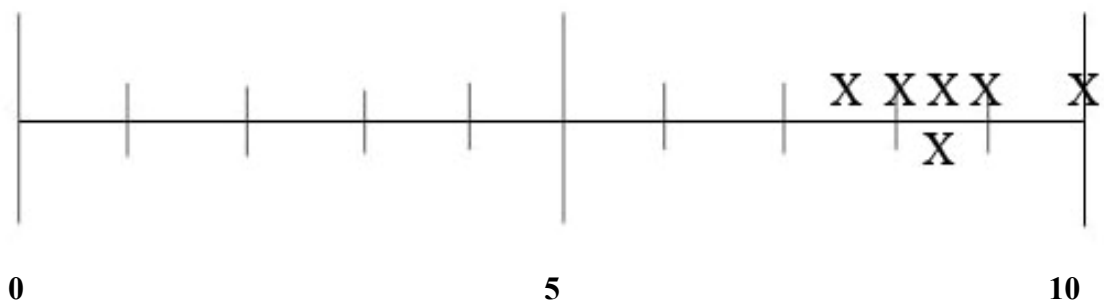
---

*I diskussionen jämförs den teori som finns med det resultat som samlats in under arbetet. Genom att jämföra teorin med resultatet så kommer vissa skillnader och likheter att påvisas.*

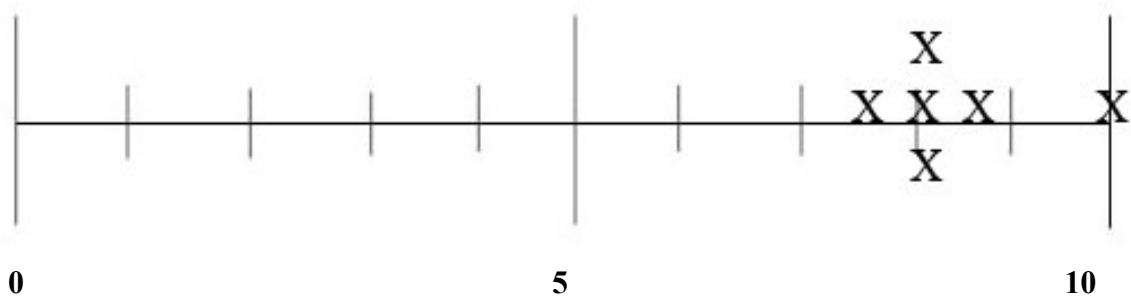
---

### 5.1. Samband mellan kommunikation och målbild

Resultatet av de kvantitativa undersökningarna i denna studie visar på att det finns ett samband mellan den allmänna kommunikationen, målbildens tydlighet under projektet och målbildens uppfyllelse i det studerade projektet.

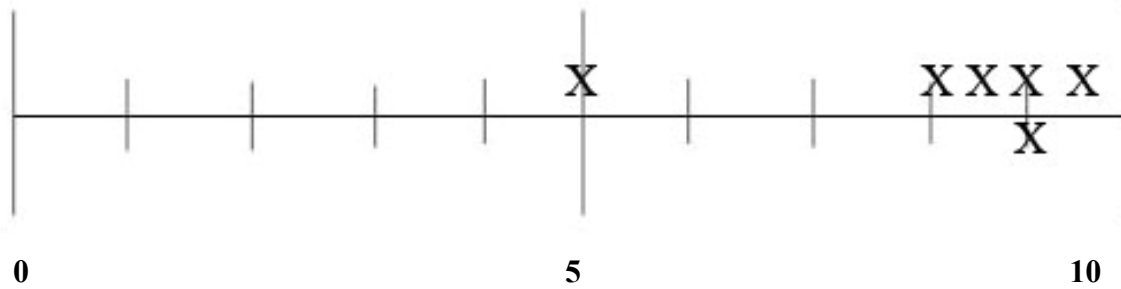


Allmänna kommunikationen



Målbildens tydlighet under projektet.

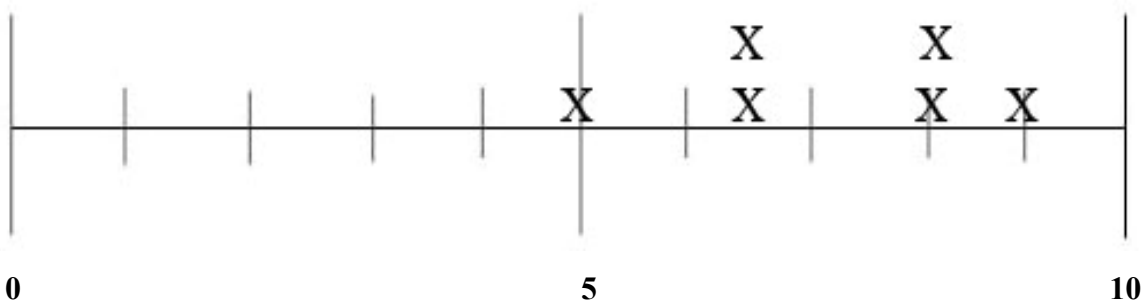
## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -



Målbildens uppfyllelse

Den allmänna kommunikationen och klimatet för kommunikation ligger till grund för att informationen om målbilden ska nå alla de medverkande aktörerna, att de upplever målbilden som tydlig. Att det finns en tydlig målbild, förenklar arbetet med att förverkliga målbilden. Även att uppfyllelsen av målbilden blir högsta möjliga.

Resultatet av denna studie visar även att det inte finns någon tydlig koppling mellan den allmänna kommunikationen, målbildens tydlighet under projektet, målbildens uppfyllelse och kommunicerande av målbilden i projektet i det studerade projektet.



Målbilden kommunicerats

I denna studie visade det sig att det gick att genomföra detta projekt som ett lyckat projekt utan att kommunicerandet av målbilden varit särskilt stark. De medverkande byggaktörerna efterfrågade dock en starkare och tydligare målbild och kommunikation runt målbilden. I teori delen, 3.2. mål – lyckat projekt, beskrivs att det är viktigt att använda projektets mål för att kunna kommunicera de viktiga sammanhangen och därmed motivera deltagarna och som referenspunkt under projektet. Det borde vara lättare att nå ett lyckat resultat om målbilden är stark och väl förankrad hos de medverkande byggaktörerna. Att kommunicera målbilden starkt och tydligt under hela projektets gång bör få effekterna att osäkerheten minskar hos de medverkande aktörerna och delaktighet och engagemang ökar. Vilket därmed ger bättre

## **- Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -**

standard på projektet, att fel och brister minskar, byggtiden blir kortare, kostnaderna lägre etc. För att minska osäkerheten hos de medverkande aktörerna bör det läggas större vikt vid att förankra målbilden under hela projektet och inte bara i starten. Osäkerhet bäddar för längre arbetstid vilket i sin tur orsakar förseningar.

I denna diskussion känns det relevant att även diskutera målbildens uppfyllelse. Om resultatet av projektet faktiskt uppfyller de förväntningar som fanns på det studerade projektet. Det förväntade resultatet på projektet går väl alltid att nå, även om det kanske inte följer de ramar som finns. Byggprojekt blir lätt lite försenade och då skjuts det till lite extra resurser. Detta kan dock glömmas när projektet är klart för alla medverkande aktörer är nöjda över att projektet är klart och de extra resurserna har glömts.

Enligt Carlsson och Josephson, återfinns även i 1.1. Bakgrund, har byggbranschens produktivitet halkat efter i jämförelse med andra branscher. De menar även att byggindustrin är sen till att ta till sig nya strategier, metoder, teknik och att skapa vettiga modeller för kommunikation. Varför är det på detta sätt? Är det för att när projektet är klart är alla medverkande aktörer så glada och lättade att projektet blev klart, att de inte längre tänker på det som gick mindre bra i projektet. Att fel och brister glöms bort pga. lättnad över att projektet lyckades till slut.

## **5.2. Målbildens förankrande och programmets utformning**

Tidigare i teoriavsnittet kommunikation, 3.3.3. kommunikation i byggprocessen, anges Carlsson & Josephsons syn på kommunikationens utseende. Det som ansågs som en av de främsta faktorerna var programarbetets kvalitet. Vilket även anses vara ett problem i detta projekt. Under studien har reflektioner av aktörer gjorts på att programmet varit bristfälligt. Att byggherren inte tagit ansvar för att utforma det ordentligt. Att de inte redogjort tillräckligt om deras målbild, önskemål och krav. Det ansågs även att alla handlingar som vanligtvis tillhandahålls av byggherren inte varit klara till önskad tid och vissa uteblev helt. Detta problem anser jag är av betydande slag och delvis ligger till grund för att målbilden växt fram och inte varit lika stark som den borde vara i det studerade projektet. Att kommunicerandet av

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

målbilden i det specifika projektet upplevts som bristfällig, bottnar antagligen i att programmet varit bristfälligt. Det är betydligt lättare att kommunicera något som är tydligt gentemot otydligt.

Under teori delen, 3.2. mål -lyckat projekt, beskrivs den allmänna bilden om att projektmålen bör vara gemensam för alla medverkande aktörer. Under intervjuerna i denna studie framgick det tydligt att målbilden inte var 100 % förankrad hos de medverkande. Utan att de vid frågan om den gemensamma målbilden svarade de intervjuade relativt olika. Just detta beskriver Blomberg i myter om projekt. Han hävdar att det bara är en myt att alla medverkande i ett projekt behöver ha samma målbild. Han hävdar istället att olika projektmedlemmar aldrig kan ha samma målbild. (Blomberg 1998, s. 31ff).

### **5.3. Bra kommunikation och optimal informationsmängd**

Det kan tyckas att det är mycket kommunikation i ett byggprojekt. I det specifika projektet har det dock visat sig att de medverkande aktörerna anser att det behövs, de anser att alla de kommunikationskanaler som används, information plattform, möten och den dagliga kontakten, är nödvändiga. Informationen i byggprojekt är i hög grad ökad, och kräver därmed rika kommunikationsformer som möten, vilket beskrivs ytterligare i teoriavsnittet 3.3. kommunikation. Att det studerade projektet använt sig av den valda informations plattformen har visat sig mycket lyckat. Nästan alla upplevde att informationsmängden låg på en bra nivå. Att det var lätt att få tag i den information som behövdes och enkelt att sälla bort den information som inte var relevant för personen ifråga. Plattformen har åstadkommit att problemet om för lite respektive för mycket information aldrig existerat. Det har dessutom aldrig blivit diskussion om att ”den informationen har inte jag fått” utan finns informationen på plattformen har alla haft tillgång till den. Vilket Larsson beskriver som vanliga och allmänna problem för kommunikation. (Larsson 2001, s. 12)

Carlsson & Josephson efterlyser tydlig styrning från projektledarens sida för att undvika störningar mellan skedena. Att “Det är en allmän uppfattning att stora kunskapsförluster sker vid växlingarna mellan olika skeden i ett byggprojekt”. I detta projekt anses det inte som om

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

informationsutbytet mellan de olika aktörerna varit bristfälligt, utan att personen ifråga alltid har fått den information som krävts. Även om det från flera håll upplevts som att det ibland kunde vara segt att få den information som önskades. Vilket även Carlsson & Josephson tar upp som ett stort problem.

Carlsson & Josephson påvisar även negativ tidsbrist, vilket även kan ses i det studerade projektet. De menar att den "ledde till sämre struktur i kommunikationen och att det ökade mängden onödig kommunikation". I detta projekt har det istället visat sig genom att den negativa tidsbrist som funnits i projektet främst under projekteringen. Har gjort att de som arbetat på byggarbetsplatsen har fått dra ett tungt las. Problemet var att handlingarna inte alltid var klara när behovet av dem fanns. Vilket i sin tur orsakat omarbeten eftersom det byggts efter handlingar som inte till fullo var klara och genomtänkta. Vilket gjort att de ibland fått ändras efter att det byggts. Detta leder lätt till att det blir förseningar.

### **5.4. Viljan och verkligheten inte samma bild**

Företagets vilja till kommunikation, som beskrivs i 3.4.1 företagets syn på kommunikation, och den kommunikation som förekommit, vilket beskrivs i 3.4.2. den verkliga kommunikationen i projektet, överensstämmer inte. Förtaget har större krav än vad som gjordes, tex. skulle startmötena och veckoplaneringsmötena protokollföras vilket inte gjordes i det studerade projektet. Förtaget önskar mer kommunikation än vad som genomfördes. Projektledaren menar att "hade vi haft mer kommunikation hade vi aldrig fått något gjort, utan bara suttit i möten". Vilket eventuellt visar på ett problem, önskan om mer kommunikation är inte alltid bra, det kan bli för mycket.

### **5.5. Materialets hållbarhet**

I och med att intervjuerna bara genomförts med vissa utvalda personer och inte alla medverkande i det specifika projektet, kan inga generella slutsatser på kommunikationen i byggprocessen dras, inte ens i det studerade projektet. Det kan även vara svårt att veta hur mycket vikt som ska läggas vid vad personerna säger, i frågan om de brister och förbättringsförslag de kommit med. Detta är extra känsligt i och med att det ofta bara varit en

## **- Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -**

aktör som uttryckt just den specifika bristen. Är det ett personlig särdrag eller är det bara att de andra medverkande aktörerna inte tänkt på det vid intervju tillfället? Det kan vara svårt att veta om det bara är sanna för personen ifråga eller om det är fler som upplever det som personen ifråga uttrycker. Om det bara tex. är en personlig åsikt att det varit för mycket information, att personen ifråga inte har ett stort behov av kommunikation. Eller om övriga aktörer instämmer om det får en chans att tänka över informationsmängden ytterligare en gång. Jag anser dock att alla de brister och förbättringsförslag som inkommit under intervjuerna är ytterst viktiga och kan användas i andra byggprojekt.

## 6. Slutsats och reflektioner

---

*I slutet av uppsatsen redogörs för de slutsatser som dragits efter diskussionen. Vidare kommer det att ge förslag på fortsatt forskning inom området samt egna reflektioner och viss kritik mot det egna arbetet.*

---

### 6.1. Slutsats

Byggbranschen är hårt styrt av att uppnå hög standard, och rätt kvalitet, nå kortare byggtider och detta ska ske till en lägre kostnad. Det anses därför väldigt viktigt med kommunikation och samordning. Att den gemensamma målbilden kan förankras hos alla inblandade aktörer. Att byggaktörer kommunicerar med varandra för att minska antalet dubbelarbete och därmed minska byggkostnaden. Kommunikation om samordning möjliggör även att de olika projektskedena kan utföras mer eller mindre parallellt. Vilket i sin tur minskar byggtiden.

*Finns det något samband mellan den allmänna kommunikationen, kommunicerandet av målbilden, målbildens tydlighet under projektet och projektets resultat?*

I studien har det framkommit att det fanns ett samband mellan den allmänna kommunikationen, målbildens tydlighet under projektet och projektets resultat i det studerade projektet. Det har även uppdagats att detta projekt har blivit lyckat och uppfyllt målbilden även om kommunicerandet av målbilden inte varit optimal. Genom att kommunicera målbilden på ett bra sätt skulle dock vägen till det förväntade resultatet underlättas. De medverkande aktörer skulle troligen bli säkrare och därmed arbeta effektivare.

*Vad har målbildens förankrande hos de medverkande aktörerna och programmet för betydelse på byggprojektet?*

Enligt det specifika projektet behöver inte alla medverkande aktörer i ett projekt ha exakt samma målbild, allas målbilder bör emellertid vara förankrad i en gemensam målbild. Att de

## - Kommunikation som framgångsfaktor i ett byggprojekt -

olika aktörerna vinklar sin målbild utefter vilket arbete aktören ifråga har och vilket ansvarsområde de har i projektet kan ses som positivt. Då alla kan samarbeta för att prestera ett bra resultat. Ingen del blir glömd, utan varje ansvarsområde har haft sin egen ambassadör som representera de frågor som är av betydande art för området.

Enligt det studerade projektet och teorin i ämnet är det viktigt att bygga upp ett tydligt program och målbild redan vid start av projektet för att undvika osäkerhet och onödigt arbete. En stark målbild förenklar arbetet med förankringen av målbilden hos de övriga aktörerna. Är målbilden stark är det lättare att kommunicera den, lämna klara besked och undvika förseningar.

*Vad anses som bra kommunikation och vilken informationsmängd anses som optimal?*

I det studerade projektet anses det att mycket kommunikation och flera kommunikationskanaler behövs i byggprojekt för att förmedla all information. Se upp för att problemet med för mycket information, att vederbörande inte kan ta till sig all information, uppkommer. Vi människor är alla olika och har därmed olika behov av kommunikation, om möjligt använd då gärna kommunikationskanaler där det är lätt att sälla den information som anses oviktig för personen ifråga. Det underlättar om kommunikationsklimatet är öppet, då det kan anses som lättare för de berörda personerna att uttrycka vilken informationsmängd som är optimal.

*Hur vill företaget att kommunikationen ska ske och hur sker kommunikationen i verkligheten?*

Företagets vilja till kommunikation skulle eventuellt specificeras mer. Att projektledaren får lättare att avgöra vad som bör göras och inte bör göras. Inte bara ge en massa förslag, även om förslagen är bra utformade, då det kan upplevas som en djungel av kommunikation. Svårt att veta vad som är relevant och bra kommunikation. Företaget borde specificera mer vad som anses som bra kommunikation, var mest energi och kraft bör läggas och vilken kommunikationsmängd som vanligtvis är den optimala för olika projekt typer.



## 6.2. Reflektioner och kritik mot eget arbete

Jag anser att studien har uppnått större delen av den målsättning som fanns för studien. Jag har skapat mig en klar syn på vad kommunikation är men även olika byggaktörers uppfattning och syn på kommunikation och målbilder. Det kan dock sägas att det är svårt att få ett grepp om andra människors syn och tankar på kommunikation. Det har varit det svåra i denna studie, att veta om man uppfattat allt korrekt. De problem jag stött på är främst de olika aktörernas vilja att dela med sig av sin uppfattning. De flesta intervjuade byggaktörer har varit väldigt tillmötesgående och lätta att prata med. De har varit väldigt villiga att berätta vad de anser om kommunikation och målbilder. Men det har även förekommit intervjuer där det inte varit lätt att se deras syn, eftersom de inte varit villiga att visa sin syn.

Ett annat problem som har uppstått är att det varit svårt att få grepp om företagets syn på kommunikationen. Var de vill lägga mest energi, hur deras kommunikationsrutiner är. Men även hur företaget vill att kommunikationen i företaget skall ske. Vad de anser vara viktigast angående kommunikation. Detta har varit ett problem eftersom det inte funnits några tydliga rutiner. I företaget finns en väldigt stor vilja till kommunikation, vilket gör att de är svårt att få grepp om det. Speciellt eftersom det finns väldigt mycket förslag på hur man kan göra. Det har inte gått att sätta sig in i allt och inte heller ta in all information.

## 6.3. Förslag på fortsatt forskning

Det skulle kunna ha gjort en bredare studie med fler byggaktörers syn, fler intervjuade i specifika projekt. Det skulle även kunna gå att studera fler byggprojekt och de olika byggaktörerna i de projekten. Detta för att skapa en vidare och mer generaliserande bild av kommunikationsprocessen i byggbranschen. Efter denna studie skulle även yrkesbyggarebetarnas syn på kommunikationen studeras vidare. Det har nämligen uppkommit många frågetecken från övriga byggaktörer om deras syn. Vill de vara mer involverade? Vill de ha mer information? Känner de sig delaktiga? Vill de ta mer ansvar? Vad kan göras för att de yrkesbyggarebetare som inte känner motivation för sitt arbete ska bli mer motiverade? Etc.

## 7. Källförteckning

Blomberg, J (1998 ). *Myter om projekt*. Stockholm.

ISBN: 9164801519

Carlsson, B., Josephson, P-E. (2001). *Kommunikation i byggprojekt. Verkligheter och möjligheter*. Göteborg.

ISSN 1402-7410

Carlsson, B (2006). *Kommunikation i byggprojekt. Perspektiv på öppenhet i processen*. Göteborg.

ISSN 1402-7410

Jacobsen, D-I., Thorsvik, J (1995). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur,

ISBN 91-44-02276.

Jansson, T., Ljung L (2004). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

ISBN 91-44-03359-1.

Larsson, L-Å.(2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund : Studentlitteratur.

ISBN: 9144017146

Nordstrand, U (2000). *Byggprocessen*. Stockholm; Liber AB.

ISBN 91-47-01169-6

Nordstrand, U, Révai, E (2002). *Byggstyrning*. Stockholm; Liber AB.

ISBN 91-47-05082-9

Strid, J (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*.

Lund: Studentlitteratur.

ISBN 91-44-01136-9.



Växjö  
universitet

**Institutionen för teknik och design**  
351 95 Växjö  
tel 0470-70 80 00, fax 0470-76 85 40  
[www.vxu.se/td](http://www.vxu.se/td)