



KANDIDATUPPSATS

UTVÄRDERING AV PROJEKT

IT-TELEKOM GENTEMOT ÖVRIGA
BRANSCHER

ANN-CHARLOTTE KARLSSON & ANNA JOHANSSON

Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för Ekonomi och Management
Box 520, 372 25 Ronneby
Tele: 0457-38 56 02
E-post: iem.helpdesk@iem.bth.se

Sammanfattning

- Titel:** Utvärdering av projekt; IT-Telekom gentemot Övriga branscher
- Författare:** Ann-Charlotte Karlsson & Anna Johansson
- Handledare:** Thomas Danborg
- Institution:** Blekinge Tekniska Högskola, Institutionen för Ekonomi & Management
- Kurs:** Kandidatuppsats inom Företagsekonomi, C-uppsats 10 p
- Syfte:** Syftet är att utreda i hur stor utsträckning projekt utvärderas och om det föreligger några skillnader mellan IT-Telekom och Övriga branscher. Syftet är även att utreda vilka kritiska moment och problem som framkommer vid utvärdering och utläsa eventuella samband mellan utvärdering av projekt, lärande och effektivisering.
- Metod:** En *positivistisk inriktning* går att utläsas som en röd tråd genomgående i de valda metodansatserna i uppsatsen. Genom enkätundersökning per telefon med projektledare, från slumpmässigt utvalda företag inom IT-Telekom samt Övriga branscher, samlades empiri in för bearbetning och analysering.
- Slutsatser:** Vad det gäller utvärdering av projekt framkom en viss skillnad mellan IT-Telekom och Övriga branscher. Utvärdering av projekt sker i regel på de flesta företag, men oftare inom IT-Telekom än inom Övriga branscher, dock inte efter samtliga avslutade projekt. Undersökningen visar också att IT-Telekom och Övriga branscher upplever/har till viss del olika kritiska moment och problem idag. Medan IT-Telekombranschen har problem med att få planeringen att stämma både internt och gentemot extern part och att dokumentationen ofta skötts dåligt, har de i Övriga branscher istället problem med konflikthantering. Vidare tyder undersökningen även på att ett samband mellan utvärdering, lärande och i slutänden effektivisering existerar.

Summary

Title: Project evaluation; IT-Telecom towards Other lines of business

Authors: Ann-Charlotte Karlsson & Anna Johansson

Supervisor: Thomas Danborg

Department: Blekinge Institute of Technology, Department of Business
Administration & Management

Course: Bachelor thesis, Business administration

Purpose: The purpose is to evaluate the extent of project evaluation and if any differences exist between IT-Telecom and Other lines of business. The purpose is also to evaluate what critical elements and problems that occurs in the evaluation and if there is any connection to be found between project evaluation, learning and efficiency.

Method: A *positivistic direction* appears like a red line throughout the chosen method attempts in the paper. Through questionnaire by telephone, with project leaders, from random chosen IT-Telecom and in Other lines of business, information was gathered for processing and analyses.

Conclusions: According to the investigation, there is a slight difference, when it comes to project evaluation, between IT-Telecom and Other lines of business. Project evaluation exist in most companies, more often in IT-Telecom then in Other lines of business, but is not always used after all finished projects. The investigation also shows that IT-Telecom and Other lines of business partly experience different kinds of critical elements and problems today. While IT-Telecom has problems with the planning both internal and towards external parties, and that the documentation has been badly managed, they have in Other lines of business problems with handling conflicts instead. The investigation also indicate that a connection between evaluation, learning and in the end efficiency do exist.

Förord

Uppsatsen vänder sig främst till projektdeltagare och projektledare, men även till studenter och andra som finner ämnet Projekt intressant och främst då Utvärdering av projekt.

Arbetet har utförts i form av kandidatuppsats för Företagsekonomer vid Blekinge Tekniska Högskola i Ronneby. Arbetet har utförts av Ann-Charlotte Karlsson och Anna Johansson.

Ett tack till vår handledare Thomas Danborg, ekon. dr. för all konstruktiv kritik och hjälp på vägen fram till vårt mål. Även ett tack till alla de projektledare som har tagit sig tid och som med ett tillmötesgående sätt bidragit med sina kunskaper och erfarenheter om att bedriva projekt som arbetsform.

Ronneby den 16 januari, 2004

Ann-Charlotte Karlsson

Anna Johansson

Innehållsförteckning

<u>1</u>	<u>INTRODUKTION</u>	7
1.1	PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.2	SYFTE.....	9
<u>2</u>	<u>FENOMENET PROJEKT</u>	10
2.1	DEFINITIONER OCH BEGREPP.....	10
2.2	UTVÄRDERINGSFASEN.....	11
2.2.1	ETT FÖRETAG SOM HADE PROBLEM MED UTVÄRDERINGSFASEN.....	12
<u>3</u>	<u>METOD</u>	13
3.1	METODVAL.....	13
3.2	VARFÖR ENKÄTUNDERSÖKNING PER TELEFON?.....	14
3.3	INFORMATIONSSÖKNING.....	15
3.4	UTFORMNING AV ENKÄTEN.....	17
3.5	TESTINTERVJUER PÅ ENKÄTEN.....	18
3.5.1	FÖRSTA TESTINTERVJUN.....	18
3.5.2	ANDRA TESTINTERVJUN.....	19
3.5.3	UTFALL AV TESTINTERVJUER.....	20
3.6	ENKÄTUNDERSÖKNINGEN.....	20
3.7	BEARBETNING AV DET INSAMLADE ENKÄTMATERIALET.....	21
<u>4</u>	<u>TEORI</u>	23
4.1	OLIKA FORMER AV PROJEKT.....	23
4.2	VILKA ÄR PROJEKTPROCESSENS OLIKA FASER?.....	24
4.3	ATT UTVÄRDERA PROJEKT.....	26
4.4	UTVÄRDERING VID IT-TELEKOMFÖRETAG.....	27
4.5	VILKA PROBLEM KAN UPPTÅ I PROJEKTPROCESSEN?.....	28
4.6	PROJEKTLEDAREN.....	29
4.7	LÄRANDE AV PROJEKTPROCESSEN.....	30
<u>5</u>	<u>EMPIRI & ANALYS</u>	32
5.1	DEL 1 - I HUR STOR UTSTRÄCKNING UTVÄRDERAS PROJEKT?.....	32
5.1.1	VARFÖR/VARFÖR INTE GENOMFÖRS EN UTVÄRDERING?.....	33
	Varför genomförs en utvärdering efter avslutat projekt?.....	34
	Varför genomförs inte en utvärdering efter avslutat projekt?.....	35
5.1.2	VAD UTVÄRDERAS EFTER AVSLUTAT PROJEKT?.....	37
5.2	DEL 2 - KRITISKA MOMENT OCH PROBLEM I PROJEKTPROCESSEN.....	37
5.2.1	GRUPPETABLERING I PROJEKT.....	39

5.2.2	MÖTENA INOM PROJEKTGRUPPEN	39
5.2.3	KONFLIKTHANTERING	40
5.2.4	HUR STÄMDE PLANERINGEN INTERNT?	40
5.2.5	HUR STÄMDE PLANERINGEN EXTERNT?	41
5.2.6	PROJEKTLEDARENS BETYDELSE.....	42
5.2.7	INFORMATIONSSPRIDNINGEN I PROJEKTGRUPPEN	42
5.2.8	DOKUMENTATION	42
5.2.9	”ALLTFÖR MÅNGA MÄNNISKOR ARBETAR MED ALLTFÖR MÅNGA PROJEKT”.....	43
5.2.10	”PROJEKTDELTAGARNA BEHÖVER KOMPETENSUTVECKLAS”.....	44
5.2.11	”EN FÖR DÅLIG PROJEKTDEFINITION”.....	45
5.2.12	FÖRANKRANDET AV PROJEKTETS SYFTE OCH MÅL INOM GRUPPEN	45
5.2.13	”VI HAR EN OTILLFREDSSTÄLLANDE PROJEKTORGANISATION”	45
5.2.14	UPPFÖLJNING UNDER HELA PROJEKTETS GÅNG	46
5.3	DEL 3 - UTVÄRDERING OCH LÄRDOMAR.	46
6	<u>SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER.....</u>	48
6.1	PROJEKTUTVÄRDERING.....	48
6.2	PROJEKTSYSTEM (MODELL) - FÖRÄNDRING	48
6.3	KRITISKA MOMENT OCH PROBLEM.....	49
6.4	UTVÄRDERING OCH LÄRDOMAR.....	50
7	<u>METOD & UNDERSÖKNINGSKRITIK.....</u>	51
8	<u>FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING</u>	51
9	<u>REFERENSER.....</u>	52
9.1	PUBLICERADE KÄLLOR.....	52
9.2	OPUBLICERADE KÄLLOR	52
	Bilaga 1: Företag i enkätundersökningen.....	53
	Bilaga 2: Frågor till enkätundersökning.....	54

1 Introduktion

Vi lever i ett förändringssamhälle där teknikens utvecklingskraft går allt fortare och information överförs i ett allt högre tempo. För att hänga med i denna utveckling krävs det att vi i arbetet blir snabbare på genomföranden, från start till avslut. Detta medför att även arbetsplatserna behöver förändras. Flexibilitet är ett viktigt begrepp i affärsvärlden i dag. Företagen måste vara effektiva inför förändringar för att kunna vara konkurrenskraftiga på marknaden. En växande del av omsättningen i företag handlar idag om system och kundanpassade lösningar som är utformade i individuella projekt.

Inom dagens företag och organisationer utgör projektformen en väsentlig del av arbetsorganisationen och stora resurser läggs på att driva projekt i olika former. Svensk industri har blivit allt mer projektorienterad. Men det verkar som om allt möjligt kan kallas för projekt idag, att det helt enkelt blivit ett populärt modeord. Projektutbildningar verkar vara "säljarens" marknad, speciellt inom konsultbranschen. Är kanske *Projekt* bara en ny "etikett" för att benämna en arbetsgrupp? Är det så att dagens organisationer ständigt möter nya förhållanden och villkor och därigenom "tvingas" att söka nya sätt att klara utmaningar på? Oavsett ovan nämnda diskussion tror vi att arbetsformen projekt kommer att bestå i framtida organisationer, men att den säkerligen kan behövas utvecklas mer för att fungera optimalt.¹

En stor orsak till den snabba förändringstakten är utvecklingen av ny teknik och framför allt kanske utvecklingen inom informations- och kommunikationstekniken. Idag finns ett brett behov av kompetensutveckling inom projektområdet och en studie i detta ämne känns synnerligen givande, tidsenlig och nödvändig.

¹ Att leda och arbeta i projekt (2001) s. 13, Projektledning (1998) s. 11.

1.1 Problemdiskussion

Vi har valt att studera arbetsformen projekt. Inom detta område finns en mängd intressanta infallsvinklar. Att närmare studera den sista fasen, *utvärderingsfasen*², i den traditionella beskrivningen av ett projektförlopp, och undersöka i hur stor utsträckning utvärdering förekommer, är vad vi inledningsvis inriktar oss på. Varför eller varför inte genomförs en utvärdering? Denna frågeställning fann vi också intressant att undersöka. Oavsett om det handlar om ett lyckat eller misslyckat projekt, varför händer det att denna viktiga del av projektet läggs ned? Är det som med författaren som just skrivit sista raden i sin bok (eller uppsats), att då boken är klar orkar man inte se åt den mer, än mindre utvärdera vad som gick bra och dåligt?

Det finns många etablerade IT- och Telekomföretag i Blekinge bl.a. på *Soft Center* i Ronneby och *TelecomCity* i Karlskrona, vilket var en av anledningarna till varför vi valde att göra en studie där vi jämför om IT- och Telekomföretagen utvärderar sina projekt i lika stor utsträckning som andra branscher (vilka benämns i uppsatsen som Övriga branscher). Vi sökte också svar på frågan: *Utvärderar, eller utvärderar inte, IT-Telekomföretag sina avslutade projekt av andra anledningar än Övriga företag?* Ännu en orsak till att vi valt att jämföra IT-Telekom med Övriga branscher är att utvecklingen av ny teknik och framför allt kanske utvecklingen inom informations- och kommunikationstekniken, är en stor anledning till den snabba förändringstakten idag.

Vi har valt att studera utvärderingsresultatet, med inriktning på vilka kritiska moment och problem som kan uppstå i projekt, och undersöka om det finns några skillnader mellan IT-Telekom och Övriga branscher. De kritiska momenten och problemen är många enligt litteraturen, men möter IT-Telekombranschen andra problem än Övriga branscher? Beror misslyckade projekt på dålig planering och omognad, eller handlar det om mer grundläggande problem i genomförandet som kräver ett annat synsätt på projektplaneringens roll, än den som normalt ivrigt talas om i projektledningslitteraturen?

Frågorna kring problemen i projekt är många, men om vi nu tänker ett steg längre – Om vi inte identifierar de kritiska momenten och problemen, hur skall vi då kunna göra någonting åt dem? I detta steg kommer vi in på lärande mellan projekt, vilket vi tycker är ytterligare en viktig aspekt att undersöka. Anser projektledare att lärande mellan projekt är en anledning till utvärdering?

I litteratur inom ämnet finns olika teorier angående projekt, utvärdering och lärande. Olika kritiska moment och problem som kan uppstå vid en utvärdering nämns. Har det framkommit ”nya” kritiska moment? Existerar dessa problem i lika stor utsträckning i verkligheten? Vilka problem upplevs som större respektive mindre under projektprocessen? Dessa intressanta frågeställningar kommer att undersökas närmre.

1.2 Syfte

Syftet är att utreda i hur stor utsträckning projekt utvärderas och om det föreligger några skillnader mellan IT-Telekom och Övriga branscher. Syftet är även att utreda vilka kritiska moment och problem som framkommer vid utvärdering och utläsa eventuella samband mellan utvärdering av projekt, lärande och effektivisering.

² Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 100.

2 Fenomenet Projekt

Det finns olika begrepp och definitioner som förekommer kring ämnet projekt. För att skapa förståelse nämns här olika begrepp ifrån litteraturen och därefter förklarar vi vår utgångspunkt för hur de olika begreppen tolkas i denna uppsats. Ett företag hade problem med just *Utvärderingsfasen* och deras svårigheter och åtgärder redogörs i korthet.

2.1 Definitioner och begrepp

Ordet projekt kommer ur det latinska ordet *projicere*, vilket betyder ungefär ”kasta fram”.³ Projekt uttrycker en vilja att språngvis föra utvecklingen framåt, en engångsinsats för att uträtta något.

En vanlig definition på projekt, enligt Marttala & Karlsson, lyder så här:

*”Ett projekt är en tidsbegränsad och från övrig verksamhet unik och avgränsad aktivitet som genom styrning av resurser ska nå ett bestämt mål.”*⁴

I ett projekt samlar man en bred kompetens, från människor utvalda ur organisationen, som under en begränsad tid arbetar mot ett gemensamt mål. Ett bra exempel på detta är ett husbygge, där byggherren samlar många entreprenörer som alla bidrar med sin specialistkompetens, för att nå det konkreta projektmålet – ett hus.⁵

I denna uppsats ses projekt som något som tillfälligt bedrivs i en organisation, med en förutbestämd tidsbegränsning och med människor utvalda ur organisationen p.g.a. sina unika kunskaper. Ett projekt anses också vara en större arbetsgrupp (inte enmansprojekt) som har ett gemensamt mål och syfte med projektet. Projekt brukar sammansättas för att lösa en svår eller komplicerad uppgift som annars kan

³ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 13.

⁴ Projektboken, Metod och styrning för lyckade projekt (1999) s. 10.

⁵ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 9.

vara svår för en person att lösa på egen hand, så man bör inte ha den felaktiga uppfattningen att det är lätt att leda eller delta i ett projekt⁶!

S. Eklund nämner sju punkter⁷ för att beskriva vad ett projekt är, vilka vi anser ger en bra beskrivning. Ett projekt är:

- Av engångskaraktär
- Målinriktat
- Avgränsat i tid och omfattning
- Uppbyggt kring en tillfällig organisation
- Tilldelat begränsade resurser
- Planerat med avseende på tid, resurser och kostnader
- Uppdelat i delmål

Det finns ytterligare punkter som vi skulle vilja tillägga på ovanstående lista, för att definiera vad ett projekt är:

- Det ska finnas en beställare
- Dokumentation ska ske under hela projektet
- Projekt ska bedrivas med speciella arbetsformer, t ex projektmöten, bra informationsnät och arbets- och ansvarsfördelning för de enskilda deltagarna.

2.2 Utvärderingsfasen

Ett projekt indelas ibland i olika *faser* eller stadier under projektprocessen, vilka beskrivs under rubriken *Teori*. Det är den sista fasen *Utvärderingsfasen*⁸, vars avsikt är att bedöma själva projektprocessen, som framförallt studeras i denna uppsats. I Utvärderingsfasen utvärderar man *hur* projektgruppen och projektledaren genomfört arbetet, samt försöker ta till vara på erfarenheter för att kunna ta lärdom inför kommande projekt.

⁶ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 14.

⁷ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 14.

⁸ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 97-102

2.2.1 Ett företag som hade problem med utvärderingsfasen

Ett tillverkningsföretag⁹ i Ronneby hade vissa problem och oklarheter med just *Utvärderingsfasen* och de tillsatte därför en projektgrupp för att utreda hur fasen kunde omarbetas för att fungera bättre. Problemet var att det fanns delade meningar om *vad* en utvärdering ansågs innehålla och *hur* utvärderingen bäst borde dokumenteras. Även *när*, efter vilket stadium, en utvärdering borde genomföras. Projektgruppens resultat blev följande förslag: ”Överlämnandet av *projektresultat* sker i slutet på *genomförandefasen* medan *utvärdering av projektprocessen* sker i *avslutningsfasen*”. Två olika rapporter skulle också införas:

- Resultatrapporten har till syfte att beskriva *vad* som har åstadkommit (projektresultatet) och vänder sig till beställaren.
- Projektutvärdering har till syfte att beskriva *hur* det har åstadkommit (projektprocessen) och vänder sig främst till projektledare, projektgrupp men även till projektutvecklare eller ledningsgrupp.

Det var viktigt att särskilja på frågeställningarna; ”*Vad som har åstadkommit?*” en som utvärderar projektresultatet, och ”*Hur har det åstadkommit?*” en som utvärderar projektprocessen. Detta problem förekommer säkerligen i de organisationer som inte hinner stanna upp och ta tillvara på sina egna erfarenheter och lärdomar, som påvisas efter en genomförd utvärdering.

⁹ Projekt: Projekthandbok från ett företag

3 Metod

Valet av rätt metod är viktigt för att uppfylla syftet med uppsatsen och för att på det sättet, genom de valda metodansatserna, få fram så riktig och relevant information som möjligt. Grovt sett kan man operera med två motsatta vetenskapliga attityder, *positivism* och *förståelsebaserad attityd (hermeneutik)*¹⁰. Hermeneutiker menar att *verkligheten skapas av människor* och de förespråkar *kvalitativ metod, induktiva strategier och närhet*.¹¹ Positivism är en vetenskaplig attityd till hur vi kan förstå och veta något om verkligheten. Författaren Jacobsen förklarar Positivism som:

*”Positivism är en vetenskapsteoretisk riktning med en speciell ontologisk syn (världen kan beskrivas med hjälp av lagar och regelbundenheter), en speciell kunskapsteori (det kan samlas in data om en objektiv verklighet) och en speciell metod (kvantitativa data med stark tonvikt på deduktiva strategier och distans).”*¹²

En *positivistisk inriktning* går att utläsas som en röd tråd genomgående i de valda metodansatserna i uppsatsen.

3.1 Metodval

Vid insamling av data används två metoder, *kvalitativ* och *kvantitativ*. Det riktiga vore att se den rena kvalitativa och den rena kvantitativa metoden som två ytterpunkter på en skala och inte som två motsatser. Den rena kvalitativa metoden tillämpas genom ett helt öppet samtal om ett ämne mellan respondent och undersökare och den rena kvantitativa metoden är ett frågeformulär som har givna svarsalternativ.¹³

På ovannämnda skalan lutar undersökningen i denna uppsats mer åt det kvantitativa hållet, då mestadels av frågorna har fasta svarsalternativ och endast ett

¹⁰ Vad, hur och varför? (2002) s. 37-38.

¹¹ Vad, hur och varför? (2002) s. 38-39.

¹² Vad, hur och varför? (2002) s. 27.

¹³ Vad, hur och varför? (2002) s. 139.

fåtal är av helt öppen karaktär. Då vårt mål är att beskriva olika fenomenens frekvens och omfattning är den kvantitativa metoden bäst lämpad för denna uppsats¹⁴.

3.2 Varför enkätundersökning per telefon?

Empiriinsamlingen genomfördes som en enkätundersökning per telefon. Avsikten var att söka svar på uppsatsens syfte och få antaganden bekräftade eller förkastade. Genom tidigare erfarenheter av undersökningar som utförts av studenter, har det framkommit att enkäter skickade via email eller post, inte har särskilt hög svarsfrekvens. Vi har tidigare genomfört telefonintervjuer och funnit att det var ett effektivt sätt att nå anställda ute på arbetsplatserna. Vi anser även att det går att utläsa mer ur svaren då intervjuobjekten ges möjlighet att föra en dialog med intervjuaren, trots att de flesta svarsalternativen är fasta. Ännu en fördel med att föra en dialog är att intresse för frågorna väcks, vilket inte en skriftlig inskickad enkät bidrar med i samma utsträckning. Dock kan både muntlig och skriftlig enkät väcka tankar hos intervjuobjektet. Intresset gör att vi får mer uttömmande svar på de öppna frågorna och att intervjuobjektet tar sig tid i telefonen att verkligen tänka efter innan han/hon svarar på frågorna med fasta svarsalternativ.

Men oavsett vilken undersökningsmetod man använder sig av vid insamlandet av empiri, bör empirin uppfylla två krav¹⁵: Empirin måste vara *relevant* och *giltig* (att man faktiskt mäter det som man önskar mäta samt uppfattas som relevant) och empirin måste vara *trovärdig* och *tillförlitlig* (genomförd på ett trovärdigt sätt samt mäter det resultat som är intressant och kan litas på).

Telefonintervjun har också den positiva egenskapen att den är en ganska anonym form, något som kan minska det som brukar kallas *intervjueffekten*. Om exempelvis intervjuobjektet märker att intervjuaren inte känner sig väl till mods, kan han/hon snabbt försöka hitta på något att säga bara för att göra intervjuaren

¹⁴ Vad, hur och varför? (2002) s. 149.

¹⁵ Vad, hur och varför? (2002) s. 21.

nöjd. Vid telefonintervjuer är det lättare att avskärma sig från att ge sådana intryck.¹⁶

Till den *positivistiska skolan* hör också idealet att minimera, helst eliminera, forskarens effekt på det han/hon studerar. Det centrala är avstånd mellan forskare och forskningsobjekt och målet är att undvika att forskningsresultatet styrs av vem som genomför forskningen.¹⁷

En presentation skrevs ned, om oss och om vår undersökning, för att minimera forskarens effekt på resultatet. En diskussion mellan uppsatsskrivarna fördes kring varje fråga i enkäten, för att undvika eventuella oklarheter i frågeställningarna. Dessa förberedelser gjordes då vi ville undvika att forskningsresultatet styrdes oberoende av vem som genomför forskningen.

Ofta har kvantitativa metoder kritiserats för att skapa en onödigt stor distans mellan den som undersökts och undersökaren. Ett argument *för* en sådan distans är att forskare därmed kan studera fenomen som är nästan helt opåverkade av forskarna själva.¹⁸ Idealet är *replicerbarhet*, vilket betyder att samma resultat uppstår om en annan forskare genomför samma undersökning¹⁹.

3.3 Informationssökning

Inledningsvis studerades litteratur inom ämnet Projekt och då särskilt med inriktning på *utvärderingsfasen*. Detta gjordes för att få ökad kunskap och förstå problematiken projektledare möter och även om projektformen i sig. För att kunna sammanställa en relevant och riktig enkät gentemot syftet, krävdes det att vi förstod de olika synsätt som existerar i litteraturen om projekt och då särskilt med inriktning på utvärderingsfasen. Kortfattat presenteras nedan några synsätt som vi fann viktiga, framför allt inför skapandet av enkäten.

¹⁶ Vad, hur och varför? (2002) s. 162.

¹⁷ Vad, hur och varför? (2002) s. 36-37.

¹⁸ Vad, hur och varför? (2002) s. 47.

¹⁹ Vad, hur och varför? (2002) s. 37.

Författaren Sven Eklund skriver i sitt förord: *"Ambitionen med denna lärobok är därför att, på ett enkelt och konkret sätt, ge läsaren grunderna i att arbeta i projekt."*²⁰, vilket är precis vad boken också gör, dessa kunskaper har använts som underlag till att förstå problematiken i ämnet projekt. (Denna bok, utgiven av Studentlitteratur, rekommenderas varmt av oss, uppsatsskrivarna, till den som vill få en god grund och utökad förståelse inom ämnet *Projekt*.) En utvärdering kan ses som den sista fasen (eller steget) i den traditionella beskrivningen av ett projektförlopp. Utvärdering kan också ses som en tillbakablick på hur projektet fortlöpte och ett sätt att kunna ta lärdom av eventuella problem eller misstag som uppstod under projektets gång. Varför bör ett projekt då utvärderas? Sven Eklund beskriver detta på följande vis:

*"Syftet med att utvärdera projektet är att, mer systematiskt, ta vara på de erfarenheter som projektgruppen fått under projektet. Följer man inte upp detta kan samma eller liknande misstag göras gång på gång, ibland utan att man ens uppmärksammar att de upprepas. En ordentlig utvärdering ger alltså ett bra underlag för att lyckas (ännu) bättre med nästa projekt."*²¹

Varför en utvärdering bör genomföras och syftet med utvärdering beskrivs i följande citat av författarna Marttala & Karlssons:

*"Att utvärdera hur projektarbetet har förflutit är den enda möjligheten för en organisation att fortlöpande utveckla sitt projektkunnande. Syftet med utvärderingen är att göra erfarenheterna från projektet användbara."*²²

Dessa två ovanstående böcker är relativt snarlika i sin syn på begreppet projekt och även vad det gäller utvärderingsfasen. De danska organisationsforskarna Christensen/Kreiner, har däremot ett helt annat synsätt, nämligen att världen är *ofullkomlig*. Ett citat beträffande projektutvärdering i en ofullkomlig värld:

²⁰ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 9

²¹ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 100

²² Projektboken Metod och styrning för lyckade projekt (1999) s. 86

”Vi föreslår att denna ”tillbakablickande” utvärdering ersätts av en utvärdering av resultatets ”framtida” värde för huvudorganisationen.”²³

Författarna menar att utvärderingen av projektet bör inriktas på det framtida värdet av projektets resultat, snarare än att dokumentera själva projektprocessens effektivitet.

3.4 Utformning av enkäten

Vid utformningen av enkäten försökte vi ställa frågor som kretsar kring uppsatsens syfte. Fråga 1-5 i enkäten syftar till att ta reda på i hur stor utsträckning projekt utvärderas, varför/varför inte en utvärdering görs och även om det föreligger några skillnader mellan IT-Telekom och Övriga branscher. Fråga 6-8 ställdes bl.a. för att undersöka vilka *kritiska moment* och *problem* som uppkommer i projektprocessen och slutligen kretsar fråga 9-11 kring lärdomar av utvärdering.

Litteraturforskning ligger bakom formuleringarna av frågorna, som till exempel vid formulering av fråga 7 i enkäten där vi bl.a. fann följande:

Det finns några typiska *frågor* som man kan ställa sig vid en utvärdering av ett projekt. Eklund nämner några användbara frågor, som man bör försöka besvara efter ett projekts avslut. I vår enkät bad vi projektledaren tala om hur pass väl *påståendena* passar in på deras projekt, på en skala mellan ett och fem, där 1= mycket dåligt och 5= mycket bra. I enkäten fanns 14 påståenden som intervjuobjekten bads rangordna och nedan följer några exempel:

- *Hur gick gruppetableringen i projektet?*²⁴
- *Hur fungerade informationspridningen i gruppen?*²⁵
- *Allt för många människor arbetar med alltför många projekt.*²⁶
- *Förankrandet av projektets syfte och mål inom gruppen.*²⁷

²³ Projektledning – Att leda och lära i en ofullkomlig värld (1998) s. 97.

²⁴ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 100.

²⁵ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 100.

²⁶ ”Testintervjuare nummer 2”, för förklaring se under rubriken med samma namn..

- *Uppföljning under hela projektets gång.*

Efter att ha utökat våra kunskaper i ämnet, utformades ett första utkast till enkäten. Ansatsen, att kategorisera informationen innan den samlats in och standardisera den i ett frågeformulär, ligger åt det *deduktiva* hållet. Kvantitativa metoder måste i stor utsträckning vara deduktiva²⁸. Alla metoder resulterar i information som undersökaren måste tolka och analysera. Flera tolkningsprocesser äger rum vid varje undersökning. En deduktiv ansats har fyra tolkningsnivåer²⁹: I första nivån *har*, eller *införskaffar* sig, forskaren sin egen uppfattning av verkligheten och standardiserar den, t ex i ett frågeformulär. I nästa tolkningsnivå tolkar forskaren den undersöktes svarsalternativ på sitt eget sätt. I steg tre tolkar forskaren den information som den undersökte har givit. Slutligen, i tolkningsnivå fyra, tolkar läsaren resultaten på sitt eget sätt.

3.5 Testintervjuer på enkäten

En svaghet som den deduktiva processen har är faran att vi i hög grad får svar på hur den undersökte uppfattar forskarens tolkning av verkligheten och inte hur de undersökta själv uppfattar verkligheten³⁰. Relevanskravet på frågorna måste därför säkras innan undersökningen sätts igång. För att vara säkra på att frågorna var rätt formulerade och att viktiga aspekter inte utelämnats valde vi att testintervjua två erfarna projektledare ur två olika branscher.

3.5.1 Första Testintervjun

Den första testintervjun gjordes med en erfaren projektledare på en IT-avdelning. Testintervjun genomfördes via telefon och var upplagd på följande sätt; först läste intervjuaren frågan som projektledaren besvarade och därefter diskuterades formulering och relevans av frågeställningar. Avslutningsvis fick intervjuobjektet kommentera enkäten och komma med råd och synpunkter. En fråga i enkäten

²⁷ Projektboken Metod och styrning för lyckade projekt (1999) s. 87.

²⁸ Vad, hur och varför? (2002) s. 43.

²⁹ Vad, hur och varför? (2002) s. 44.

³⁰ Vad, hur och varför? (2002) s. 44.

gällde generella modeller för projekthantering och även olika faser som används för att beskriva ett projekts stadium. Enligt projektledaren ansågs problemställningen var för vid och för omfattande för att kunna besvaras på ett rättvist sätt. Under samtalet kom också begreppet riskstyrning upp. Projektledaren förklarade riskstyrning som något man gör innan- och under hela projektets gång i förebyggande syfte för att i tid kunna agera om verkligheten förändras. Denna frågeställning antecknades för att tas upp vid nästkommande testintervju. Vidare ville intervjuobjektet poängtera att flera problem som eventuellt uppstår under projektets gång kan undvikas om inledningsstadiet är väl genomarbetat. Med inledningsstadiet menas t ex projektdefinition och förankring av projektets syfte och mål. Intervjuobjektet poängterade betydelsen av inledningsstadiet med talesättet: *"Go slow, to go fast."*

3.5.2 Andra Testintervjun

Den andra testintervjun genomfördes med en projektledarchef vid ett utvecklingsföretag. Även denna intervju genomfördes via telefon och upplägget var att efter varje fråga fick intervjuobjektet komma med åsikter och kommentarer. De viktigaste synpunkterna var att vissa begreppsformuleringar kunde uppfattas som otydliga. Intervjuobjektet ansåg också att ett av påståendena grovt kunde ge missvisande svar, men påståendet ansågs vara av stor betydelse för undersökningen och borde istället göras om till en fråga. Efter att ha diskuterat riskstyrning i föregående testintervju, togs frågan upp till diskussion även här. Intervjuobjektet påtalade att med 20 års erfarenhet av projekt är inte riskstyrning någonting som är vanligt förekommande i mindre och medelstora projekt. Vidare trodde intervjuobjektet inte att riskstyrning är något som projektledaren själv genomför utan snarare är något som ledningsgruppen utför. Eftersom enkätundersökningen görs enbart på projektledare, anser intervjuobjektet att frågan inte bör besvaras av projektledarna.

3.5.3 Utfall av testintervjuer

När testintervjuerna var genomförda togs intervjuobjektens kommentarer och synpunkter i beaktande för framställandet av den slutliga enkäten. Ändringar som gjordes var t ex omformuleringar eller borttagande av begrepp. Efter råd från intervjuobjekt nummer två beslutades efter visst övervägande att frågorna kring riskstyrning skulle utelämnas. Testintervjuerna gav mycket bra information både vad det gäller förståelse av frågor och även en verklighetsförankring kring problemen som kan uppstå i ett projekt.

3.6 Enkätundersökningen

Efter att ha sammanställt den slutliga versionen av enkäten var det dags att börja undersökningen. I strävan att uppnå vårt syfte med uppsatsen valde vi att ta kontakt med 10 företag inom *IT-Telekombranschen* och 10 företag inom *Övriga branscher*. Som vi tidigare har nämnt, valdes IT-Telekombranschen bl.a. för att det anses vara en bransch med snabb förändringstakt. Slumpmässigt valdes företag ut runt om i Sverige och därefter påbörjades enkätundersökning per telefon. En positiv sida med det här angreppssättet är att beroendeförhållandet elimineras, vilket kan uppstå om man har ett nära samarbete med några utvalda företag.

Vid undersökningsuppläggnings talas det om två utformningar, *intensiv uppläggnings* och *extensiv uppläggnings*³¹. Om vi ser dessa två utformningar som ytterligheter på en skala, skulle undersökningen hamna något mer åt det *intensiva* hållet, då där finns goda möjligheter att få fram relevant data men mindre möjligheter att generalisera till en större population. Undersökningen baseras på ett för få antal enkäter för att generella slutsatser ska kunna dras. Då det gäller generaliseringsaspekten är det ändå möjligt att dra slutsatser kring vad svaren i undersökningen visar, då de *antyder* mönster som kan ge en indikation till hur det kan se ut i den större populationen.

Undersökningen gick mycket bra och svarsfrekvensen var hög. Då projektledaren inte var anträffbar, eller inte hade tid, bad de oss att återkomma vid en

³¹ Vad, hur och varför? (2002) s. 102-103.

överenskommen tid. Trots att undersökningen genomfördes under den hektiska månaden december ville de gärna hjälpa till, om inte enkäten tog alltför lång tid. Vi informerade att enkäten beräknades ta 10-15 minuter, om de inte pratade alltför mycket runt omkring. Ur samtalen kunde utläsas att intervjuobjekten fann frågorna intressanta, då de tog god tid på sig att svara, vilket medförde att de pratade spontant - även kring frågorna med slutna svarsalternativ. Alla projektledarna var angelägna att berätta om sina erfarenheter och åsikter, så oftast varade en intervju från 20 och upp till 40 minuter. Att projektledarna fann frågorna intressanta och att tog god tid på sig att svara på frågorna, gynnade undersökningen positivt då vi fick mycket uttömmande svar.

3.7 Bearbetning av det insamlade enkätaterialet

Efter genomförd enkätundersökning sammanställdes det insamlade enkätaterialet. Frågorna med fasta svarsalternativ omarbetades i de flesta fall till procent och en sammanställning gjordes av de öppna frågorna. Procenttal räknades ut både vid sammanslagning av samtliga företag och uppdelat mellan IT-Telekom och Övriga branscher.

För att underlätta läsandet av *Empiri & Analysdelen* är kapitlet indelat i tre delar, vilka samtliga kretsar kring uppsatsens syfte:

- Del 1 - I hur stor utsträckning utvärderas projekt?
- Del 2 - Kritiska moment och problem i projektprocessen.
- Del 3 - Utvärdering och lärdomar.

Även frågorna i enkäten är indelade i tre delar. För att lättare åskådliggöra svaren som framkom i enkätundersökningen illustreras resultatet både i text och som diagram.

I kapitlet *Empiri & Analys* redogörs endast det resultat som framkom ur undersökningen och vad analysen kan tyda på. Inga slutsatser är dragna kring *varför* situationen ser ut som den gör eller vad man kan göra åt den, då detta tas

upp senare under rubriken *Slutsats och reflektioner*. I slutsatsdelen bearbetas resultatet som framkommit i analysen gentemot existerande teorier och slutsatser dras kring de mönster som kan utläsas.

4 Teori

Teori är en struktur som talar om hur olika variabler och fenomen logiskt hänger samman och påverkar varandra. De innehåller också förklaringar till *varför* de hänger samman på just detta sätt. Tidigare har beskrivits vad som menas med begreppet *projekt*, men det finns olika *former* av projekt och projektprocessen kan delas in i olika *faser*, dessa begrepp kommer i korthet att presenteras nedan. Även begreppet *Utvärdering* beskrivs i korthet och det finns några frågor man kan ställa sig vid en utvärdering av projekt -*Varför bör man genomföra en utvärdering?* - *Vilka problem kan uppstå i projektprocessen?* Dessa frågeställningar tas upp och beskrivs i detta kapitlet.

4.1 Olika former av projekt.

Det finns olika skepnader och former som ett projekt kan förkomma i, vilket vi vill uppmärksamma läsaren på. Några exempel på olika projektformer:

- *Forskningsprojekt.* Ett projekt med ganska lösa tyglar och tidsramar med sökandet i fokus.
- *Utredningsprojekt.* Starkt problemorienterade med en given slut tidpunkt.
- *Utvecklingsprojekt.* Har ofta en ständig kamp om resurser gentemot ordinarie verksamheten.
- *Konstruktionsprojekt.* Målen är ofta mycket konkreta och är synnerligen välplanerade gällande resurser och tidsramar.

Ett projekt kan till en början vara ett *Utvecklingsprojekt* men som senare övergår till att bli ett *Konstruktionsprojekt*. Gränserna mellan olika former är inte alltid glasklara och ibland kan överlappningar ske.

En medveten avgränsning var att inte ta hänsyn till vilken form av projekt som bedrivs av företagen i enkätundersökningen. I urvalet av deltagare till enkätundersökningen var det viktigare att företaget ofta bedrev projekt som arbetsform och att projektledaren hade stor erfarenhet av att bedriva projekt.

Man brukar tala om att ett projekt genomgår vissa faser eller stadier. I följande avsnitt ges exempel på hur ett projekt kan indelas. Inom dessa olika faser kan olika

problem uppstå under själva projektprocessen, dessa benämns ofta i litteraturen som *kritiska moment* eller *fallgropar*.

4.2 Vilka är projektprocessens olika faser?

För att bedriva ett projekt behövs en bra plan för hur projektprocessen skall genomföras. Ett välkänt citat från Charles "Sickan" Jönsson "*Jag har en plan*".

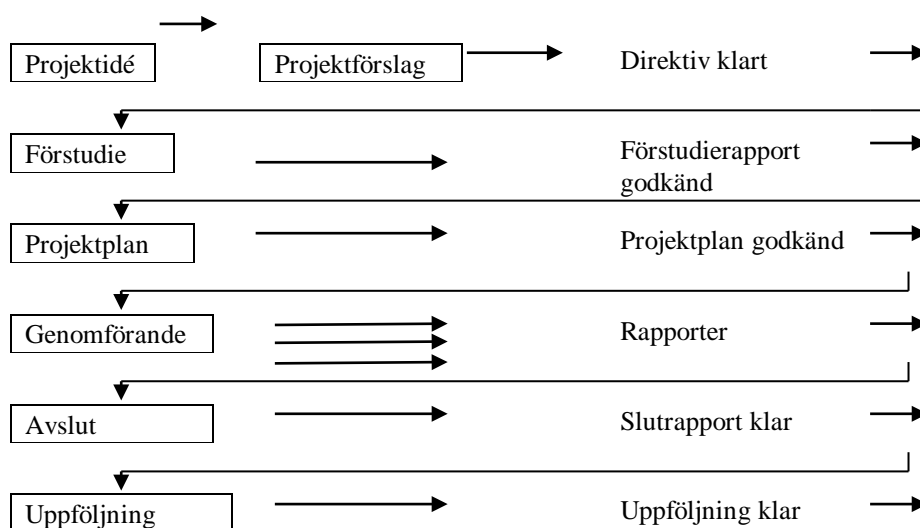
Ett tillvägagångssätt att sätta gränser mellan olika skeden i en projektprocess är att dela in processen i fem faser. Den första fasen är *Utforska* och i denna granskas och formuleras problemet på ett strukturerat sätt. Oerhört viktigt att förstå den bakomliggande problematiken, för ett misslyckande sker inte i slutet utan oftast i början av ett projekt. Utforskningens resultat ligger sen som grund för fortsatta beslut. Andra fasen är att *Välja väg* och är en kreativ del där den rätta lösningen väljs ut bland de olika alternativen. Efter att den optimala lösningen valts blir nästa fas att *Planera* och nu börjar man arbeta mer i detalj. Vilka resurser krävs för projektet? Vilka metoder skall väljas? Finns kompetensen i gruppen eller måste fler tas in? Planen omarbetas och ändras tills alla är överens om hur de skall gå till väga. I nästkommande fas *Realiseras* planen för att arbeta mot målet. Det krävs de rätta resurserna, att kompetens finns och ett systematiskt arbetssätt för att kunna lyckas med ett projekt. I slutet av projektet skall resultatet överlämnas till en beställare eller kund, fasen kallas *Överföra*, och även en utvärdering om projektets resultat och mål har åstadkommit.³²

Ett enklare sätt, och kanske mer förståligt sätt är att projektprocessen delas in i följande fyra faser. *Målsättningsfasen (Förstå problemet)* är den första och här fastställs *vad* det är som ska uppnås genom projektarbetet. Denna del är oerhört viktig och måste få ta tid annars kan det bli mycket svårt att gå vidare med projektet. Nästas fas *Planeringsfasen (Skapa en plan)* fastställs *hur* detta ska uppnås. Alla i projektgruppen får möjlighet att bilda sig en uppfattning om uppgiften och vilka delar de ansvarar för. Därefter kommer *Genomförandefasen (Utför planen)* där kontroll och uppföljning bli verktygen för projektledaren att

³² Projektboken – Metod och styrning för lyckade projekt (1999) s. 20-88.

styra projektet. I den sista fasen, *Utvärderingsfasen (Utvärdera resultatet)*, försöker organisationen dels konstatera vilka *resultat* som faktiskt har uppnåtts, dels dra nytta av *lärdomar* inför framtida projekt. Denna fas, i likhet med den första, hoppas ofta över. Dels för att det blir brist på tid men också dels för att det inte är så lätt att vara självkritisk och ta fram fel och brister. Men denna fas är oerhört viktig, speciellt om organisationen ofta arbetar med projekt som arbetsform, om en organisation vill lära av gamla misstag.³³⁽³⁴⁾

En mer detaljerad syn på hur projektstrukturen kan delas upp, illustreras i bilden nedan:



Beslutsfattare väljer, exempelvis beroende på projektets storlek, om hela eller delar ur projektstrukturen ska användas. En projektidé omsätts till ett *förslag* som efter *beslut* av ledningsgrupp genomförs eller inte. Projektledare och grupp tillsätts och informeras om uppgiften. Under hela projektets gång finns beslutpunkter som ger projektet ett godkännande att fortsätta eller inte. Denna projektstruktur framhäver hur pass stor betydelse beslutpunkter har och vikten av att få godkännande innan projektet fortsätter till nästa fas.³⁵

När en organisation har en struktur om hur ett projekt bör genomföras och klara direktiv på hur dokumentation bör ske, är det viktigt att projektdeltagarna och

³³ Projektledning – att leda och lära i en ofullkomlig värld (1998) s.30-37.

³⁴ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) 46-50.

³⁵ Att leda och arbeta i projekt (2001) s. 18.

projektledningen är eniga om den valda indelningen och att den är enkel och lättförståelig för samtliga inblandade. Projektstrukturen bör alltså vara enkelt utformad, men även implementeringen av den är oerhört viktigt.

4.3 Att utvärdera projekt

En utvärdering på hur projekterarbetet har genomförts är ett bra sätt för ett företag att utveckla sitt projektkunnande. Utvärderingen ger en samlad bild av hur projektet har bedrivits, vilket är något som bör föras vidare till linjeorganisationen för att kunna dras nytta av i kommande projekt.³⁶ Utvärderingsfasens avsikt är framför allt att bedöma själva projektprocessen.

Nedan följer några bra punkter³⁷ på vad man under en utvärdering kan fokusera på:

- Problemdirektivet
- Problemanalysen
- Val av lösning
- Projektplaneringen
- Projektorganisationen
- Förankrandet av projektets syfte och mål
- Möjligheten att förverkliga lösningen
- Styrning och uppföljning under projektet
- Måluppfyllelse

Att utvärdera utfört arbete och jämföra det med vad man ursprungligen hade för planer och målsättningar, är den enda möjligheten för en organisation att utveckla sitt projektkunnande. Viktiga frågor att ställa sig är: "*Hur fungerade gruppetableringen?*", "*Löstes problemet?*", "*Följdes planen?*", "*Kan det göras bättre, effektivare eller mer allmängiltigt?*". Syftet är att mer systematiskt ta till vara på erfarenheter som projektgruppen fått under projektets gång. En projektledare vid ett industriföretag uttryckte sig så här:

³⁶ Effektivt projektarbete (2001) s. 274.

³⁷ Projektboken Metod och styrning för lyckade projekt (1999) s. 87.

*”Jag kan inte förstå hur ofta vi upprepar samma misstag i våra projekt. Det verkar av någon konstig anledning vara svårt för oss att lära av tidigare misstag.”*³⁸

Ett annat förslag är att denna *”tillbakablickande”* utvärdering ersätts av en utvärdering av resultatets *”framtida”* värde för huvudorganisationen. Detta synsätt anses mer aktuellt av de danska organisationsforskarna Christensen/Kreiner då vi enligt dem lever i en *ofullkomlig värld*.³⁹ *”Den genuina osäkerheten för projekt omöjliggör en traditionell utvärdering, som bygger på en rättvis mätning av projektets resultat i förhållande till de planerade resultaten”*.⁴⁰

Författarna påpekar att de *inte* menar att en ofullkomlig värld är något att sträva efter, de menar bara att världen är sådan och bör därför betraktas ur detta perspektiv. Efter att ha studerat projekt i praktiken har de funnit att de förhärskande uppfattningarna om det rätta sättet att leda och organisera inte är tillämpliga i en värld där man i projekt arbetar med oftast bristande kunskaper, i en turbulent omgivning, som dessutom har vaga villkor och förväntningar. Under sådana omständigheter är det oerhört svårt att uppnå resultat, än om när villkoren är fullkomliga. Som tidigare nämnts menar författarna att utvärderingen av projektet bör inriktas på det framtida värdet av projektets resultat, snarare än att dokumentera själva projektprocessens effektivitet.⁴¹

4.4 Utvärdering vid IT-Telekomföretag

Vi lever idag i en tid där förändringar introduceras i ett allt högre tempo. En stor orsak till den uppdrivna förändringstakten är utvecklingen av ny teknik och framför allt kanske utvecklingen inom *informations- och kommunikationstekniken*. Även om IT-utvecklingen har medfört en omstrukturering av samhället och en förändring av de ekonomiska spelreglerna på global nivå, så rapporteras i lokala sammanhang ständiga misslyckanden. Ofta kan det gå så fel med IT-projekt att de havererar

³⁸ Projekt (2001) s. 220.

³⁹ Projektledning – att leda och lära i en ofullkomlig värld (1998) s. 97.

⁴⁰ Projektledning – att leda och lära i en ofullkomlig värld (1998) s. 97.

⁴¹ Projektledning – att leda och lära i en ofullkomlig värld (1998)

vilket kan leda till att en besviken leverantör blir sittande med förseningar och kostnadsökningar så att projektet blir en förlustaffär. I andra ändan befinner sig en missnöjd kund som trots ökade projektkostnader och leveransförsening inte anser sig ha fått vad som utlovats. Frågan är om misslyckandena beror på dålig planering och omognad, eller om det handlar om mer grundläggande problem i genomförandet som kräver ett annat synsätt på projektplaneringens roll än den som normalt ivrigt talas om i projektledningslitteraturen? Överskridande av den ursprungliga projektplanen kan förklaras av en mängd faktorer. En vanlig förklaring i affärspressen är emellertid att det handlar om brister i planering, specificering och uppföljning.⁴²

4.5 Vilka problem kan uppstå i projektprocessen?

Efter en utvärdering framkommer ibland problem som uppstått under projektets gång, vilka benämns som *kritiska moment*, *problem* eller *fallgropar*. I litteraturen går att utläsa att några förekommande problem i projekt kan vara förseningar, sprucken budget, svagt intresse, dålig kommunikation och svag måluppfyllelse⁴³. Några anledningar till detta kan vara undermålig planering, att projektet är otydligt, projektet har för få avgränsningar eller att projektledaren har för få avstämningar under projektets gång⁴⁴.

Andra problem kan vara att projektet ”kör på” utan avstämning i styrgruppen efter projektplanen, att mötena inte fungerar på ett tillfredsställande sätt, dokumentationen fungerar undermåligt eller att projektledaren inte fungerar i sin roll.⁴⁵

Det kan uppstå problem när projektmedlemmar inte känner varandra, en ”*vikänsla*” uppstår då aldrig. Gruppen blir inte en projektgrupp bara för att någon säger så, utan är något som måste växa fram i ett samspel mellan de inblandade

⁴² Projekt (2001) s. 75-77.

⁴³ Att leda och arbeta i projekt (1999) s. Baksidan.

⁴⁴ Att leda och arbeta i projekt (1999) s. 16.

⁴⁵ Att leda och arbeta i projekt (1999) s. 16.

parterna. Man skiljer på *formella* och *informella* grupper⁴⁶. Spontant bildade grupper av människor som känner samhörighet genom sina behov eller intressen, kallas informella grupper. Projektgrupp faller oftast inom formell grupp, en grupp som bildas p.g.a. mönstret i en organisation och för att möta marknadsbehov. Den sistnämnda gruppen, formell, har även ofta en officiellt utsedd ledare och gruppen har arbetsdirektiv på vad som skall uträttas.

Det är viktigt att komma ihåg att alla konflikter inte är negativa, de positiva brukar benämnas debatter. De allra flesta konflikterna är positiva, bara man inte låter dem spåra ur helt. Författaren S Eklund skriver två saker som kan hjälpa till att behålla konstruktiva debatter och undvika destruktiva konflikter⁴⁷:

- *Bidra med din sakkunskap, expertis och engagemang, men gör det för projektets bästa, inte för dit ego.*
- *Skilj på sakfrågan och personen – ni representerar och bidrar bara med olika åsikter, den andre personen är inte sakfrågan.*

4.6 Projektledaren

Projektledaren har en betydande roll i projektprocessen som ”spindeln i nätet”. Enkätundersökningen är baserad på projektledares utlåtanden och projektledarens betydelse tas upp i enkäten. Vad är egentligen projektledarens roll?

En bra beskrivning på en projektledare kan vara att det är den person som svarar för den dagliga ledningen och är ansvarig för projektgruppens arbete. Projektledarens ansvar inkluderar planering, kontrollering samt styrning av projektet så att det följer tidsramar och utsatta resurser.⁴⁸

Ett tänkvärt citat,⁴⁹

”Den stora utmaningen för en ledare är inte att finna förstklassiga medarbetare, det är att få vanliga medarbetare att presentera förstklassiga resultat.”

⁴⁶ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 20.

⁴⁷ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 26.

⁴⁸ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 29.

⁴⁹ Då vi som skriver denna uppsatsen är mycket glada för fyndiga citat, kan vi inte låta bli att sticka emellan med ett . Detta taget ur: Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 29

Vanligt förekommande arbetsuppgifter för en projektledare är att göra en projektplan tillsammans med projektgruppen och förankra den i alla led. Projektledaren skall även förhandla och stimulera, hantera konflikter, följa upp och stämna av mellan projektmötena samt ta fram olika styrmedel. Ytterligare en viktig arbetsuppgift är att ”skapa-vi-anda” inom projektgruppen. Projektledarens roll kan alltså ses som ”samordnaren eller ”orkestreraren” av många olika flöden av expertkunskaper och energi”⁵⁰.

Det finns flera markanta skillnader mellan att vara projekt- respektive linjeledare. I många avseenden anses projektledarens arbete svårare, då gruppmedlemmarna inte känner varandra och inte heller brukar arbeta tillsammans. Projektledaren har ofta en klar uppgift och ett tydligt mål, lånar resurser från linjen, utvecklings- och förändringsroll, har liten formell makt och har formellt inget personalansvar. En linjeledare däremot har en mångfald av arbetsuppgifter och får prioritera, har egna resurser, förvaltande roll, stor formell makt och har även formellt personalansvar.⁵¹

Den moderne⁵² projektledaren bli effektivare om beslut fattas med stöd av följande tre principer⁵³:

- att förstå projektledarens roll
- att förstå innebörden av företagsmässigt lagarbete
- att förstå projektets livscykel

4.7 Lärande av projektprocessen

En teori säger att lärande mellan olika projekt avtar ju högre mått av unikt innehåll de har⁵⁴. Projekt kan variera i graden av repetitionsmoment. Utvecklingsprojekt tillhör kategorin projekt som har relativt unikt innehåll. Projekts relativa engångskaraktär innebär ett problem då den typ av lärande i organisationer som ger ekonomiska fördelar oftast förknippas med lärande genom repetition, ”learning by

⁵⁰ Projektledaren (1991) s. 80.

⁵¹ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 30-31.

⁵² Principerna skrevs 1991, men anses än idag relevanta av oss, uppsatsskrivare.

⁵³ Projektledaren (1991) s. 25.

doing”⁵⁵. Författarna i boken *Projekt - Organisation för målorientering och lärande*, anser att lärandet mellan projekt beror på hur pass unikt innehåll projektet har.

⁵⁴ Projekt (2001) s. 220-221.

⁵⁵ Projekt (2001) s. 220.

5 Empiri & Analys

Följande kapitel innehåller redovisning och analyser av insamlat empiriskt material. Kapitlet är indelat i tre delar vilka kretsar kring uppsatsens syfte:

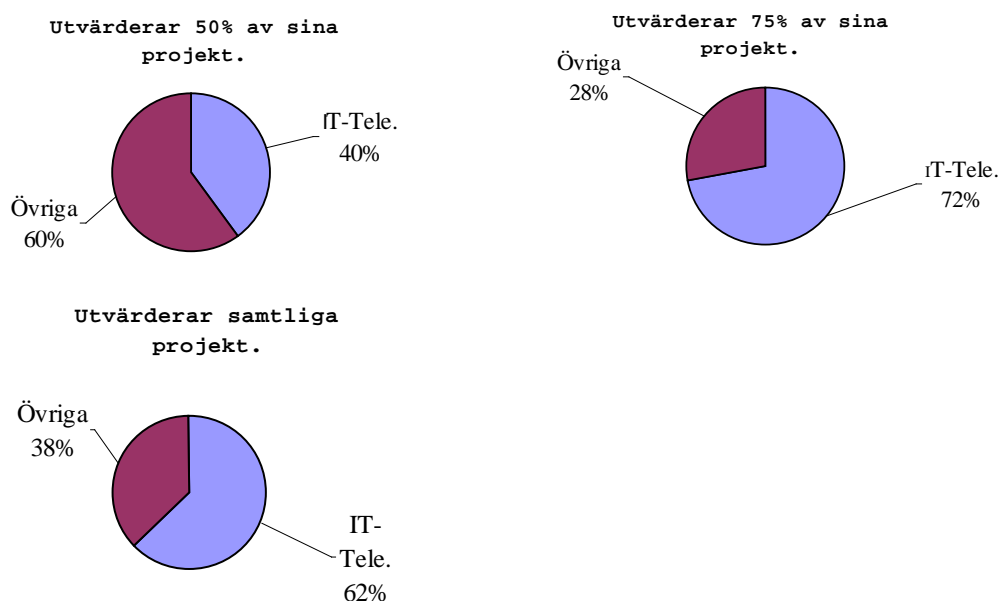
- Del 1 - I hur stor utsträckning utvärderas projekt? Varför/Varför inte genomförs en utvärdering? Vad utvärderas efter avslutat projekt?
- Del 2 - Kritiska moment och problem i projektprocessen.
- Del 3 - Utvärdering och lärdomar.

Samtliga företag som arbetar med projekt och som svarade på enkäten, genomförde utvärdering efter avslutat projekt. De företag som kontaktades, men som inte arbetar med projekt som arbetsform är inte med i statistiken, för de saknar relevans för den här uppsatsen. Alla företag i undersökningen arbetar i stor omfattning med projekt men en utvärdering görs dock i olika stor utsträckning. Bakomliggande orsakerna till varför eller varför inte en utvärdering görs efter projekten återkommer vi till lite längre fram. Vid varje analysdel nämns först ett allmänt utfall om samtliga 20 företag i enkätundersökningen och därefter tas eventuella skillnader upp mellan IT-Telekom och Övriga branscher.

5.1 Del 1 - I hur stor utsträckning utvärderas projekt?

Av samtliga företag, var det 25 % som utvärderade *ungefär hälften* av sina projekt, ca 35 % utvärderade runt *tre fjärdedelar* av sina projekt, men flest företag utvärderade *samtliga* av sina projekt, ca 40 % av de tillfrågade. Ingen av företagen utvärderade endast cirka en fjärdedel av sina projekt.

En tydlig skillnad kunde utläsas mellan de två branscherna, vilket illustreras i diagrammen nedan. Av de företag som utvärderar *tre fjärdedelar* (75 %) av sina projekt, stod IT-Telekom för hela 72 % och Övriga företag endast 28 %. Även där företagen utvärderar alla sina projekt var det en markant skillnad, IT-Telekom sektorn utgjorde 62,5 % och Övriga företag 37,5 %.



Det framkom vid undersökningen att i en organisation var det ofta vanligt att projekt övergick till linjeverksamhet, vilket medförde att det var svårt att genomföra en utvärdering då projektet inte hade ett definitivt avslut.

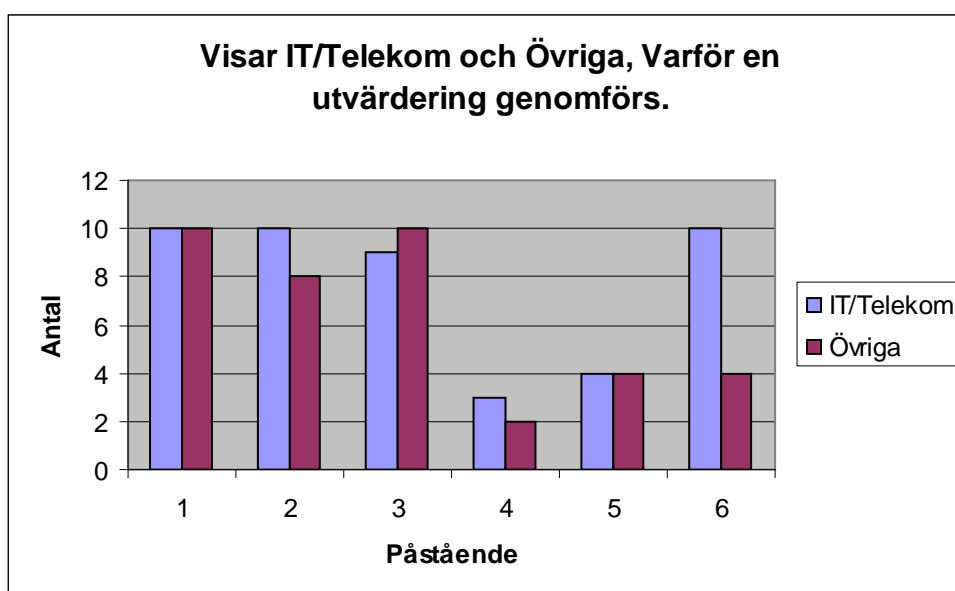
5.1.1 Varför/Varför inte genomförs en utvärdering?

Det finns flera anledningar till *Varför* eller *Varför inte* ett projekt utvärderas efter ett avslut. Projektledarna i enkätundersökning ombads först att spontant tala om *varför* en utvärdering genomförs och i de fall där det inte genomförs, *varför inte*. I enkäten fanns också flera fasta svarsalternativ som de antingen ansåg passade in eller inte passade in på deras organisation.

Varför genomförs en utvärdering efter avslutat projekt?

Varför en utvärdering görs på deras företag svarade spontant så många som 80 % att *lärandet* var en viktig orsak till att det genomfördes. Ett par projektledare svarade även att en bakomliggande orsak kunde vara att försöka sträva efter att bli alltmer kostnadseffektiva. När en jämförelse gjordes mellan branscherna visade det sig att skillnaderna var mycket obetydliga, men att *lärandet* var det vanligaste svaret.

I enkäten fanns några fasta svarsalternativ på *Varför* en utvärdering genomförs. Nedan visas i ett stapeldiagram vilka svarsalternativ som passade in på just deras företag (möjligt att instämma i alla svarsalternativ) för samtliga i enkätundersökningen.



- 1 Lära sig inför framtida projekt
- 2 Möjliggöra snabbare genomförande i framtiden
- 3 Få lägre kostnader i framtiden
- 4 Testa produkterna
- 5 För att undersöka kompetensnivån
- 6 För att undersöka hur styrningen i projektet fungerat

Lära sig inför framtida projekt, Möjliggöra snabbare genomföranden i framtiden och *Få lägre kostnader i framtiden* var påståenden som nästan samtliga i

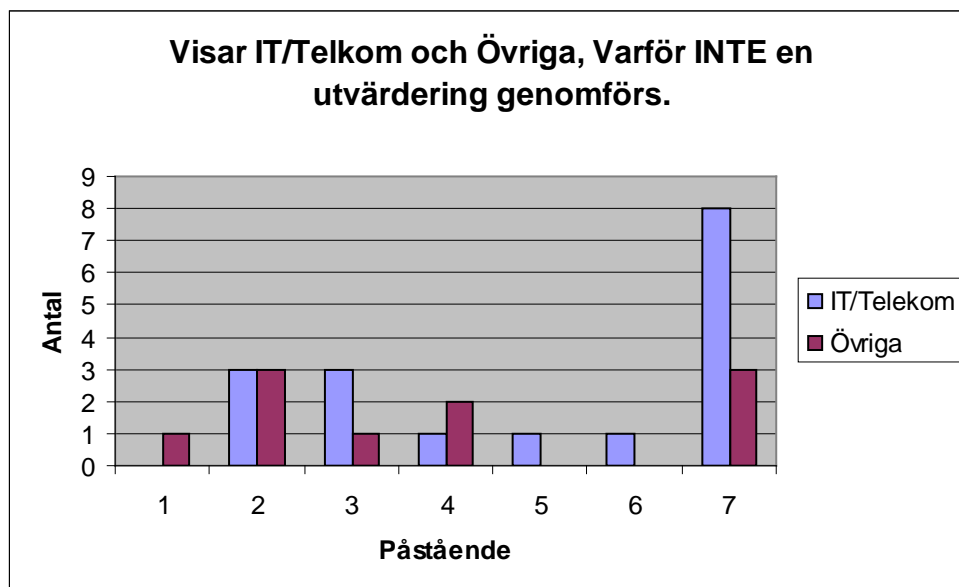
undersökningen instämde på. Ungefär hälften höll med om påståendet *För att undersöka kompetensnivån*. Endast ett par enkätsvar från vardera IT-Telekom och Övriga instämde med påståendet *Testa produkterna*.

Den största skillnaden här var att samtliga projektledare inom IT-Telekom instämde med påståendet *För att undersöka hur styrning i projektet fungerat*, men bara knappt hälften av Övriga instämde med påståendet till varför en utvärdering genomförs.

Varför genomförs inte en utvärdering efter avslutat projekt?

Projektledarna svarade spontant att oftast berodde det på tidsbrist (vilket kanske inte är helt chockerande). När projekten väl var genomförda saknades ibland tid att genomföra en utvärdering och projektmedlemmarna går raskt vidare in i nya projekt. Ytterligare en anledning var att projekten ansågs vara för små och att de därför inte väger upp den tid och resurser som tas i anspråk. Inte heller här fanns det någon skillnad mellan de två branscherna. De vanligaste orsakerna till *Varför inte* en utvärdering genomfördes var tidsbrist eller att projekten ansågs för små. Några av projektledarna poängterade att de var väl medvetna om att det borde genomföras även på de mindre projekten.

Även här fanns fasta svarsalternativ för projektledaren att uttala sig om hur pass väl påståenden passade in på just deras organisation, vilket visas nedan i ett stapeldiagram för samtliga i enkätundersökningen: (möjligt att instämma i alla svarsalternativ).



1. För att vi inte tänkt på det
2. Anser inte att det behövs
3. Det är så kostnadskrävande
4. Vi anser inte att det gör någon nytta
5. Våra projekt är för olika, för att kunna lära sig något av det
6. Kompetensnivån var bristfällig
7. Tidsbrist

Så många som 80 % av IT-Telekomföretagen men endast 30 % av Övriga företag, ansåg att *Tidsbrist* var en anledning till att en utvärdering inte genomfördes. *Anser inte att det behövs*, *Det är så kostnadskrävande* och *Vi anser inte att det gör någon nytta* var några påståenden som flera projektledare instämde i, men det fanns inga skillnader branschvis. Trots att p.g.a. tidsbrist eller att projekten var för små, poängterade flera projektledare att de inser vikten av att göra utvärdering även på dessa projekt. Ett resonemang, som nämndes av en projektledare vid ett IT-företag var , *det blir inte så då ett projekt i många fall glider över till linjeverksamhet (50 % av projekten gör det) och då blir det inget avslut på själva projektet*. Detta kanske är en vanlig orsak till varför en del projekt inte utvärderas, men som tyvärr inte tagits med i undersökningen. Men man kan väl fråga sig om det är det optimala sättet att driva ett projekt. Själva anser vi att projektet måste utvärderas både när det gäller resultat och projektprocessen och

därefter implementeras i linjeverksamheten. Det måste finnas klara gränser mellan de olika faserna och även vid verkställandet av projektet.

5.1.2 Vad utvärderas efter avslutat projekt?

När företagen nu har svarat att *ja, vi utvärderar projekt* – vad menar de egentligen? Vad är det som utvärderas? Det kunde då röra sig om antingen resultatet eller projektet i sig, men ibland även en variant av dem båda. Innebörden av resultat respektive projekt har tidigare nämnts i denna uppsats. Den huvudsakliga skillnaden är att vid en utvärdering av resultat ser mer på *vad* som åstadkommits, mot kund eller beställare, och vid en utvärdering av projekt ser mer på *hur* det har åstadkommits, vad som gått bra eller mindre bra inom projekt. Av samtliga projektledare i undersökningen var det 40 % som utvärderade *Projekt* och 60 % utvärderade både *Resultat* och *Projekt*. Några projektledare sa att det förkom att båda utvärderades nästan samtidigt då det är ont om tid eller resurser. Det framkom inga skillnader mellan IT-Telekomsektorn och Övriga branscher.

5.2 Del 2 - Kritiska moment och problem i projektprocessen.

Att utvärdera projekt är ett sätt att försöka skapa en mer lärande organisation⁵⁶. Det finns en rad, vid utvärderingar, typiska frågor att ställa sig i strävan att nå ett relevant och riktigt utvärderingsresultat. Resultatet av utvärderingen ger en feedback på vad som har hänt i projektet och innebär en kontroll av hur väl målen har uppnåtts.

För att få en närmare inblick och förståelse för vad som hänt i projektet och vilka svårigheter som stötts på, ställde vi fjorton stycken, vid utvärderingar typiska frågor och påståenden, till olika projektledare. Frågorna och påståendena fick projektledarna sedan rangordna på en skala från 1 till 5, där 1 = *mycket dåligt*, 2 = *dåligt*, 3 = *varken eller*, 4 = *bra* och 5 = *mycket bra*. Undersökningen var, som vi nämnt tidigare, en enkätundersökning per telefon med både projektledare inom IT-Telekombranschen och inom Övriga branscher, då vi bland annat ville utreda om

⁵⁶ Att leda och arbeta i projekt (2001) s. 101.

det föreligger några skillnader i vilka problem och kritiska moment de olika branscherna möter i projekt.

Inledningsvis, innan de fjorton frågorna och påståendena ställdes, ombads projektledarna att svara helt öppet på frågan vilka de upplever som de största problemen gällande uppstarten av ett projekt och under projektets gång. Det intressantaste mönstret som kunde utläsas här var att hela 50 % av företagen inom IT-Telekom svarade att deras svårigheter först och främst ligger i inledningsstadiet av projekten. Nedan nämns några av kommentarerna kring problemen i inledningsstadiet:

- Obefintliga mål, oklart av beställaren, oklar budget, oklar beslutsmodell, dålig projektkunskap, projektmetodik dålig i gruppen och påpekar att starten är viktig.
- Tiden för planeringsfasen, inte tillräckligt med tid tillåts läggas här. Viktig del för att ro i land ett projekt (lyckas).
- Starten är alltid trögast, att veta vad man ska göra, tid och resurser – balansen dem emellan, redan från dag noll.
- Få en gemensambild av projektmålet för alla inblandade.

Inom Övriga branscher talades det mest om tidsbrist och inte lika mycket om de svårigheter som kan uppstå i inledningsstadiet. Hela 60 % av de tillfrågade projektledarna nämnde tiden som ett stort problem.

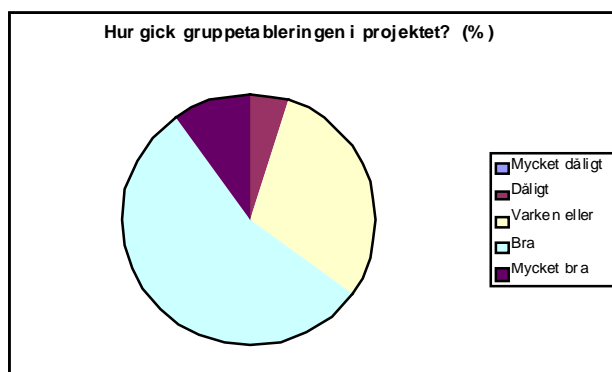
Vidare ombads projektledarna svara spontant på frågan vad de anser är deras starka sida/styrka under ett projekt. Kommentarererna varierade mycket men skiljde sig inte nämnvärt mellan branscherna IT-Telekom och Övriga. Några återkommande svar, på vad deras styrka är under projekt, var:

- God flexibilitet och hantera snabba förändringar.
- Fatta snabba beslut.
- Bra anpassningsförmåga.
- Bra på projektstyrning.
- Duktiga på att göra tidsplaneringar.
- Information och dokumentation.
- Snabba på genomförandet.

Nedan följer de fjorton frågorna och påståendena ur enkäten, vilka behandlas var och en för sig, där analyser är gjorda sammanlagt över alla branscher men även som en jämförelse mellan IT-Telekom och Övriga.

5.2.1 Gruppetablering i projekt

Analysen av undersökningen visade på att gruppetableringen i projekt, oavsett bransch, brukar fungera *bra*. Hela 55 % av projektledarna på de tillfrågade företagen svarade *bra*, men intressant var också att 30 % svarade *varken eller*, vilket kan tyda på att projektgruppetableringen kan vara en svag länk i projektarbetsformen. I diagrammet nedan kan den procentuella fördelningen i samtliga branscher utläsas.



Vid uppdelning av branscherna går det att utläsa att det föreligger en viss skillnad mellan IT-Telekom och Övriga. Andelen projektledare som ansåg att projektgruppetableringen gick *bra* är högre inom Övriga branscher än inom IT-Telekom.

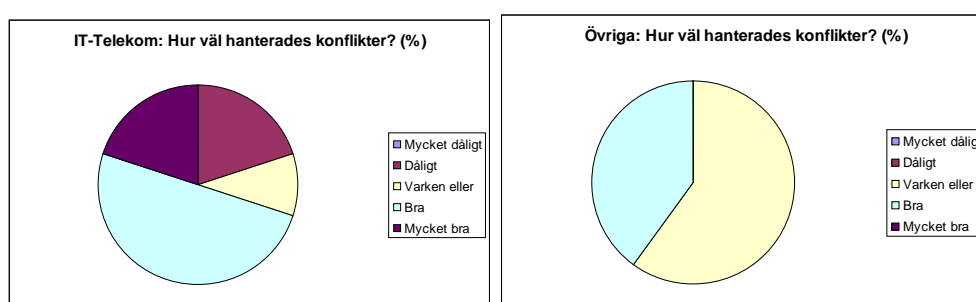
5.2.2 Mötena inom projektgruppen

Undersökningsstatistiken visade att hela 60 % av projektledarna inom samtliga branscher anser att mötena inom projektgruppen fungerade *bra* och 10 % svarade till och med *mycket bra*. Då de resterande företagen svarade till 25 % *varken eller* och endast 5 % svarade *dåligt*, kan det tolkas som om projektgruppmötena idag i de flesta fall fungerar till belåtenhet. Skillnaden mellan IT-Telekombranschen och Övriga branscher är inte värd att nämna då den visade sig vara ytterst liten.

5.2.3 Konflikt hantering

Vid frågan, hur väl konflikter hanterats i projekten, svarade 45 % av projektledarna inom samtliga branscher *bra*, men inte långt efter kom de som svarade *varken eller* (35 %). Analysen visade också att 10 % svarade *dåligt* och lika många svarade *mycket bra*.

Det mest intressanta som framkom i undersökningen av konflikt hantering i projekt, var nog skillnaden som gick att utläsas mellan IT-Telekom och Övriga branscher. Se diagrammen nedan.

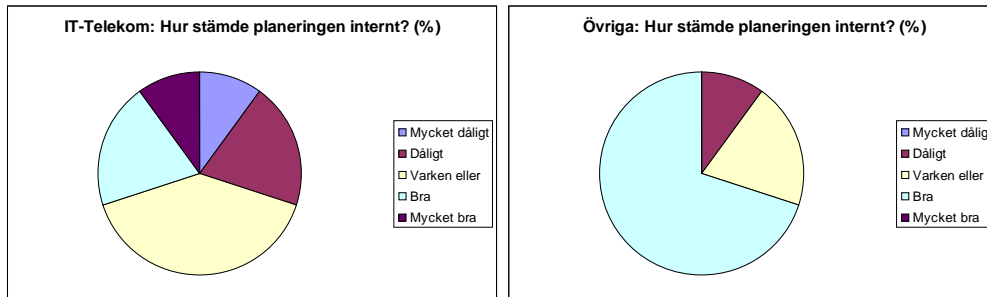


Analysen visade att medan bara 10 % av projektledarna inom IT-Telekom svarade *varken eller*, så svarade hela 60 % *varken eller* i Övriga branscher. Analysen tyder på att konflikt hanteringsfrågan är ett större problem inom Övriga branscher än inom IT-Telekom.

5.2.4 Hur stämde planeringen internt?

Med andra ord, hur stämde utfallet av planeringen, gentemot den ursprungliga projektplanen? Enligt 45 % av projektledarna inom samtliga branscher stämde den *bra*, men representerade på skalan fanns bl.a. också 30 % som svarade *varken eller*.

Men hur bra planeringen stämde internt, skiljer sig mellan branscherna IT-Telekom och Övriga. Undersökningen visade skillnaden i mycket intressanta siffror som åskådliggörs i diagrammen nedan.



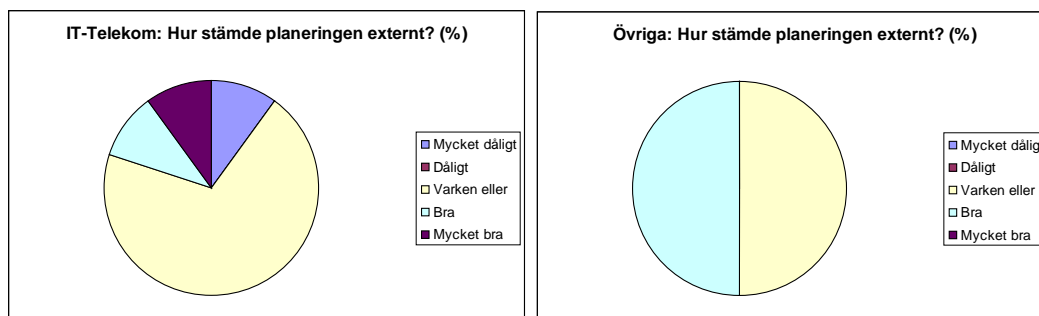
Ovan går det att utläsa att hela 70 % av projektledarna inom Övriga branscher tycker att planeringen internt har stämt *bra*, medan endast 20 % tycker att den stämt *bra* inom IT-Telekom. Inom IT-Telekom finns också 5 % projektledare representerade som anser att planeringen stämt *mycket dåligt*, vilket inga tycker inom Övriga branscher. Det är även dubbelt så många inom IT-Telekombranschen än inom Övriga branscher som säger att planeringen stämt *dåligt*.

Sammanfattningsvis går det att dra slutsatsen att undersökningen tyder på att utfallet av planeringen, i betydligt fler fall stämmer överens med den ursprungliga projektplanen inom Övriga branscher än inom IT-Telekom.

5.2.5 Hur stämde planeringen externt?

Alltså, hur stämde projektplanen gentemot utfallet av planeringen riktat mot projektbeställaren (deadlines mm)? Analysen av samtliga branscher visar inte så väldigt positiva siffror, då 60 % av projektledarna svarade *varken eller*. Undersökningen antyder att planeringen gentemot projektbeställaren inte hålls i särskilt hög grad.

Vid en jämförelse mellan branscherna IT-Telekom och Övriga kan följande skillnader utläsas. Se diagrammen nedan:



Diagrammen påvisar tydligt att IT-Telekomföretagens planering gentemot extern part stämmer i betydligt mindre utsträckning än inom Övriga branscher. Hela 70 % av projektledarna svarar *varken eller* på frågan om planeringen gentemot extern part och 10 % svarar *mycket dåligt*. Nu visar Övriga branscher inte så positiva siffror de heller, då hälften svarar *varken eller*, men här svarar dock resterande hälften *bra*.

Analysen tyder på att planeringen gentemot projektbeställaren är ett kritiskt moment i projektarbetsformen och svårast har de inom IT-Telekombranschen att få denna att stämma. Även om siffrorna inom IT-Telekombranschen är de mest alarmerade så lämnar även siffrorna inom Övriga branscher mycket kvar att önska.

5.2.6 Projektledarens betydelse

Om förutsättningarna är goda (tillräckligt med tid och resurser mm), anses projektledarens betydelse vara mycket hög inom samtliga branscher. På skalan 1-5 svarade hela 40 % en 5:a och 35 % en 4:a. Vid uppdelning mellan IT-Telekom och övriga branscher var skillnaden relativt liten, men IT-Telekom rankar generellt projektledarens betydelse högre än Övriga branscher.

5.2.7 Informationsspridningen i projektgruppen

Informationsspridningen i projektgruppen fungerade *bra* enligt 50 % av projektledarna inom samtliga branscher och enligt 20 % *mycket bra* till och med. Fördelningen i procent är näst intill identisk vid uppdelning mellan IT-Telekom och Övriga. Undersökningens positiva siffror tyder på att informationsspridningen i projektgruppen är ett moment som i dagsläget fungerar till belåtenhet för projektgruppen.

5.2.8 Dokumentation

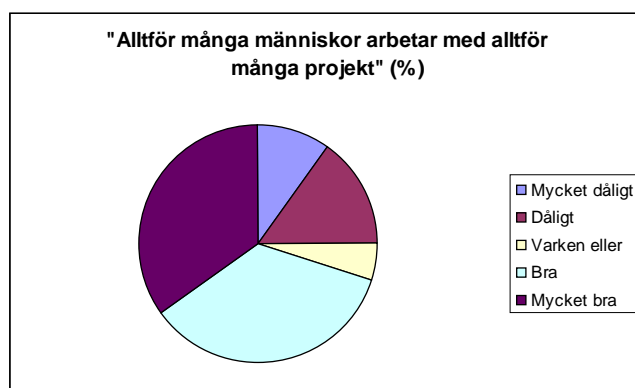
Enligt 40 % av de tillfrågade projektledarna, inom samtliga branscher, hanterades dokumentationen i projektet *bra* och enligt 25 % *mycket bra*, men det bör också nämnas att ett fåtal av projektledarna ansåg att dokumentationen hanterades *dåligt* eller *mycket dåligt*.

Intressanta skillnader visade sig vid branschuppdelning. Inom IT-Telekom var det 30 % av projektledarna som ansåg att dokumentationen hanterats *dåligt*, 20 % svarar *varken eller*, jämfört med Övriga där det inga projektledare svarade att den hanterades dåligt och endast 10 % svarade *varken eller*.

Att 30 % av projektledarna inom IT-Telekom anser att dokumentationen skötts *dåligt* är en hög siffra och definitivt något att lägga på minnet och lära sig av. Analysen tyder på att dokumentationen i projekt i högre grad är ett kritiskt moment inom IT-Telekom än inom Övriga branscher.

5.2.9 "Alltför många människor arbetar med alltför många projekt"

Påståendet ovan ställdes till samtliga projektledare och statistiken över svaren visade att sammanlagt 70 % tyckte att det stämde *bra* eller *mycket bra*. En projektledare som kommenterade påståendet sa att problem uppstår då man *arbetar i olika projekt på en gång för då måste man prioritera och något projekt blir då alltid lidande*. En annan projektledare sa att de vill *undvika att de anställda arbetar med mer än ett projekt i taget, så gott det går*. Vidare sa projektledaren att de vill att *deltagare skall vara 100 % på ett projekt under en avgränsad tid, fast de kan gå ut och in i projektet flera gånger, men då de är där – är de där till 100 %, seriellt dock inte parallellt*. Diagrammet nedan åskådliggör statistiken över svaren.



Analysen av undersökningen visar att *alltför många människor arbetar i alltför många projekt* idag, vilket är ett problem som bör "komma upp till ytan" för att vidare sökas lösningar på.

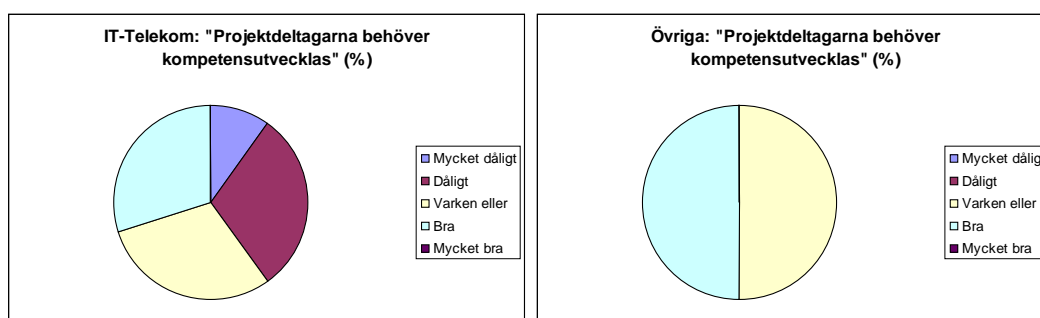
Att studera IT-Telekom gentemot Övriga branscher gav inga intressanta värden vid detta påstående, då svaren var mycket lika fördelade på skalan.

5.2.10 ”Projektdeltagarna behöver kompetensutvecklas”

Med påståendet avses att den kompetens som funnits i projekten varit för låg eller fel för de tillsatta arbetsuppgifterna. Vid påståendet att projektdeltagarna behöver kompetensutvecklas bör nämnas några viktiga kommentarer från de olika projektledarna som medverkade i enkätundersökningen. En av projektledarna sa att *kanske bör man se det som att det ständigt behövs kompetensutveckling*. En annan nämnde att *det snarare behövs vidareutveckling*.

Av samtliga projektledare svarade 40 % att de tyckte att påståendet stämmer *bra*, och lika stor andel svarade *varken eller*. Den höga antalet som svarade att projektdeltagarna behöver kompetensutvecklas kan tyda på att det kan vara svårt att finna ”rätt man till rätt plats”.

I diagrammet nedan visas hur uppdelningen såg ut mellan IT-Telekom och Övriga branscher.



Diagrammen visar tydligt att i Övriga branscher anser man i högre grad än inom IT-Telekom att projektdeltagarna behöver kompetensutvecklas, då 50 % svarar att påståendet stämmer *bra* och 50 % svarar *varken eller*. Även inom IT-Telekom anser över hälften av projektledarna att projektdeltagarna behöver kompetensutvecklas, men denna bransch representeras också av 30 % som anser att påståendet stämmer *dåligt* och 10 % som anser att det till och med stämmer *mycket dåligt*.

5.2.11 ”En för dålig projektdefinition”

Vid påståendet, ”en för dålig projektdefinition”, förekom återkommande framförallt två kommentarer. Den ena var - att om projektdefinitionen var för dålig startar inte projektet alls, och den andra var - att även när projektdefinitionen från kunden är dålig startar projektet, men man arbetar då efter eget huvud så gott det går och förklarar sedan läget gentemot utgångsläget för kunden.

Statistiken på undersökningen visade att nästan hälften av de tillfrågade projektledarna inom samtliga branscher anser att påståendet, ”en för dålig projektdefinition”, stämmer *bra*. Det här tyder på att dåliga projektdefinitioner existerar i allra högsta grad och är ett problem, vilket kan kosta åtskilligt i både tid och pengar om det inte åtgärdas. Statistiken skiljer sig inte nämnvärt mellan IT-Telekom och Övriga branscher.

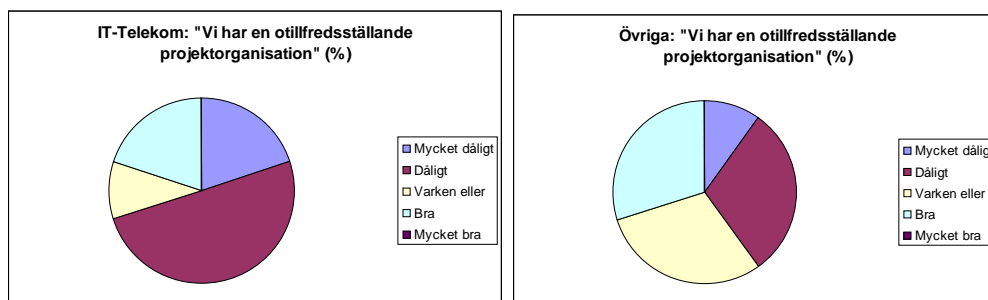
5.2.12 Förankrandet av projektets syfte och mål inom gruppen

Analysen visade mycket positiva siffror vad det gäller förankrandet av projektets syfte och mål inom gruppen. Hela 45 % av de tillfrågade projektledarna inom samtliga branscher svarade att det fungerat *bra* och 30 % svarade att det fungerat *mycket bra*. Inte heller här visar statistiken några nämnvärda skillnader mellan IT-Telekom och Övriga branscher.

5.2.13 ”Vi har en otillfredsställande projektorganisation”

Det visade sig att nästan hälften av de tillfrågade projektledarna inom samtliga branscher inte höll med, att påståendet stämde *dåligt* in på deras organisation. Det här indikerar att en stor del av organisationerna idag är gynnsamma för projektarbetsformen, men att det fortfarande finns en del kvar att förbättra.

Det föreligger dock en viss skillnad mellan IT-Telekombranschen och Övriga branscher, som åskådliggörs i diagrammen nedan.



Här kan utläsas att det framför allt är projektledare inom IT-Telekombranschen som anser sig ha en tillfredsställande projektorganisation, medan Övriga branscher har en relativt lika procentfördelning på sina svar.

5.2.14 Uppföljning under hela projektets gång

Att uppföljning under hela projektets gång har skett stämmer *bra* enligt 45 % av projektledarna inom samtliga branscher och enligt 35 % stämmer det *mycket bra*. Uppföljningar har inte alltid skett kontinuerligt, vilket visade sig i analysen då resterande projektledare ansåg att påståendet stämmer *dåligt* eller *mycket dåligt*.

Vid uppdelning mellan branscherna var skillnaden relativt liten, men analysen tyder på att uppföljning under hela projekts gång sker i något större utsträckning inom IT-Telekombranschen än inom Övriga.

5.3 Del 3 - Utvärdering och lärdomar.

Undersökning visar att nästan samtliga projektledare anser att det är projektledaren och projektdeltagarna som i huvudsak tar lärdom/blir klokare efter att en utvärdering har genomförts. I de projekt som genomförandet har gått mycket dåligt blir ledningsgruppen informerad och arbetet ses igenom för att utläsa vad/var som gått fel, för att försöka lära av sina misstag så att de kan undvikas i framtida projekt.

Om en utvärdering sker med utgångspunkt för att lära inför framtida projekt, kan det då utläsas mer *konkret* hur dessa lärdomar har kommit företaget till nytta? Nedan följer några exempel på vad projektledare inom IT-Telekom sektorn konkret kan påvisa varit till nytta för dem i framtida projekt:

- Mängden tid i definition och planering av projekt har klart förbättrats. Nu är definitioner klarare och planeringen är bättre utförd.
- Har lärt oss att tidsuppskatta bättre och dessa nya mallar används vid nästa projekt.
- Numera läggs vissa projekt ner innan de ens startat som t ex då en för dålig projektdefinition. Har lärt oss att hantera konflikter och problem bättre, vilket har lett till bättre samarbete inom projektgrupperna. Att utvärdera m h a olika verktyg är chanserna större att kunna förutse saker.
- Metodiken är bättre och detta medför förbättrat resultat.

Här är några kommentarer från Övriga branscher:

- Nu gör vi inte om samma misstag om och om igen.
- Undviker missar i planeringen, t ex undervärderat arbetsuppgifterna och för mycket har belastat en person och efter lärdomar har vi utöka tjänsten i ett efterkommande projekt.
- Dokumenterar mycket bättre idag och detta underlättar ofantligt för att kunna utläsa projektens genomförande.
- Lärdomar och erfarenheter medför att vissa förändringar görs av projekt.

I enkäten fanns två påståenden där projektledaren ombads svara vilken av dem som de föredrog mest. Första påståendet var *"Utvärdering av projekt medför lägre kostnader i framtiden."* Och det andra löd *"Utvärdering av projekt kostar mer än det gör nytta."* Alla projektledarna svarade att det först nämnda påståendet helt klart var att föredra. Dessa båda påståenden var kanske lite väl kraftfulla alternativ och säkert hade det varit bättre om många påståenden hade föreslagits.

6 Slutsatser och reflektioner

Vid bearbetandet av det insamlade empiriska materialet har vi bland annat analyserat om det föreligger några skillnader mellan IT-Telekom och Övriga branscher. I undersökningen går det att utläsa att det faktiskt förekommer vissa skillnader mellan de två branscherna, vilka nedan sammanfattas och paralleller dras gentemot teorier.

6.1 Projektutvärdering

Av undersökningen går det att dra slutsatsen att utvärdering av projekt förekommer inom de flesta företag men dock inte efter alla projekt. Inte något företag svarade att de *aldrig* utvärderar projekt.

Däremot går det att utläsa en markant skillnad i hur stor utsträckning projekt utvärderas, mellan IT-Telekom och Övriga branscher. Undersökningen tyder på att IT-Telekomföretag oftare utvärderar sina projekt än Övriga branscher, men också att IT-Telekombranschen skulle *vilja* utvärdera fler projekt än vad de gör idag., om det hade funnits mer tid. Tidsbrist är något som IT-Telekombranschen slåss mot idag, vilket Övriga branscher inte gör i lika hög utsträckning. Att utvärdera ett projekt verkar vara en större självklarhet inom IT-Telekom än inom Övriga branscher, där det inte verkar ha anammats i lika hög grad.

Varför uteblir utvärderingsfasen ibland? I många fall (enligt undersökningen) beror det på tidsbrist, att projekten anses för små eller att man helt inte har tänkt på det. Kanske är det så att de ekonomiska aspekterna och resurserna måste vägas upp gentemot nyttan av utvärdera.

6.2 Projektsystem (modell) - förändring

Flera företag använde sig av system eller en modell för att driva projekt. Antingen var det utvecklat på ett annat företag men oftast var det framtaget i den egna organisationen och utvecklat för deras egna behov och projektstruktur. Många gånger kan en förändring som kommer från högre instanser, t ex en ledningsgrupp, bli motarbetade av de anställda som inte tycker om (tror inte på) förändringar. Det

talas om att människan till naturen är emot förändringar men i detta fall påvisar undersökningen motsatsen. Projektledarna talade varmt om systemverktygen (modell) och ansåg att de var till stor hjälp med att bedriva projekt som arbetsform. Särskilt bra med att ha en modell är att det finns beslutsstolpar som ger klartecken om att fortsätta projektet eller att det inte är tillräckligt genomarbetat för att gå vidare till nästa steg (nivå).

6.3 Kritiska moment och problem

Problem som samtliga branscher i undersökningen visat sig ha var att allt för många människor arbetar med allt för många projekt, för dåliga projektdefinitioner och med kompetensgraden på projektdeltagarna. Undersökningen tyder på att dessa problem i allra högsta grad existerar, vilket kan kosta åtskilligt i både tid och pengar om det inte åtgärdas.

I analysen framkom också att vissa kritiska moment och problem som omtalas i litteraturen inte ansågs vara problem i så hög grad enligt de undersökta företagen. Exempel på moment som fungerat till belåtenhet i de flesta fall var projektgruppmötena, informationsspridningen i projektgruppen, förankrandet av projektets syfte och mål inom gruppen och uppföljning under hela projektets gång. Undersökningen indikerar också på att en stor del av organisationerna idag är gynnsamma för projektarbetsformen, men att än finns en del kvar att önska.

Det framkom i undersökningen att IT-Telekombranschen upplever att deras största problem ligger i inledningsstadiet av projekt, vilka kan vara oklara mål av beställaren, oklar budget, för lite tid för planeringsfasen, balansen mellan tid och resurser mm. Projektledarna tycker att inledningsfasen inte får ta den tid i anspråk som behövs, för att lyckas med ett projekt. Det har framkommit i undersökningen att tiden är en bristvara och svår att beräkna inom IT-Telekom, vilket Övriga branscher inte upplever i lika hög grad.

IT-Telekom och Övriga branscher upplever/har till viss del olika kritiska moment och problem idag enligt undersökningen. Det visade sig att IT-Telekombranschen har problem med att få planeringen att stämma både internt och gentemot extern

part och att dokumentationen ofta skötts dåligt. I Övriga branscher däremot uppvisar de i de flesta fall inte några nämnvärda problem på dessa punkter. Däremot har Övriga branscher större problem med konflikthantering. Analysen kan tyda på att konflikthantering har kommit längre i utvecklingen och/eller blivit mer uppmärksammas inom IT-Telekom.

6.4 Utvärdering och lärdomar

En av de största orsakerna till att man utvärderar projekt visade sig vara, för att ta lärdom inför framtida projekt. Undersökningen pekar på att nästan samtliga projektledare anser att det är projektledaren och projektdeltagarna som framför allt tagit lärdom/blivit klokare efter att en utvärdering har genomförts. I de flesta böcker inom ämnet nämns lärandet mellan projekt som en självklarhet och graden av lärandet tas i dessa fall inte upp alls. Endast vid ett tillfälle stötte vi på åsikten att lärandet mellan projekt beror på graden av unikt innehåll⁵⁷.

Undersökningen tyder vidare på att det går att konkret bevisa att lärdomar kommit till nytta för företaget och ett samband mellan utvärdering, lärande och i slutänden effektivisering existerar.

Ett ”tänkvärt” citat från Konfucius:

*” Att lära utan att tänka är förlorad möda;
att tänka utan att lära är farligt.”*⁵⁸

⁵⁷ Projekt (2001) s. 220-221.

⁵⁸ Arbeta i projekt – en introduktion (2002) s. 9.

7 Metod & Undersökningskritik

I en undersökning av denna storlek, totalt 20 företag, är det möjligen inte lämpligt att dra några generella slutsatser. Dock ger den en indikation på i hur stor utsträckning man utvärderar avslutade projekt inom IT-Telekom gentemot Övriga branscher, och vidare vilka kritiska moment, problem och lärdomar som kan framkomma ur en utvärdering.

Undersökningen baseras på enkätsvar från endast en synvinkel, projektledarens, och vi är medvetna om att organisationens ledningsgrupp många gånger säkerligen är av en annan åsikt. Den sista frågan i enkäten har väl starka påståenden och kunde nyanseras lite och innehållt fler svarsalternativ för att bredda perspektivet.

8 Förslag på vidare forskning

Ett förslag är att utveckla perspektivet och studera även ledningsgruppens synsätt på arbetsformen projekt. Vi har under arbetets gång fått indikationer på att det skiljer sig avsevärt mellan projektledarens och företagsledningens syn, om att arbeta i projekt. En projektledare i enkätundersökningen trodde starkt på att arbeta i projekt var ett effektivt sätt och att utvärdering av projekt var oerhört viktig. Men ledningsgruppen ”motarbetade” och var inte lika övertygande att en utvärdering är nödvändigt. I de företag som infört ett *system* eller *modell* för hur ett projekt bör bedrivas, var projektledarna mycket nöjda med dessa modeller och såg det som ett bra komplement (styrverktyg) till att bedriva projekt. Vem på företagen tog initiativ ett implementera modellerna? I de fall då förslag kommer från en högre instans mottogs de inte alltid med öppna armar. Vad det gäller utvärderingsfasen, *vem* vill genomföra den och *vilka* tror att den ger något resultat? Ett sista förslag är att studera på djupet hur olika branscher genomför en utvärdering och om en utvärdering nödvändigtvis alltid måste dokumenteras eller kan den i vissa fall vara muntlig?

9 Referenser

9.1 Publicerade källor

Berggren Christian, Lindkvist Lars, *Projekt - Organisation för målorientering och lärande*, Studentlitteratur, 2001

Briner Wendy, Geddes Michael, Hastings Colin, *Projektledaren*, Svenska Dagbladets Förlag AB, 1991

Burell Kerstin, Kylén Jan-Axel, *Sju steg vid utredning av projekt*, Kylén Förlag AB, 1995

Christensen Sören, Kreiner Kristian, *Projektledning – Att leda och lära i en ofullkomlig värld*, Academia Adacta AB, 1998

Eklund Sven, *Arbeta i projekt – en introduktion*, Studentlitteratur, 2002

Jacobsen Dag Ingvar, *Vad, hur och varför*, Studentlitteratur, 2002

Lind Jan-Inge, Skärvad Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi, 2000

Löow Monica, *Att leda och arbeta i projekt*, Liber Ekonomi, 2001

Marttala Anders, Karlsson Åke, *Projektboken – Metod och styrning för lyckade projekt*, Studentlitteratur, 1999

Wisén Jan, Lindholm Börje, *Effektivt projektarbete*, Norstedts Juridik AB, 2001

9.2 Opublicerade källor

Swenson Inger m.fl., *Projekt: Tarkett Sommers Projekthandbok, anslutningsfasen, resultatrapport*

Bilaga 1: Företag i enkätundersökningen.

TelecomCity

Lear Corporation

Schlumberger Sema AB

Dimension AB

Bravida

Ericsson, Karlskrona

Flextronics, Karlskrona

Utfors (Telenor)

Volvo, Olofström

Skanska

Arla Foods AB

Telenordia AB (Telenor)

Tarkett

ABB i Västerås

Softcom i Ronneby AB

Albinsson & Sjöberg

Alecta

Compaq Computer AB (Hp)

Cap Gemini Ernst & Young

VM-data

UTVÄRDERING AV PROJEKT
IT-Telekom gentemot Övriga branscher

Företagets namn:		
Projektledare:		
Tele:		
Anonym:	*JA	*NEJ
Bransch:	*IT-telekom	*Övriga
Kön:	*Kvinna	*Man

NR:

Bilaga 2: Frågor till enkätundersökning

1. Genomför ni en utvärdering efter avslutat projekt?

*JA *NEJ

- *Om ja:* Till hur stor del utvärderar ni projekt?

ca. 25% ca. 50 % ca. 75 % ca. 100%

2. Att utvärdera ett projekt, menar du att ni utvärderar resultatet (*tex. vid ett tillverkningsprojekt - den färdiga produkten*) eller projekt i sig?

resultatet projektet

3. Varför genomför ni en utvärdering efter avslutat projekt?

(*Läs alternativen efter ett spontat svar*)

- + lära sig inför framtida projekt
- + möjliggöra snabbare genomförande i framtiden
- + få lägre kostnader i framtiden
- + extern part kräver det
- + testa produkterna
- + för att undersöka kompetensnivån
- + för att undersöka hur styrningen i projektet fungerat
- + annat:

4. Varför genomför ni *inte* en utvärdering efter avslutat projekt?

(Läs alternativen efter ett spontat svar)

- för att vi inte tänkt på det
- anser inte att det behövs
- det är så kostnadskrävande
- vi anser inte att det ger något, nyttan
- våra projekt är för olika, för att kunna lära sig något av det
- kompetensnivån var bristfällig
- tidsbrist
- annat:

5. Vilka medverkar i utvärdering av projekt?

- samtliga medlemmar i projektgruppen utvalda

6. Vad upplever Ni är de största problemen när ni startar ett projekt och under projektets gång?

7. En ordentlig utvärdering ger ett bra underlag för att lyckas (ännu) bättre med nästa projekt. Det finns några typiska frågor som man kan ställa sig vid en utvärdering av ett projekt. Jag kommer nu att be dig att rangordna några påståenden, mellan 1 och 5, (där 1 =mycket dåligt och 5 =mycket bra 3= varken eller) efter hur *pass väl det passar* era projekt:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Hur gick gruppetableringen i projektet? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Hur fungerade mötena inom projektgruppen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Hur väl hanterades konflikter? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Hur stämde planeringen internt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Hur stämde planeringen externt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Om förutsättningarna är goda, vilken betydelse har projektledaren? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Hur fungerade informationsspridningen i gruppen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 8) Hur sköttes dokumentationen? 1 2 3 4 5
- 9) Allt för många människor arbetar med alltför många projekt. 1 2 3 4 5
- 10) Projektdeltagarna behöver kompetensutvecklas. 1 2 3 4 5
- 11) En för dålig projektdefinition. 1 2 3 4 5
- 12) Förankrandet av projektets syfte och mål inom gruppen. 1 2 3 4 5
- 13) Vi har en otillfredsställande projektorganisation. (företaget) 1 2 3 4 5
- 14) Uppföljning under hela projektets gång. 1 2 3 4 5
- 15) Andra moment:

8. Vad anser du är Er starka sida/styrka under ett projekt, (Vad ni bra på?)

9. Efter en utvärdering av ett projekt, vem har blivit klokare/tagit lärdom av utvärderingen?

- Projektdeltagarna
- Projektledaren
- Beställaren av projektet
- Huvudorganisationen, företaget
- Avdelningschefen där projektet ingick

10. Dessa som du sa tar lärdom av en utvärdering, kan det konkret påvisas att lärdomarna hjälpt er i framtida projekt?

*JA

Om ja: I så fall, hur?

*NEJ

11. Jag kommer nu att nämna två påståenden och vill be dig att tala om för mig vilken av dem som du föredrar mest:

- "Utvärdering av projekt medför lägre kostnader i framtida projekt."
- "Utvärdering av projekt kostar mer än det gör nytta."