



# EXAMENS RAPPORT

## Kommunikation i projekt

Reffel Al-Delemi  
[r.delemi@hotmail.com](mailto:r.delemi@hotmail.com)

**Handledare:**

Stefan Hellmer

Björn Stille

---

**Blekinge Tekniska Högskola**



## SAMMANFATTNING

Alla företag använder kommunikation i sina projekt, men hur många vet vad det innebär att "kommunicera"?

Syftet med mitt arbete är att studera samt hitta förslag på en lämplig struktur för ett givet kommunikations problem. Därefter ska strukturen testas i ett utsett projekt genom att studera alla komponenter som kan påverka kommunikationen. Deltagarnas upplevelse av kommunikationen ska också undersökas för att få helheten av problemet. Teser och intervju har använts som metod för den praktiska undersökningen.

Det valda företaget heter Lyse AS och projektavdelningen som ingick i studien heter Lyse Altibox inom telekommunikation. Jag fick i uppdrag att studera kommunikationen hos en projektgrupp som heter Expertgruppen, försöka identifiera orsakerna till konflikterna samt hitta förslag på en lösning. För att begränsa min studie började jag med att identifiera projektets PMIS (se figur 5 s. 18) och kontrollera vilka delar som utnyttjas/inte utnyttjas. Därefter utförde jag en del tester som var passande för lägets situation. D.v.s. tester som kan ge underlag på resultaten och förklara kommunikationen i projektgruppen.

Testernas syfte var också att väcka upp tankar om "nästa steg" i undersökningen. De två testerna handlar om PMIS-komponenten dokumentation. Projektledaren ska "kräva" dokumentation samt bestämma strukturen på den efter projektets behov. Testerna visade att gruppen insåg att den inte var enig efter att ha påstått enighet i starten. Att få gruppen till att svara på frågor som berörde strategiska avsikter och göra mål och syfte samt slutprodukt glasklara krävde mycket enighet och det klarade inte gruppen att utföra. I det här fallet är det projektledarens roll att fatta beslut om dessa delar. Med hjälp av testing av dokument och dess struktur lyckades projektledaren få ut vad varje avdelning i projektgruppen önskar och har för tankar. Först då var för-projektet redo att sättas igång.

Intervjuns syfte var att föra in en "lyssnande" komponent i gruppen enligt PMIS. En komponent som gör att deltagarna får uttrycka hur de upplever kommunikationen och förändringarna i projektet. Frågorna formulerades tillsammans med projektledaren för att få ut



så mycket information som möjligt som kan tydligt reflektera deras upplevelse. Deltagarna gav feedback på att de kände sig tryggare och säkrare på vad de ville ha utav projektet efter att ha blivit intervjuade. Det visade projektledarens viktiga roll som en aktiv lyssnare till gruppen. Intervjuns val av tidpunkt var lämplig i samband med test 2 och nästa dokument inlämning. Deltagarna gav feedback på att de kunde svara på frågorna och slutföra dokumentet för test 2 efter intervjun.

Webbsidan skulle införa en iterationsprocess som kopplar projektets fem delar ihop och stödja kommunikationen på distans. Den ska också vara en informations- och dokumentationskälla där alla deltagare kan nå varandra, ge feedback, lämna in dokument och delta i alla moment. Jag har tyvärr inte hunnit få resultat pga. att den inte är redo att användas ännu. Så långt har både projektledaren och projektägaren godkänt strukturen och sett fram emot att börja använda den. Därför ska jag ta det momentet som en felkälla och bara skriva det jag har gjort på den sidan.

Det visade sig att PMIS var ett lämpligt system att använda för att strukturera kommunikationen i projekt. Så fort komponenterna infördes i projektet kunde man lösa en del av problemet och få resultat. De tre momenten som ledningen var ute efter (mål, syfte och slutprodukt) blev definierade. Företag kan anpassa PMIS modellen efter behov och använda komponenterna på ett flexibelt sätt. Såsom jag har visat i mina tester och intervju.



## ABSTRACT

Mina studier handlar om att studera kommunikation i projekt och syftet är att studera ett kommunikationsproblem och identifiera konflikterna som står som hinder för projektet.. För att komma igång har jag använt mig av olika tester, en intervju och en webbsida. Dessa metoder är lämpliga för just det studerade projektets situation och struktur och kan testa olika vinklar i kommunikationen. De viktigaste faktorerna som jag har fokuserat mig på är:

- Kvalitet
- Struktur

Utgående från den ovannämnda faktorerna har jag med hjälp av projektägaren och projektledaren gjort en del antaganden som berör kommunikationen i projektet och därefter har jag använt olika metoder för att testa dem. Svaren som jag fick utav dessa tester gav en bild om validiteten och de följande testerna har varit kompletterande till de föregående.



## FÖRORD

Jag vill först och främst tacka mina handledare Stefan Hellmer och Björn Stille som har gett mig riktigt bra vägledning och support under hela studietiden och som har varit där för mig varje gång jag har behövt dem.

Jag vill också tacka Lyse Altibox och framförallt projektägaren Arne Harstad som gav mig mycket av sin tid och stora möjligheter att utföra mina tester och lyckas med mitt examensarbete. Min tack går även till projektledaren Kristine som har accepterat och provat mina testförslag och alla som har gett mig möjligheten att ta mig genom hela processen. En stor tack går även till May-Britt Sivertsen från Hytech Personell som fick mig i kontakt med Lyse Altibox.



## INNEHÅLLSFÖTECKNING

### KAPITEL 1 - INTRODUKTION

1. Introduktion.....	8
1.1 Mål och syfte.....	8
1.2 Frågeställningar.....	8
1.3 Företaget.....	9
1.4 Projektet och dess grupper.....	9
1.5 Problembeskrivning, arbetets utgångspunkt.....	10

### KAPITEL 2 - TEORI

2. Kommunikation i projekt.....	12
2.1 Inledning.....	12
2.2 Effektiv kommunikation för projekt.....	13
2.2.1 Kommunikationensvariabler.....	15
2.2.2 Metoder för kommunikation.....	16
2.2.2.1 Medium.....	16
2.2.2.2 PMIS.....	19
2.2.2.3 CMP.....	19
2.2.2.4 Webbsida.....	20
2.3 Trippel C Modellen för projekthantering.....	22

### KAPITEL 3- METOD

2. Metod.....	27
3.1 Vetenskaplig metod.....	27
3.2 Sekundärdata eller Primärdata.....	27
3.3 Undersökningsmetod.....	28
2.3.2 Val av tillämpningsmetod.....	29
3.4 Egna undersökningsmetoder.....	29
3.4.1 Tester och fallstudier.....	29
3.4.2 Intervju och/eller observation.....	30
3.4.3 Webbsida.....	32
3.5 Validitet och Reliabilitet.....	32
3.6 Summering.....	33

### <AVSNITT 2: UNDERSÖKNING>

INLEDNING.....	34
----------------	----

### KAPITEL 4 – TEST 1

4.1. Bakgrund.....	35
4.2. Metod.....	35
4.3. Gruppmötet.....	36
4.3.1. Struktur.....	36
4.3.2. Miljön.....	37
4.3.3. Testanalys.....	37
4.3.3.1. Analys av händelser.....	37
4.3.3.2. Gruppanalys.....	38
4.3.4. Feedback.....	39
4.3.5. Egen analys och kommentar.....	42



4.4. Testresultat.....	42	
<b>KAPITEL 5 – TEST 2</b>		
5.1. Bakgrund.....	43	
5.2. Metod.....	43	
5.3. Analys av test 2.....	54	
5.4. Testresultat.....	55	
<b>KAPITEL 6 – INTERVJUER</b>		
6.1. Bakgrund.....	56	
6.2. Metod.....	56	
6.3. Analys.....	57	
6.4. Resultat.....	57	
<b>KAPITEL 7 - WEBBSIDA SHAREPOINT</b>		
7.1. Bakgrund.....	58	
7.2. Skiss på struktur.....	59	
7.3. Analys.....	60	
7.4. Resultat.....	61	
<b>KAPITEL 8 - AVVIKELSER FLKÄLLOR.....</b>		62
8.1 Feedback saknas.....	62	
8.2 Personlighetsanalys.....	62	
8.3 Webbsida.....	62	
<b>KAPITEL 9 - TOTAL ANALYS 9. ANALYS.....</b>		63
<b>KAPITEL 10 - RESULTAT 10. SLUTSATS.....</b>		65
<b>KAPITEL 11 - REFERENSER 11. KÄLLFÖRTECKNING.....</b>		67



## Kapitel 1

### INTRODUKTION

I allt fler organisationer, såväl statliga och kommunala som privata, används projekt som en viktig arbetsform. Det kan exempelvis röra sig om att använda projekt som ett formellt planeringsinstrument för målstyrning eller helt enkelt definieras som en arbetsform som leder till möten där olika kompetenser delar med sig i en kreativ process. Utöver problemet att då samla ”rätt” kompetenser i ett projekt är själva organiseringen av ett specifikt projekt viktigt. Eftersom ett projekt exempelvis kan vara tidsmässigt utspritt behövs uthållighet och en förmåga att hantera förändringar i en alltmer komplex värld.

Att arbeta i ett projekt ställer dessutom stora krav på kommunikationen mellan projektledaren och projektmedlemmarna och kommunikationen mellan projektmedlemmarna och mellan de olika projektgrupperna. En kommunikation som på något sätt kan anses otydlig eller bristfällig kan få stora negativa konsekvenser som att exempelvis en huvud- eller delmålsättning missuppfattas helt eller delvis. I sådana fall kan ett projekts olika delar arbeta mot olika mål vilket kan försena eller tillintetgöra projektet.

#### 1.1 Mål och syfte

Syftet med detta arbete är att studera den eventuella förekomsten av olika slags kommunikationsproblem i ett specifikt projekt. Som en del av detta skall arten av kommunikationsproblemen bestämmas tillsammans med ett försök och identifiera dess konsekvenser med avseende på problem rörande projektets fortlöpande process.

Ytterligare ett syfte är att efter att ha identifierat och förstått konflikterna föreslå förslag på lösning att användas fortsättningsvis, eventuellt i andra projekt.

#### 1.2 Frågeställningar

De specifika frågeställningar som föreliggande studie fokuserar på kan sammanfattas i följande punkter:



- Vilka är deltagarnas olika roller i projektet?
- Hur förhåller deltagarna sig till varandra med avseende på hur ofta de träffas och vilka andra sätt de kommunicerar på t.ex. genom e-mail, chattforum, mm?
- Vilka komponenter saknas eventuellt i projektet för att hantera kommunikationen?
- Är det möjligt att föra in dessa komponenter? Hur i så fall?
- Vilka metoder/verktyg använder projektgruppen i sin kommunikation?– Hur bra är gruppens förståelse för projektets problemställning?
- Är rapporteringen och tidsfristen rimliga i förhållande till projektets komplexitet?

### **1.3 Företaget**

Ett projekt inom ett företag kommer att analyseras inom ramen för detta arbete. Företaget heter Lyse AS och är ett Norskt företag med många olika verksamheter inom exempelvis: vattenkraft, vindkraft, naturgas och telekommunikation. Detta arbete har gjorts på företagets Telekommunikationsavdelning: Lyse Altibox inom ett av dess projekt. Altibox utvecklades av Light Group i Stavanger och levererar produkter och tjänster såsom TV och bredband idag till över 165 000 hushåll i över 215 kommuner från Vesterålen i norr till Kragerö i söder. Altibox produkter erbjuds av över 35 partner runt omkring i Norge och av sex partnerföretag i Danmark. Partnerna är av olika storlekar och finns i ett antal norska städer.<sup>1</sup>

### **1.4 Projektet och dess grupper**

Det totala Projektet bestod av ett totalt sett okänt antal deltagare då det var uppdelat i 5-6 olika delar som startade oktober 2009 och skall pågå till juli 2010. Den grupp som kommer att studeras består av fem deltagare där samtliga är chefer från olika avdelningar. Det studerade projektets olika delar kan sammanfattas enligt:

- Ett beräknat och planerat start- och slutdatum för projektet är oktober 2009 till juli 2010.
- De två första delarna handlar företrädesvis om datainsamling med start i oktober och med tidfrist fram till den 31 januari 2010.
- De två följande delarna är i stort sätt implementationsbaserade. IT-utvecklare från olika avdelningar implementerar produkten enligt affärskraven (produkt specifikationerna) baserat på de två första delarna.

---

<sup>1</sup> Lyse AS (2010-04-12). [www.lyse.no/telekom/category12862.html](http://www.lyse.no/telekom/category12862.html), Altibox fra Lyse,.

- Sista delen är en presentation och tillämpning av slutprodukten samt det IT-baserade stödsystemet.

Projekttagarna kan sammanfattas enligt

- *Styrgruppen*: Består av fyra personer som bestämmer strategiska delar såsom godkännande av planeringen av projektet.
- *Projektledare*: Styr projektet och sammanfattar tillsammans med projektägaren ett så kallat mandat som ska godkännas av styrningsgruppen. *Ett mandat syftar här på en fullmakt för att utföra ett uppdrag eller arbetsuppgift.* Det preliminära inlämningsdatumet för detta mandat är 18 januari 2010.
- *Två delprojektledare*: Fungerar som en länk mellan projektledaren och arbetsgruppen.
- *Expertgrupp*: Är den studerade gruppen och består av fem deltagare, två från energiavdelningen, två från IT-avdelningen och en från försäljningsavdelningen. De sätter ihop bland annat själva idén av projektet, syftet, slutprodukten, presentationen och allt underlag.
- *Produktchefer* (nio personer) som enbart är inblandade i datainsamlingen.
- *Coachning*: En person som har till uppgift att t.ex. skapa utveckling av arbetsprocessen, trivsel för projektgruppen, mm. en typ av en handledarroll.
- *Arbetsgruppen av projektets fem delar*: Består av olika personer i olika avdelningar och som får varierande uppdrag och uppgifter av projektledarna att utföra. Gruppen innehåller bland annat implementerare och utvecklare och består av mellan 7-14 personer.
- Övriga deltagare i projektet beräknas vara ca tio personer.

### **1.5 Problembeskrivning, arbetets utgångspunkt**

En expertgrupp var i utgångsläget enig om vad ett specifikt projekt handlade om avseende ingående detaljer som exempelvis projektets syfte, möjligheter, slutmål och slutprodukt. Dock lyckades inte denna expertgrupp att övertyga ledningen om detta. Efter en genomförd presentation ansåg sig ledningen inte övertygad om att man inom expertgruppen hade en klar och tydlig bild av projektets helhet. Ledningen kände sig i och för sig övertygade om att expertgruppen var enig rörande projektets möjligheter men kunde inte se en klar bild av mål, syfte och slutprodukt. Med en expertgrupp som av ledningen ansågs enig enbart om projektets möjligheter startade inte projektet, helhetsbilden var för otillräcklig. Expertgruppens presentation blev underkänd och gruppen fick alltså inte mandat att fortsätta projektet.



Denna händelse utgör starten på föreliggande studie. Varför lyckades inte expertgruppen övertyga ledningen? Utgångspunkten här är att det var kommunikationen mellan olika intressenter rörande projektet som var otydlig eller kanske till och med felaktig. Är det enbart kommunikationen mellan, i detta fall expertgruppen och ledningen som är bristfällig eller kan det vara så att tidigare otydlig kommunikation mellan medlemmarna inom expertgruppen gör att dessa utåt ger en oklar bild?

## KAPITEL 2 – TEORI

### 2. KOMMUNIKATION I PROJEKT

Det här kapitlet presenterar en sammanfattning av den litteratur jag valt och det som är relevant för min studie. Dessa behandlar effektiv kommunikation i projekt samt hur projekthantering kan påverka kommunikationsfaktorn. Projektledning och projektledarens roll är också faktorer som påverkar framgången av kommunikationen. Först och främst ska kommunikationsfaktorer identifieras i följande avsnitt samt metoder för kommunikationshantering. Därefter presenteras trippel C modellen som är viktig för projekthantering och projektledarens roll för projektets framgång där kommunikation är en huvudkomponent.

#### 2.1 Inledning

Engwall (1995) har tagit upp olika förklaringar till begreppet "projekt" som är behandlade i olika ordböcker. Han menar att olika definitioner kan skilja sig beträffande vilken eller vilka egenskaper som betonas. Men ett projekt är inget objekt enligt Engwall. Ett objekt är den färdiga produkten som projektet levererar, medan ett projekt är den tidsbegränsade arbetsuppgiften. Författaren visar upp vikten av att projektledningen ska koncentrera sig på arbetsuppgiften och att projekt definieras med funktion, tid och kostnad. Det är vad som krävs för ett komplett arbete och nöjd klient. Förr att enkelt kunna styra den processen ska projektet enligt Engwall delas upp i delprojekt, som i sin tur delas upp i delarbeten och aktiviteter för att göra delprojekten så betydligt oberoende som möjligt. Enligt traditionell projektlitteratur att projekt genomgår olika utvecklingsstadier som kräver organisation, medarbetare och olika typer av ledning. Fyra principiella skeden beskriver projektets olika faser: Målformulering/förstudie, planering, genomförande och avslutning. I toppen av projektorganisationen finns enbart en chef, projektledaren, som är projektet nyckelfigur. Projektledaren liknas vid en VD för ett företag och är ansvarig för planering, ledning och koordination av arbetet för att nå uppsatta mål. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Engwall, M. Jakten på det effektiva projektet. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag, 1995.

## 2.2 Effektiv kommunikation för projekt

Det här avsnittet baseras på boken Effektiv kommunikation för projekt av Ralph L Kliem (2007). Vad är kommunikation? Hur hanteras den i projekt? Och hur förhåller sig projektledaren och arbetsgruppen till varandra?

Kommunikation i projekt är en komplicerad process som kräver ordning och organisation för att förminska konflikterna som kan inträffa under projektet samt kunna hitta lösningar när de uppstår. I sin enklaste form kan kommunikationen beskrivas som att meddelanden/information går från sändare till mottagare och tillbaka till sändaren. Det är en alltför stor förenkling. Externa och interna faktorer komplicerar ekvationen och det finns risk för att projektledarna missbedömer komplexiteten bakom kommunikationen även om de tillbringar större del av sin tid med att kommunicera. Det finns många sätt att beskriva komplexiteten kring kommunikation. Kliem anser att följande faktorer är viktiga

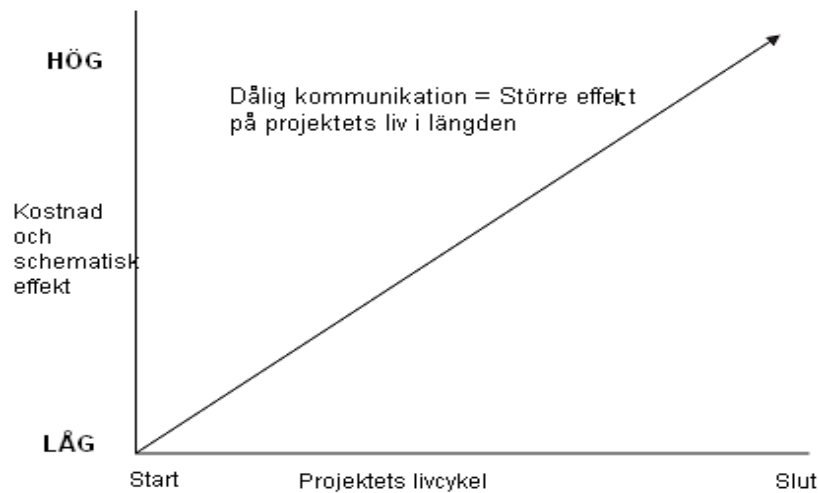
- Kommunikation handlar om mänskliga faktorn och inte verktyg:
- Många projektledare förlitar sig på verktyg såsom datasystem för att lösa problem när de uppstår. Vad som är viktigt i själva verket är meddelandet och hur den skickas/mottas av andra. Felet som många projektledare gör, menar Kliem, är att de lägger stor vikt och uppmärksamhet på datasystem och glömmer bort sin centrala roll när kommunikationen tar andra riktningar i projektet. Kommunikation kräver engagemang och en eftertänkt struktur genom exempelvis möten och konstant kontakt med de andra deltagarna. Projektledaren ska identifiera medlemmarnas olika personligheter för att förstärka denna punkt. Det hjälper honom/henne att förstå och därefter kunna hantera den mänskliga faktorn. Många metoder finns att använda såsom Mayers- Briggs Temperament. Hela modellen bygger på att kategorisera efter personlighet enligt: introversion vs. extroversion, sensation vs. intuition, tänkande vs. känsla, och omdöme vs. uppfattning som beskrivet i figur 1:

<i>Extroversion vs. Introversion</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Får energi från omgivningen</li> <li>• Tenderar att vara socialt orienterade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Får energi från en intern källa</li> <li>• Tenderar att vara tillbakadragna</li> </ul>
<i>Sensation vs Intuitiv</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfarenhetsbaserade</li> <li>• Tenderar praktiskt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser fram emot framtiden.</li> <li>• Söker chanser och möjligheter</li> </ul>
<i>Tankar vs känslor</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Söker logik</li> <li>• Betonar objektivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sätter värde på intimitet</li> <li>• Betonar relationer</li> </ul>
<i>Ormdöme vs uppfattning</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonar slutgiltighet</li> <li>• Är avgörande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser efter alternativ</li> <li>• Söker fullständig information för beslutsfattandet</li> </ul>

Figur 1. Mayers- Briggs Temperament

- Kommunikationen påverkas av omgivningen:  
Eftersom omgivningen och projektet genomgår konstanta förändringar under processens gång orsakar det stora uppmaningar för kommunikationen. Utmaningen för projektledaren är att skapa förutsättningar för kommunikation. I detta arbete ingår att välja vilka verktyg som ska användas och när. I vissa tillfällen är det bättre med "face-to-face" möten än de virtuella och tvärtom. Det gäller att välja rätt metod eller rätt verktyg till rätt tillfälle.
- Kommunikation sker under varierande former och olika nivåer:
- Den punkten är relaterad till de föregående. Här gäller det för projektledaren att hitta flexibiliteten i kommunikationen mellan projektmedlemmarna och samtidigt välja en lämplig metod för att tillföra det, exempelvis face-to-face möten.
- Kommunikation handlar om information framför data:
- Data kan innehålla delar som är utan betydelse eller intresse för ett visst ämne och därför anses en ökad mängd av data som en minskad mängd av reliabilitet. Det är en fälla som attraherar många projektledare, menar Kliem. Däremot är information en bearbetad form av data med ett syfte. Här är projektledarens roll att separera den nödvändiga från den onödvändiga på ett professionellt sätt och planera kommunikationen.

Kommunikationens komplexitet kan framkalla en risk för dålig kommunikation i projekt. Nedan i figuren identifieras konsekvenserna av en sådan kommunikation i projekt. Den visar hur den effektuerar bland annat kostnaderna för projektet på långsikt:



Figur 2. Element av projektkommunikationshantering

För att kunna hantera den dåliga kommunikationen ska två eller fler personer ha vilja att delta i ett öppet utbyte. Om mottagaren och avsändaren både är ovilliga att utbyta meddelanden misslyckas kommunikationen. Exempelvis kan två medlemmar känna stor fientlighet mot varandra. Även om en av dem kan ha något viktigt att säga så lyssnar inte mottagaren. Alla utbyten kommer att innebära en viss grad av agerande och reaktion. Efter att avsändaren skickar ett meddelande blir reaktionen genom att svara på det antingen positivt, neutralt eller negativt. Detta utbyte kan ske flera gånger på ett eller flera olika sätt. Exempelvis vill två eller flera gruppmedlemmar inte dela information på grund av ömsesidig misstro. En person förnekar en annans upprepade begäran om uppgifter oavsett hur viktig den är.

Dessutom spelar likhet och inkonsekvensbeteende stor roll när det gäller feedback. Avsändare och mottagare "studerar" varandra för att säkerställa att hans eller hennes beteende stämmer överens med vad som kommuniceras och på vilket sätt kommunikationen inträffar. Om en avsändare eller mottagare inte uppfyller uppfattningar och förväntningar så påverkar det feedbacken negativt. Till exempel kan en deltagare känna att en annan person saknar kompetens att diskutera ett ämne.

Det enda sättet att bekräfta effekten av ett meddelande är genom att ge uppmärksamhet till avsiktliga och även oavsiktliga resultat. Till exempel genom att en gruppmedlem ger en oavsiktlig kommentar om kvaliteten på ett resultat till en annan person. Den senare förutsätter att gruppmedlemmen attackerar honom eller henne.

### 2.2.1 Kommunikationensvariabler

Vid prövningen av den komplexitet som omger kommunikationsprocessen är det otroligt att människor förstår varandra överhuvudtaget. Antalet variabler

verkar oändliga. Men följande är grundläggande:

- Tro och värderingar.
- Kroppsspråk: Inkluderar gester, ögonrörelser och ansiktsuttryck. Den bästa metoden för att tolka kroppsspråk är att avgöra om det är synkroniserat med de uttalande orden.
- Ögonkontakt: Indirekt ögonkontakt kan tyda på ouppmärksamhet.
- Vokalöverbägande: Såsom volym visar en grad av personens engagemang.
- Miljön: Miljöfaktorer kan ge fel tolkning av till exempel kroppsspråket såsom att krossa armarna i ett kallt rum kan tolkas som ointresse eller defensivt beteende.
- Språk: Val av ord är en komplicerad faktor.

## 2.2.2 Metoder för kommunikation

### 2.2.2.1 Medium

Den platsen som projektet och all kommunikation befinner sig i oavsett om den är fysisk (ex. face-to-face) eller digital (ex. webbsida). Följande faktorer påverkar valet av ett medium:

Teknologisk mognad:

- I vissa fall kan till exempel en presentation med hjälp av virtuella verktyg som Webex vara tillräckliga. Vid andra tillfällen, en personlig presentation med en intressent kan vara användbar för att underlätta ökad dialog och visa betydelsen av relationen.
- Tid:
- Brådskan att skicka ett meddelande och få ett svar kommer att avgöra vilket medium som ska användas. Elektroniska medier kan på ett effektivt sätt möta detta krav om infrastrukturen finns. Om inte kan ett alternativt medium räcka såsom ett "face-to-face" möte. Till exempel kan ett skickat e-post kan vara mer användbart för snabb förmedling snarare än att vänta på ett möte som ska ordnas.
- Betydelse:
- "Face-to-face" möten kan vara mycket praktiska för viktiga meddelanden annars så kan e-post eller röstinspelning användas. Vikten av ett meddelande hänger på hur det genomförs.
- Geografi:



- När gruppen är mer utspridd och befinner sig på olika ställen blir de elektroniska eller digitala verktygen mer praktiska och användbara såsom video- och telefonkonferenser.
- Användning:
- Vissa organisationer och projekt inom dem kan ha en preferens
- för användning av vissa medier. Till exempel, ett "face-to-face" möte kan vara ett föredraget val för människor som är vana att arbeta tillsammans på en och samma plats. Andra organisationer och projekt kanske föredrar e-post som det primära
- kommunikationsmedlet.
- Effekt:
- Om en projektledare vill ha störst effekt av sitt meddelande är
- ett "face-to-face" möte bättre än att skicka ett e-post. Den allmänna regeln är att ju mer presentabel tillvägagångssättet är, desto större blir effekten.
- Innehåll:
- Kommunikation som kräver direkt och kontinuerligt utbyte av meddelanden kräver att anställa "face-to-face" möten eller elektroniska medier som videokonferenser. Till exempel ju mer interaktivt innehåll, desto större blir effekten. Därför är verktyg som Instans Messenger mycket populära.
- Mottaglighet:
- Vissa meddelanden kan visa sig vara omstridda och då kan valet av medium antingen öka eller minska graden av mottaglighet. Vanligtvis så är mediumet mindre viktigt vid mindre viktiga meddelanden. Pappersdokument tenderar att kyla ner ett meddelande medan de flesta elektroniska meddelanden, såsom e-post, hettar upp händelser på grund av dess omedelbarhet. Sändaren och mottagaren uppvisar kroppsspråk, som innefattar gester, ögonrörelse och ansiktsuttryck. Tre viktiga nycklar till förståelse av kroppsspråk är att betrakta ord, handlingar och miljömässiga sammanhang.
- Feedback:
- Om sändaren sätter högre kritisk vikt på feedback så är personliga möten föredragna. En "face-to-face" presentationer om till exempel projektets status kommer att generera betydande feedback speciellt om dialogen är öppen.
- Hinder:

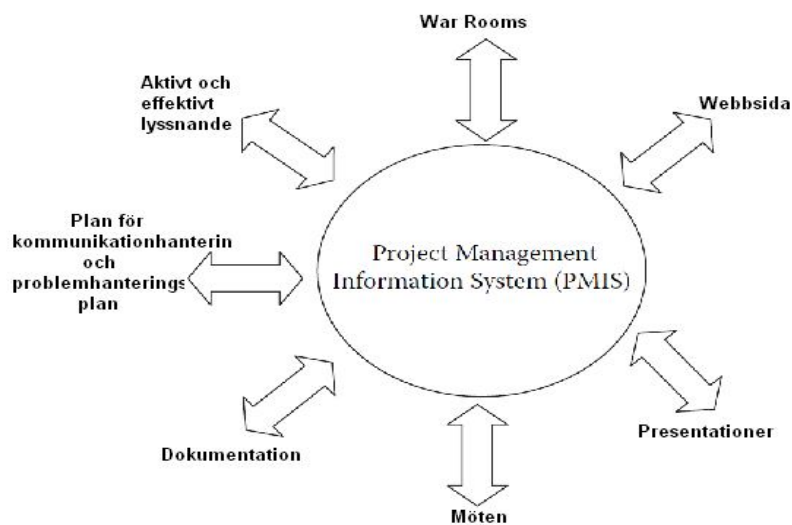
- Om hindren är många och intensiva kan avsändaren välja att boka en rad fysiska och elektroniska möten för att uppmuntra till feedback. Om inte kan medier som tv eller e-post räcka. Hinder kan ta många former ex. begränsad tid,
- utrymme, pengar och energi, samt människors attityder, motivation och paradig.
- Tillit:
- Om nivån av förtroende och trovärdighet är låg, kan avsändaren välja att använda ett medium som uppmuntrar ett mer personligt utbyte med mottagaren. I vissa fall fungerar inte personliga strategier på ett bra sätt, eftersom nivån på trovärdighet och tillit kan vara låg bland intressenterna.
- Formalitet och oformalitet:
- Mer formella metoder omfattar stora möten som kräver fysisk närvarande, videokonferenssessioner och e-post länkar till webben som återger större formalitet än att hålla en telekonferens eller telekom session.
- Kvantitet:
- Massiva mängder av data och information måste hanteras mycket aktsamt för att undvika överbelastning, förlust och feltolkningar. Ibland kan användning av till exempel automatiserade schemalägningsverktyg gå ut på att få ut mer uppgifter än det man någonsin har föreställt sig. Mängden kan vara så överväldigande att många människor kommer att söka andra källor för att hålla sig informerade om sina projekt.
- Kvalitet:
- Om ett meddelande är till exempel mer flytigt i innehållet är det behagligt att använda i ett mindre formellt medium t.ex. e-post. Men om det handlar om kvalitetsfrågor som t.ex. utseende eller andra effekter blir urvalet viktigt. En formell visning av utdata har vanligtvis något betydelse och kräver uppmärksamhet.
- Kommunikationsinfrastruktur:
- En linjär struktur för en organisation ofta involverar mer sekventiella och tidskrävande metoder såsom till exempel att skicka en kedja e-post eller papperskopior. I dagens läge är linjära strukturer sällsynta på grund av e-post. Det kan göras i fall en utvald grupp av människor behöver se igenom e-posten innan den sänds till hela organisationen. Till exempel kan ett meddelande visas av ett fåtal chefer innan den skickas vidare till hela organisationen.

- Tankestil:

Avsändare måste ta hänsyn till dominerande tankestilar av mottagarna för att öka mottagligheten och få önskade svar. Till exempel har vissa människor en dragning till ritningar, diagram och annan grafik i kommunikationen. Andra föredrar berättande text.

#### 2.2.2.2 PMIS

PMIS (Project Management Information System) är en metod som innehåller en del komponenter som används för att strukturera kommunikationen i ett projekt. Dessa komponenter utgör olika verktyg/metoder för att hantera kommunikationen såsom webbsida, War-rooms, dokumentation mm. Projektledaren ska identifiera komponenterna i figuren nedan och använda dem där det är lämpligast och mest nödvändigt. Exempelvis bör inte projektledaren ställa upp möte bara för att ha ett möte. Han/hon ska ha dem bara när det behövs och för det krävs ett lägsta antal timmar.



Figur 3. PMIS

#### 2.2.2.3 CMP

CMP (Communication Management Plan) är ett formellt dokument som identifierar kommunikationens mål, syfte, och krav i ett projekt. Det utser också vem som är ansvarig för att rätt information kommuniceras till rätt personer vid rätt tidpunkt i rätt format och i rätt kvantitet och kvalitet. CMP har två fördelar:

1. Skicka rätt information till rätt personer i rätt form och i rätt tidpunkt.

2. Se till att kommunikationsprocessen inträffar och upprätthåller sig under hela projektets löptid.

Man kan implementera CMP på följande sätt:

- Inrätta ett problemstyrningsprocess för att identifiera problemen, göra dem synliga, och spåra deras lösning. Nyckeln är att göra problemen synliga genom att t.ex. sätta upp dem på t.ex. på en webbplats, skicka loggen ut till alla gruppmedlemmar och följa upp dem under möten.
- Trappa upp problemlösningen genom att skapa en hjälpande lista över objekt som kan presentera en styrgrupp. Projektledaren kan åtminstone sätta press på intressenterna.
- Projektledaren bör använda ett medium för att få önskad effekt om detta alternativet är tillgängligt. Exempelvis kan viktiga möten inte vara bäst genom ett telekommunikationskonferens utan snarare genom "face-to-face" möten. Ett annat exempel kan vara att använda papperskopior för rapportering för mer dramatisk effekt än elektroniska brev.
- Rollidentifiering kan vara till hjälp. Till exempel ansätta någon för att leda diskussioner om vissa ämnen (t.ex. tekniska frågor). Det kan ge upphov till större ansvar om deltagandet.
- Synliggöra resultatet. På möten ska projektledaren se till att protokollet är inlagt på en webbplats eller distribuerad. Oavsett metod ska projektledaren se till att rätt personer erhåller resultaten i den mest lämpliga formen. Nyckeln är att ge människor den synlighet de vill ha och hoppas kunna undvika.
- Få feedback och följa upp resultat. Bara för att någon håller med om något på ett möte eller ett innehåll i en rapport som kan vara felaktiga betyder inte att CMP är klart. Projektledaren måste säkerställa att feedback och uppföljning sker och
- använda uthållig beslutsamhet för att kontrollera att alla aspekter av CMP har framgångsrikt använts.

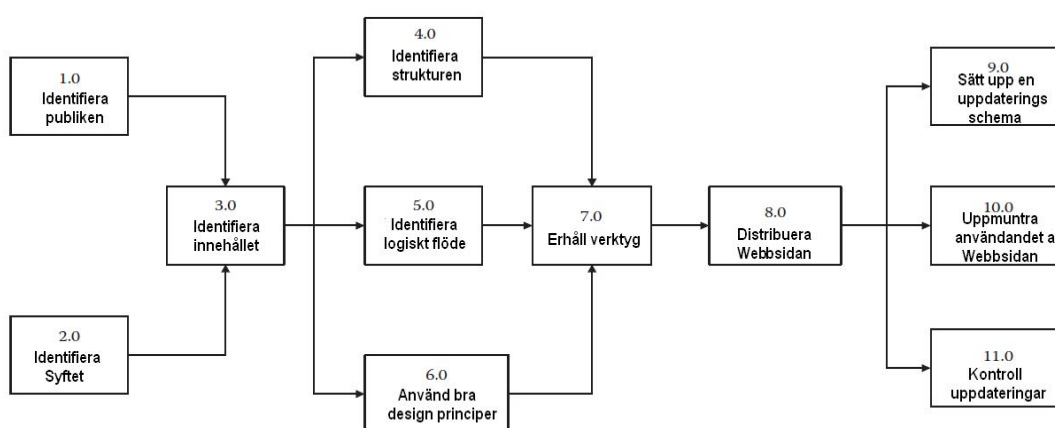
#### 2.2.2.4 Webbsida

En webbsida är en komponent i PMIS och ett viktigt mediumverktyg (digitalt). Det är ett sätt att dela data och information. Det ger också ett effektivt sätt att synliggöra framsteg samt områden som behöver förbättring. När något är på en webbplats blir det svårt för deltagarna att begränsa eller dölja information.

Fördelar:

- Data/information blir tillgänglig för alla som behöver det. Intressenter kan ha lätt tillgång, till exempel schemalägga rapporter, insamlade uppgifter, och status
- information. Denna fördel kan vara mycket kraftfull för projektledare. Inte bara löser det administrativa bördan utan ger dem ett mervärde i tillägg. Det sätter dessutom indirekt press på deltagare som inte är tillräckligt aktiva eller misslyckas utföra uppdragen under den bestämda tiden.
- Ger synlighet till projektet. Projektledare kan placera gruppens status på webbplatsen. Denna status kan framkalla ansvaret genom att deltagarna ser sina egna och andras ansträngningar och effektivitet. Genom att visa rätt rapport kan projektledaren lyfta fram vilket schema som påverkar andras prestationer. Visning av denna information på en webbplats kan placera en avsevärd press på deltagarna att utföra uppdragen enligt tidstabellen.
- Ett projekts webbplats kan ge en känsla av identitet genom att låta deltagare visa upp och på något sätt ”skryta” om sina insatser som ett team.

För att maximera värdet av Webbsidan ska följande steg användas som är sammanfattade nedan i figuren.



Figur 4. Flödesdiagram

## 2.3 Trippel C Modellen för projekthantering

Det här avsnittet innehåller en sammanfattning av de relevanta delarna till min studie i boken Trippel C Modellen av Adedeji B. Badiru (2008) som ger en introduktion till projekthantering, vad den är och hur den påverkar kommunikationen. Efter att ha identifierat kommunikationen och kommunikationshanteringen är det viktigt att se hur projekthanteringen kan påverka kommunikationen. Till att börja med identifieras faktorerna som de flesta projekten har gemensamt:

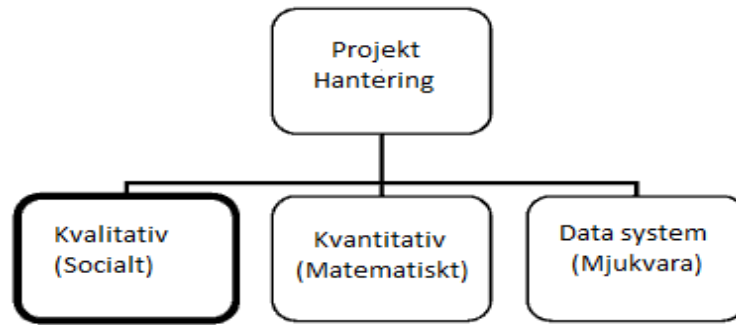
- Gruppkonflikter.
- Brist på resurser.
- Tidsbrister.

Dessa faktorer påverkar projektet och också kommunikationen när de uppstår. Exempelvis orsakas gruppkonflikter av många olika parametrar såsom deltagarnas olika personligheter som i sin tur påverkar kommunikationen. Brist på resurser kan vara verktygsbrister och annat som också påverkar förhållandet i gruppen. Tidsbrister kan orsaka kommunikationsbrister när t.ex. gruppen inte har tid för möte eller diskussioner. För att identifiera ovanstående faktorernas parametrar kan MBP (management by Project) användas i projekthantering. Den har följande fördelar i:

- Processen av ledarskapslärande.
- Team skapande.
- Relationer mellan deltagarna.
- Sociala kompetenser.
- Kommunikationsförmågor.

Andra faktorer såsom projektvision, projektuppdrag och kvalitetsbaserad projekthantering visar behovet av en operationell plattform för varje projekt. Dessa faktorer förklaras som följande:

- Det ska finnas ett kortfattat syn på projektet. Detta hjälper med att predicera framtida händelser.
- Projektets mål och syfte måste vara definierade glasklart.
- Människorelaterade faktorer är odefinierade eller omätbara därför kräver de mer omsorg och koncentration.
- Rollen av den kvalitativa fokusen av dessa faktorer är sammanfattad i följande figur:

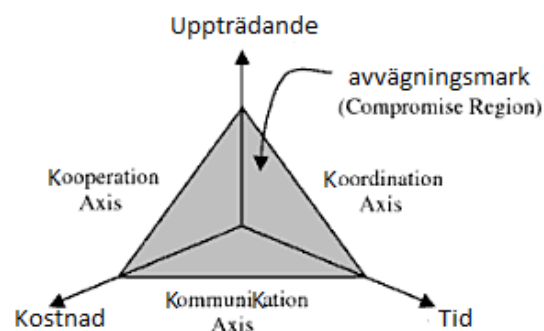


Figur 5. Projekt hantering

Dessa tre alternativ ska sorteras så att den tekniska implementationen eller koncentrationen på tekniska system kommer i efterhand. Det ska baseras först på kvalitativa och kvantitativa analyser därför att datasystem inte kan lyckas utan dessa analyser i förväg. De stegen som är viktiga för projekthantering är följande:

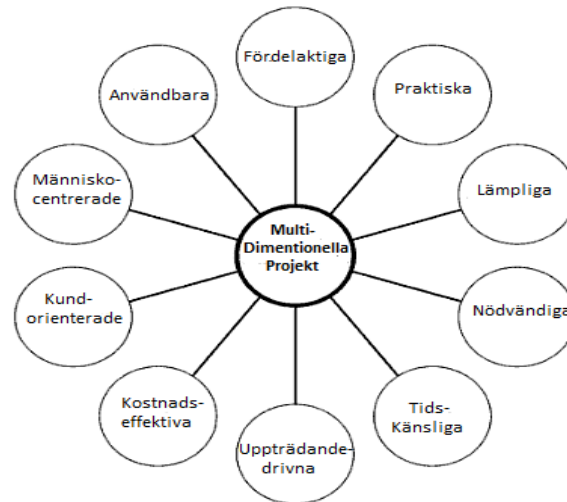
- Problem identifikation och definition.
- Planläggning.
- Organisering.
- schematisering.
- Spårning och rapportering.
- Kontroll
- Avslutning.

Dessa steg inför en struktur för att organisera projektet. Strukturen inför i sin tur kvalitetsmätningar genom spårning och kontroll. För att den ska fungera successivt krävs det att "tänka utanför boxen". Trippel C modellen är ett verktyg som stödjer föregående struktur och inför nya parametrar i projektet. Den är baserad på mer koordinationer än den enkla modellen med tre dimensioner (uppträdande, kostnad och tid). Trots att den bygger på att tänka utanför boxen så måste man spekulera innanför för att uppfylla projektets målsättningar.



Figur 6. Trippel C modellen

Olika dimensioner av projekthantering är listade och sammanfattade i figur 7 för att bland annat visa att moderna projekt inte ska fungera på det traditionella sättet där projekt är en process som har en start och ett slut dvs. begränsad:



Figur 7. Multidimensionell vy på nutida projekt

I figur 7 kommer den mänskliga faktorn som påverkar produktiviteten i projektet. Hög produktivitet är proportionell mot personlig lycka. Deltagarnas psyke, känslor, behov och önskemål påverkar deras effektivitet på jobbet. I tidigare avsnitt är det demonstrerat hur denna faktor påverkar kommunikationen och här visas den som en komponent för projekthantering. Detta visar sambandet mellan kommunikation och projekthantering. Aktiviteterna och alla tagna steg under projektets gång ska följa en iterationsprocess och iterativ planering. Projekt står inför de största riskerna vid början och mot slutet, därför är det viktigt att definiera först och främst projektets mål och syfte glasklart och därefter slutprodukten och resultatet.

#### Kommunikation i gruppen:

Deltagarna och alla som är direkt eller indirekt verkställda t.ex. stödmottagare ska bli informerade på så sätt att svaren på följande frågor är tydliga för var och en:

- Varför är projektet nödvändigt?
- Vad är den förväntade effekten, potentiella fördelarna, kostnaderna och konsekvenserna på projektet?



- Vad är den objektiva omfattningen av projektet?
- Vem är ansvarig för vad?
- Deadline av projektet?
- Vilka insatser behövs?
- Hur ska projektet organiseras och implementeras?

Kommunikationsansatsen kan öka om projektgruppen närmar sig följande strategier:

- Engagemang och tydlig entusiasm för projektet.
- Uppmärksamhet på detaljerna av kommunikationsnivåer.
- Utveckla en matris av kommunikationsansvar.
- Skapa en multikanal för formella och informella kommunikationskopplingar.
- Identifiera interna och externa kommunikationsbehov.
- Använda alla sinnen för kommunikation (syn, lukt, känsel, smak, hörsel).

Typer av kommunikation:

- Tal
- Skrift
- Kroppsspråk
- visuella verktyg (t.ex. grafiska verktyg)
- Sensuell (användning av alla fem sinnen: syn, lukt, känsel, smak, hörsel)
- Simplex (enkelriktad)
- Halv-duplex (dubbelriktad med tidsfördröjning)
- Full-duplex (real-time dialog)
- En-till-en
- En-till-många
- Många-till-en
- 

Projektledarens roll:

Badiru (2008) menar att projektledaren ska ha en teknisk kompetens med kritiskt tänkande och kommunikationsförmåga. Han/hon ska också ha en förmåga att samarbeta och kordinera och framförallt så ska han/hon vara ledande. Även i de mest



organiserade grupperna behövs det en beslutsfattare, en person som ska ha sista ordet och då dyker projektledarens roll upp. De elementen som krävs i Trippel C modellen för en bra projektledare är följande:

- Ledarskap ska ge resultat.
- Ledarskap ska föregå med gott resultat.
- Resultat ska underlätta samarbete.

En projektledare ska ha följande egenskaper:

- Var en projektledare, Inte en chef!
- Chefen driver sitt projekt, ledaren inspirerar sitt projektteam
- Chefen beror på projektets myndighet, ledaren beror på goodwill
- Chefen väcker rädsla, ledaren strålar kärlek
- Chefen säger "jag", ledaren säger "Vi"
- Chefen pekar på vem som har fel, ledaren anger vad som är fel
- Chefen vet hur det görs, ledaren visar hur man gör
- Bossen kräver respekt, ledaren förtjänar respekt och chefen dikterar sina önskningar
- Ledaren innebär alltså sitt team

## Kapitel 3

### METOD

#### 3.1 Vetenskaplig metod

Valet av vetenskaplig metod i en studie kan generellt ses som en process genom vilken en forskare strävar efter att bygga en så korrekt (tillförlitlig, enhetlig men absolut inte godtycklig) representation av omgivningen som möjligt, Wilson & Bright (1952). Metoder delas traditionellt upp i kvantitativa och kvalitativa.

Kvalitativa metoder innebär oftast beskrivningar och analyser av olika typer av egenskaper hos människor och händelser utan att jämföra händelserna i form av mätbara storheter eller belopp. Kvalitativ forskning är ett samlingsnamn för många metoder med en tolkande naturalistisk syn på det som studeras i fokus. Det kan exempelvis innebära studier av företeelser i deras naturliga omgivning. En kvalitativ forskning innebär ofta insamling av olika empiriska material genom t.ex. fallstudier, deltagande observationer etc. Denzin & Lincoln (1994).

Kvantitativa metoder fokuserar istället på mätbara företeelser. Kvantitativ forskning använder därför företrädesvis omfattande numeriska material statistiska metoder genom t.ex. enkäter. Kvalitativ forskning söker det mätbara och dessa analyser normalt lättare reproduceras av andra forskare.

#### 3.2 Sekundärdata eller Primärdata

Sekundärdata är insamlad av andra personer än forskaren själv och till andra syften (Boslaugh, 2007). Några fördelar med användandet av är:

- Ekonomiska: Forskaren behöver inte ägna resurser för datainsamling till studien.
- Vidsynthet av tillgänglig information.
- Datainsamling har skett av experter.

Nackdelarna med användandet av sekundärdata kan vara:

- Datainsamlingen besvarar inte forskarens egna frågeställningar och syften.
- Odeltagande vid planeringen och utförandet av datainsamlingen.

Primärdata är istället datainsamling gjord av forskaren själv för en specifik studie och då ska planeringen och datainsamlingen besvara forskarens egna frågeställningar och ge, för den aktuella studien, unika resultat.

Fördelen med primärdata är att dessa är insamlade för en specifik studie med en specifik frågeställning och är därmed anpassade därefter. Nackdelen är att det är oftast en både kostnadskrävande och tidskrävande procedur.

Föreliggande studie använder framförallt en kvalitativ ansats utan behov av sekundärdata men med relativt stort behov av primärdata i form av både intervjuer och observationer.

### **3.3 Undersökningsmetod**

#### *3.3.1 Deduktion vs. Induktion vs. Abduktion*

Att överväga förhållandet mellan teori och empiri har betydelse för valet av forskningsansats och metodval. Det innebär oftast initialt valet av *deduktion*, *induktion* eller *abduktion*.

Med en deduktiv ansats är teorin överordnad empirin då teorier då avses att testas i en verklig omgivning. Den induktiva ansatsen däremot baseras på att slutsatser och teorier grundas på ren empiri, vilket förutsätter kvantifiering och statistiska metoder. Empirin är alltså helt överordnad teorin då teorin skall eller avses verifieras genom empirin i den induktiva ansatsen.

Med en abduktiv ansats ger möjlighet att kontinuerligt under en studie skifta mellan teori och empiri samt utveckla nya teorier allteftersom det empiriska materialet samlas in och tolkas (Bryman 2002). Den abduktiva ansatsen kan därför ses som en kombination av deduktion och induktion där processen av kontinuerliga analyser och delslutsatser producerar en slutlig hypotes och, förhoppningsvis en slutsats (Brian, Leonard & Jerry, 2003).

I föreliggande arbete har en abduktiv ansats använts därför att empirin och teorin antas likvärdiga i undersökningen, dvs. teorin kan inte antas vara överordnad empirin och empirin

kan inte antas vara överordnad teorin. Teorin om och kring kommunikation gav en bredande förståelse för begreppet kommunikation och hur detta ska hanteras i ett projekt. Teorin kring kommunikationshantering skall testas i föreliggande projekt för att försöka att gradvis hantera de eventuella kommunikationskonflikterna. Både den deduktiva och induktiva ansatsen skulle vara av fördel att använda i föreliggande studie. Dock saknas av naturligtvis både de premisser för hypoteser som krävs för deduktion och den erfarenhet eller förförståelse som krävs för induktion. Detta leder till valet av den abduktiva metoden som är en kombination av deduktion och induktion och som kan vara mest användbar i denna studie. Fördelen med den abduktiva metoden här är möjligheten att kombinera deduktion med induktion.

### *3.3.2 Val av tillämpningsmetod*

Det är viktigt att söka en praktiskt genomförbar teori. Den strukturerade metoden PMIS, presenterad av författaren Ralph L. Kliem (2007), är vald för att tillämpas i den studerade gruppen. Den innehåller viktiga komponenter som ska identifieras i det studerade projektet, testas och resultatet ska förhoppningsvis visa effekten av kommunikation i gruppen.

## **3.4 Egna undersökningsmetoder**

För att tillämpa abduktion i praktiken valdes för ändamålet vad som identifierades som lämpliga metoder för att etablera hypoteserna av relevans för studiens huvudsakliga syfte. Varje metod har ett specifikt syfte som avser att komplettera varandras delresultat för att tillsammans sammanfattas till ett slutresultat för hela studien.

### *3.4.1 Tester och fallstudier*

Syftet med testerna är främst att införa de komponenter i PMIS som projektet eventuellt saknade samt att formulera och om möjligt testa hypoteser kring dessa komponenter. Med en abduktiv arbetsmetod följer sedan att ett test kan ge upphov till andra tester. Till exempel kan ett första initialt test ge upphov till nya frågeställningar och eventuellt hypoteser som i sin tur ger upphov till nya tester två osv. tills målet är helt eller delvis uppfyllt. Antalet tester är naturligtvis både beroende på tillgängliga tidsresurser.

Att använda fallstudie för att utföra testerna är en av många metoder vars syfte är att ge djupgående kunskaper om undersökningsföremålet. Ett av de inledande problemen vid

användandet av fallstudie är valet av fall där det finns ett flertal principer att välja emellan för att fatta beslut om vilket/vilka fall som ska eller kan undersökas<sup>3</sup>.

- Typfallet: Används för att säga någonting om andra liknande fall.
- Avvikaren: Skiljer sig från typfallet. Det säger något om betydelsen för den observerade avvikelser.
- Fallet som prövar teorin: Beroende på teoretiska utgångspunkter kan ett speciellt fall vara särskilt relevant och användas för att pröva en specifik teori.
- Det minst sannolika fallet: Skiljer sig från föregående fall som prövar teorin. Om det ger resultat som stödjer teorin är det ett starkt bevis att teorin håller.
- Det bekväma fallet: Man kan spara resurser genom att välja det som man lättast kan få tillgång till.
- Det intressanta fallet: Man kan använda intressevärdet hos ett fall med val bland flera olika fall.
- Uppdragsundersökningar: Om ett projektarbete sker på uppdrag av någon annan måste uppdragsgivarens synpunkter passa in på det fall som väljs.
- Det unika fallet: Oförutsedda händelser kan göra att det uppstår situationer med brist på olika fall att välja bland. I så fall kan det bli nödvändigt att ta det fall som går att undersöka.

Testernas planering kan eventuellt liknas vid "Fallet som prövar teorin" ovan. Dock undviks rubriceringen fallstudier här på grund av:

- Behovet av flexibilitet i planeringen.
- Testanpassning efter fallgruppens läge och behovet av variation.
- Risken att inte uppfylla undersökningens syfte i förhållande till kommunikationskonflikterna.

### *3.4.2 Intervju och/eller observation*

Syftet med att använda intervju i studien är att föra in saknade komponenter i PMIS där ett öppet "samtal" med fallgruppens deltagare kan ge relevanta resultat till analysen.

Utöver att samla exempelvis löpande kompletterande, förtydligande och nyanserat material genom intervjuer kommer dessutom observationer användas i studien. En observation är att

---

<sup>3</sup> Eliasson A. (2002), Malmö högskola. "Fallstudier, att arbeta med ett fall". Tillgänglig från: [www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs\\_3/Fallstudie.htm](http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Fallstudie.htm)

betrakta vad människor gör och säger, att dokumentera det, analysera och tolka det som observerats. Tre olika typer av observationer har identifierats (Robson 2002):

1. Deltagande observation: Den process där utredaren inrättar en relativt långvarig relation med grupp människor. Syftet är att utveckla en vetenskaplig förståelse av denna sammanslutning av människor genom att exempelvis:
  - Observera lukt, smak, känslor, tal, hörsel, kontext, miljö och sociala interaktion. Observatören är instrumentet som registrerar och absorbera information.
  - Samla detaljerade och utförliga beskrivningar
  - Lyssna omsorgsfullt
  - Notera språk och kultur och dessas eventuella relevans.
  - Notera gruppens verklighetsuppfattning och olika referensramar.
2. Strukturerad observation: Är omsorgsfull, utforskande och strävar efter en detaljerad beskrivning av människans beteende.
3. Diskret Observation: Datainsamling som är anonym och osynlig för den studerade gruppen.

Med tanke på intervjuens syfte att införa saknade komponenter i PMIS väljs den strukturerade observationen bort. Jakten på utförlig information i beskrivande form ger upphov till valet av en deltagande observation. Även om deltagarna i föreliggande studie kommer att vara medveten om observatörens närvaro kommer informationen att anonymiseras i analysen.

- Efter deltagande på möten, presentationer, rapportläsning, diskussion och analys av deltagarnas aktiviteter skall samtalet med den studerade gruppen planeras och struktureras.
- Intervjuerna kommer sannolikt inte att vara specifika med avseende på informationsbehovet, utan mer generella om deltagarnas tankar, idéer, uppfattning och upplevelse av projektet och eventuella förändringar.
- Frågorna kommer att bestämmas tillsammans med projektägaren och ska omfatta alla händelser från och med projektstart.
- Intervjutiden skall om möjligt begränsas till 15 minuter för varje deltagare, delvis för att ge ökad motivation till deltagande, men även med tanke på tidsbegränsningen. Frågorna kommer inte enbart att vara ja/nej-frågor utan kommer förhoppningsvis stimulera

deltagarna att ge utvecklade och motiverande svar. De flesta frågeord som kommer att användas vid intervjuerna är t.ex. Hur? Vad? Varför? <sup>4</sup>

- Frågorna ska vara ganska flexibla och ha öppna alternativ, d.v.s. de skall kunna besvaras på många olika sätt. Detta för att få en bild om deltagarnas olika tankar och åsikter kring projektet och varandra för att kunna identifiera eventuella konflikter. Frågorna kommer generellt sätt att handla om projektet och om deltagarnas förhållande till varandra samt hur de upplever projektledarens roll.
- I syfte att försöka öka svarsöppenheten kommer intervjuerna att behandlas konfidentiellt.
- Anteckningar kommer att tas under intervjuerna med en omedelbar upprepning och godkännande av svar för att undvika missförstånd.

### 3.4.3 Webbsida

Att utveckla och etablera en webbsida tillhör verktygsdelen av projekt. Syftet med en webbsida är enligt Fox och Van Der Waldd, (2007 s. 139) att bland annat kunna kommunicera på distans och med hjälp av användarnamn och lösenord begränsa tillgången till enbart projektdeltagarna. Syftet med etableringen av en webbsida är att införa saknade PMIS komponenter. Detta kommer i samband med identifiering av nuvarande hård- och mjukvarusystem i företaget och projektet för att se vilka möjligheter denna metod har.

## 3.5 Validitet och Reliabilitet

Validitet avser att mäta det som är relevant för arbetet och reliabilitet avser att kunskapen som kommer fram är framtagen på ett tillförligt sätt. <sup>5</sup> För att öka validiteten upprättas en stark kontakt med projektledaren och projektägaren som kontinuerligt uppmanas att ge feedback vid varje utfört steg i analysen. Anledningen är att projektgruppens eventuella kommunikationsproblem kan påverka ledningens förståelse av projektet och då speciellt tre avgörande moment: mål, syfte och slutprodukt. Med hjälp av feedbacken ska hög validitet eftersträvas.

Med en undersöknings reliabilitet avses undersökningens tillförlitlighet. Exempelvis bör resultaten vara desamma vid upprepade försök, helst av andra forskares försök. Det är omöjligt att garantera hög reliabilitet vid en studie av denna art, men då studiens syfte, och

---

<sup>4</sup> Komvux, Luleå kommun (2006-05-26). <http://www.edu.lulea.se/komvux/so/kunskap/intervjuteknik.htm>, Intervju teknik.

<sup>5</sup> Gunnarsson R., Dept of Prim Health Care Göteborg University (2002-10-31) <http://www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>, Validet och reliabilitet, (2002-11-01)





framför allt metod, redovisas öppen och transparent så har förhoppningsvis reliabiliteten förstärkts.

### **3.6 Summering**

Abduktionsansatsen används primärt i undersökningen. Efter varje test analyseras observationsinformationen som då i sin tur kan ge upphov till ytterligare tester osv. så länge som tiden räcker och så länge som det förväntade resultatet kan förbättras. Analys med hjälp av intervjuer ska ge ett underlag som visar den andra sidan av en eventuell konflikt och kompletterar undersökarens egen syn på resultatet av undersökningsmetoderna. Analyser av användning av webbsidan ska visa hur införandet av iterationsprocesser och ett digitalt medium kan påverka kommunikationen mellan deltagarna.

## <AVSNITT 2: UNDERSÖKNING>

### INLEDNING

Undersökningen började med att först och främst identifiera frågeställningar och begränsa studieområdet med hjälp av projektägaren som informationskälla. För att göra detta möjligt studerade jag figur 1, s.17 som beskriver de tre viktigaste faktorerna i projekthantering bland andra. Därefter jag från figur 5, s. 18 som handlade om PMIS och kontrollerade hur många av dess komponenter projektet hade. Checklistan såg ut som följande:

<ul style="list-style-type: none"><li>• War Rooms (✓)</li><li>• Webbsida</li><li>• Presentationer (✓)</li><li>• Möten (✓)</li><li>• Dokumentation</li><li>• Plan för kommunikationshantering och problemhantering</li><li>• Aktivt och effektivt lyssnande</li></ul>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Faktan är att de metoderna som existerade i projektet användes på ett oredigt sätt. Exempelvis så existerade War Rooms men användes sällan. Ett annat exempel är att möten och presentationer inte varit tillräckligt organiserade mot kommunikationsfaktorn vilket i sin tur orsakade en misslydande start och fel mottagligt meddelande från expertgruppen. Utmaningen i mitt arbete var att kunna anpassa de viktigaste av de ovanstående komponenter till projektets fördel och därefter testa det. Undersökningarna i de kommande kapitlen ska komplettera checklistan.

## Kapitel 4

### TEST 1

#### 4.1 Bakgrund

Expertteamet har tillsammans betraktat och bedömt projektidén. Efter att gruppen hade presenterat idén för ledningen erhöles PowerPoint-presentationen. En analys av denna presentation avslöjade en avsaknad av en tydlig beskrivning rörande projektets mål, syfte och slutprodukt. Detta väckte misstankar om eventuella oenigheter eller oklarheter inom gruppen rörande dessa tre moment. Utifrån Bions (1961) grupp teori<sup>6</sup> analyserades därför följande:

- Eftersom gruppen initialt påstod att den var enig om projektets tre tidigare nämnda moment (mål, syfte och slutprodukt) men samtidigt inte kunde vara tydlig på dessa punkter misstänktes att gruppen var i så kallat flyktläge, de undvek konflikter.
- Gruppen innehöll experter från olika avdelningar med olika avsikter på att utnyttja slutprodukten. Därför kunde det antas att varje gruppmedlem från de olika avdelningarna höll låg profil om de funktioner som inte tillfredsställde dennes behov. Detta kan ha skapat den otydlighet om projektets målsättningar som identifierades.
- Expertteamets deltagare befann sig på olika byggnader i företaget vilket kan skapa en försvagad kommunikation.
- På olika sätt framkom det på möten att vissa av deltagarna upplevdes mer självsäkra medan andra upplevdes mera underlägsna och tillbakadragna.

#### 4.2. Metod

Skriftlig dokumentation var den komponenten i PMIS som användes för att tydliggöra projektets mål, syfte och slutprodukt. Dokumentets syfte var att få deltagarna att samarbeta och utföra uppdraget. Grundtanken i valet av metod var att få ett bättre kommunikationsläge genom rapporter i pappersform (Kliem, 2007). Tanken var att gruppen måste kommunicera för att kunna utföra följande uppdrag :

---

<sup>6</sup> Bion, W.R., Grupp terapi. Teorier och erfarenheter. Sotckholm: Prisma, 1961

- Ett gemensamt dokument som redovisar en skiss på förväntat resultat och önskemål.
- Dokumentet skall presenteras på ett face-to-face möte för att enklare studera deltagarna och se rolluppsdelningen mellan dem.
- Enligt avsnittet om typer av kommunikation enligt Badiru (2008), studerades deltagarnas kroppsspråk mm. på mötet:
- Ögonkontakt:  
Deltagarna hade bra ögonkontakt i början av mötet då projektägaren och projektledaren ställde sina frågor kring projektet. Expertgruppen svarade effektivt och ibland var själva svaren i form av frågor till projektägaren och projektledaren.
- Koncentration:  
I diskussionsdelen var deltagarnas koncentration upp fokuserad på ämnet och det var en hel del fråga/svar flöden mellan deltagarna, projektägaren och projektledaren. Koncentrationen hämmades vid PowerPoint presentationen och det förekom småprat och minskat lyssnande på ordföraren. Mobiltelefonerna var påslagna under hela mötet med ljud på. Det ringde ett par gånger hos deltagarna och därmed missade en del delar av diskussionen.
- Kroppsspråk:  
Deltagarna använde olika kroppsspråk i samband med deras personligheter och känslor. De som var självsäkra och lugna hade "lägre" kroppsspråk och lugna rörelser, medan andra som var förtvivalade och oroliga visade mer tydligt kroppsspråk och högre ljudfrekvenser på rösten. Ordföraren upplevdes lugn utan användande av märkligt eller hävdande kroppsspråk i syfte att låta publiken känna sig obekvämt eller okoncentrerad.

### **4.3. Gruppmötet**

#### *4.3.1. Struktur*

Antalet deltagare i mötet var (11):

- Expertgruppen (5)
- Projektägaren (1)
- Projektledaren (1)
- Observatörer som inte deltog i projektet men tog anteckningar (3)
- En representant från IT-avdelningen som höll PowerPoint presentationen (1)

#### 4.3.2. Miljön

- Mötet erhöles i ett litet rum med plats för 13 personer. Deltagarna satt tätt intill varandra och kunde se och höra varandra bra, ljudkvaliteten upplevdes inte vara ett problem.
- Tillgång till teknisk utrustning såsom projektor och visningstavla fanns på plats med förberedda datorsystem med PowerPoint presentationen.
- Inget annat ljud än det från de påslagna mobiltelefonerna hördes under presentationen.
- Anteckningar låg på bordet framför varje deltagare.
- Fika fanns på plats.

#### 4.3.3 Testanalys

För att få en klarare bild av resultatet delades analysen upp i olika delar som hänger ihop enligt följande:

##### 4.3.3.1 Analys av händelser:

Följande frågor och svar ger en klarare bild av testens syfte:

- 1- Vad händer om expertgruppen lyckas sammanställa en klar bild av projektets mål, syfte samt slutprodukt?
  - Då testas nästa saknade PMIS komponent. Gruppen har då lyckats kommunicera tillräckligt bra för att enas om vad hela projektet kommer att resultera i.
- 2- Vad händer om expertgruppen misslyckas med uppdraget och visar förvirring eller går utanför uppdragets syfte?
  - Då har testen lyckats få fram den dåliga kommunikationen innan projektet sätter igång och test 2 blir påföljande steg.
- 3- Vad händer om gruppen splittras?
  - Lösningen kan bli att hitta en person som kan fungera som länk mellan de splittrade grupperna för att föra ihop dem. Projektledaren bestämmer vem som är lämplig att ta den rollen.
- 4- Vad ska mätningar baseras på i denna test?
  - Jämförelse mellan första och andra presentationerna.

Alla händelser under mötet spelade stor roll för kommunikationen. Under mötena noterades deltagarnas beteende för varje händelse noggrant. En sammanfattning av händelser och reaktioner är följande:

- Expertgruppen hade olika reaktioner på olika frågor. Det uppvisade en tydlig förvirring med osäkra och svar. Diskussionen visade att ingen i gruppen var enad om en och samma idé såsom de hade påstått från början. Utan hänvisning till tidigare diskussion i gruppen gav var och en sina egna svar och uttryckte egna tankar och önskemål. Det skedde inte heller någon diskussion mellan deltagarna på plats innan man fick svar vilket visade på uppenbara tecken på brister i kommunikation i gruppen.

Vid en djupare detaljanalys av deltagarnas svar märks generellt att varje avdelning har olika behov av slutprodukten. Det rådde enighet endast om att det behövdes en sådan produkt för utvecklingen av företagets affärer.

- Presentationen hölls av representanten från IT-avdelningen som själv inte var en deltagare i Expertgruppen. Han hade uppenbarligen fått detta uppdrag vilket i själva verket borde ha varit gruppens uppgift. Jag tyckte att denna händelse var ett uppenbart tecken eller bevis på att expertgruppen inte hade kommunicerat tillsammans för att författa innehållet av dokumentet eller presentationen. Det kunde bero på olika faktorer men framförallt tidbrist och som tidigare nämnt flykt från konflikter.

- Mobiltelefonerna spelade stor roll för att störa kommunikationen under mötet. De orsakade okoncentration och att en del deltagare missade viktig information. De medförde också att mötet diskussioner inte avslutades.

#### *4.3.3.2 Gruppanalys:*

Expertgruppen innehöll experter från olika avdelningar med olika tankar, idéer och behov. Genom individuella svar och inga direkta "grupp-" önskemål kände jag att var och en behöll dessa för sig själv. Det berodde på att gruppen saknade en "ledare" eller beslutsfattare, vilket har betydelse för: vem ska bestämma vad?

Att ha olika avdelningar med olika kunskaper och erfarenheter kan vara som att prata olika språk vilket utgör en försämringsfaktor för kommunikationen. I gruppen saknades det en länk som kunde både förstå och länka ihop dessa olika "språk" vilket försvårade situationen för kommunikationen.

IT-delen av expertgruppen innehöll två experter från två IT-avdelningar där den ena var mer involverad i projektet än den andra på grund av behov, relevans och funktionalitet av slutprodukten. Därför kunde de agera på olika sätt där den som var mindre involverad inte hade lika stor intresse av att medverka i möten eller beslutsfattningen.

Energidelen innehöll två experter med lika stor delaktighet och inblandning i projektet och starka behov av att få produkten till avdelningens fördelar. Där fanns det alltid en oro att projektet skulle bli företrädesvis tekniskt inriktat eftersom IT-avdelningen ansvarade för implementationen. Sådana faktorer ökade avståndet mellan deltagarna i gruppen och försvagade kommunikationen.

#### *4.3.4 Feedback*

Efter mötet ställde jag en del frågor till både projektägaren och projektledaren. Syftet bakom frågorna var att få feedback på hur mötet hade uppfyllt deras förväntningar, om de fått svar svar på frågor, etc. Frågorna skickades via e-mail och både projektägaren och projektledaren fick svara på samma frågor. Följande sammanfattar svaren:

##### **Projektägaren:**

##### **1- Upplevde du att de fyra i gruppen var överens? Vilka av dem var överens med vilka?**

Nej, jag upplevde inte att de var överens. Flera sa att de var överens, men det uppfattade jag som att experterna inte var överens. Jag anser också att en del av dem hade dolda agendor. Jag kan faktiskt inte se att några av dem är överens överhuvudtaget.

##### **2- Kunde du se ett klart mål och syfte i hela projektet? Var det något i hela presentationen som du överhuvudtaget tyckte var tydligt och klart?**

Nej, syftet med projektet som kommer att levereras sommaren/hösten 2010 är inte klart. Det jag tyckte att gruppen var överens om var möjligheterna med projektet. "Alla" i gruppen är överens om att detta projekt kan ge många fördelar, men fördelarna utifrån vad själva projektet kommer att leverera är inte klart.

##### **3- Hur överens upplevde du att Börge var med gruppen?**

Bra fråga! Börge Aanestad kom in som den nya koncernen. Han känner inte till detaljerna om det arbete som de andra har gjort. Jag känner att han inte håller med någon av parterna faktiskt. Men han kom in som en bra och talangfull outsider som vågar och vill ställa krav.

**4- Tyckte du att det var en bra idé att någon annan än de fyra ansvariga fick hålla presentationen? Om svaret är ja var snäll och motivera.**

Ja, det tyckte jag faktiskt. Anledningen till att jag tror att detta var en bra sak är att mycket av den inspiration som kommer från de fyra kommer i praktiken från det material som följde med ordföraren. Man måste komma ihåg att detta projekt byggdes till stor del på att det ska faktiskt finnas en reell möjlighet med hjälp av teknik från en enda leverantör (Oracle) för att göra det. Så jag tror därför att det var positivt att Jone tog presentationen eftersom det gav en indikation på huruvida resten av de fyra var överens om.

**5- Kan du ge en kortfattning på andra positiva/negativa känslor som du upplevde under mötet eller andra frågeställningar som du vill påpeka?**

*Fördelar:*

- Jag tror att alla i gruppen är positiva till vad som kommer att hända. De är mycket motiverade och är i stort sätt överens om vilka möjligheter som finns.

*Nackdelar:*

- Jag känner att de befinner sig i fyra olika banor i termer av vad som kommer att levereras till sommaren / hösten 2010. Jag var medveten om att de inte var helt överens, men nu har jag fått uppleva det.

- Jag misstänker att någon har en eller flera dolda agendor. De pratar om till exempel att köra projektet med hänsyn till kundens hierarki utanför projektet. Det är möjligt att detta är positivt, men de informerar oss inte.

- Lyse IT väljer att inkludera två ytterligare resurser i mötet (Siri och Roar). Jag förstår inte riktigt varför de behövde delta.

**Projektledare:**

**1- Upplevde du att de fyra i gruppen var överens? Vilka av dem var överens med vilka?**

Nej, de var inte överens. Däremot kan man se att de nästan är överens om vad som är möjligt att utföra, men inte vad som bör göras eller prioriteras, eller hur den skall realiserats. Finns större enighet inom respektive avdelning, snarare än mellan



avdelningarna.

**2- Kunde du se ett klart mål och syfte i hela projektet? Var det något i hela presentationen som du överhuvudtaget tyckte var tydligt och klart?**

Nej!

**3- Hur överens upplevde du att Börge var med gruppen?**

Börge Aanestad? Svårt att säga, han har inte varit inblandad i processen utöver att tillhandahålla kravspecifikationer, så hans bild är nog minst lika otydligt som min. Han kommer att vara mycket viktig när vi ska försona förväntningarna.

**4- Tyckte du att det var en bra idé att någon annan än de fyra ansvariga fick hålla presentationen? Om svaret är ja var snäll och motivera.**

Nej Jag skulle ha föredragit att se Oddbjörn (expert från IT-avdelningen) köra presentationen om med eventuellt tekniskt stöd från Jone..

**5- Kan du ge en kortfattning på andra positiva/negativa känslor som du upplevde under mötet eller andra frågeställningar som du vill påpeka?**

*Fördelar:*

- Det finns stor entusiasm och många som är engagerade för uppgiften. Mycket kompetens och bra förståelse av affärsläge bland deltagarna. Detta är viktiga faktorer för framgång som inte borde underskattas.

*Nackdelar:*

- Gruppen kommunicerar dåligt. Deltagarna lyssnar för lite på varandra, och är därför är de inte medvetna om hur olika de låter. När alla vill ge och ingen är beredd att ta emot information, gör att vi inte får de konstruktiva diskussionerna som vi behöver i projektet. Detta innebär också att det är svårt att kontrollera diskussioner, de flesta började prata med eller försöka övertyga Arne (projektägaren) och mig i stället för att diskutera med gruppen som helhet.

- Vi behöver en strategi för att få en klar version 1.0 av lösningen. Sannolikt behöver vi starta snarast med att göra detaljerade kravspecifikationer för att försäkra att allas förväntningar anpassas till verkligheten.

- Energisidan (företningsavdelningen) är inte tillräckligt närvarande på samma banor ännu.

#### 4.3.5 Egen analys och kommentar

Det märks att projektägaren och projektledaren i princip hade samma uppfattning av mötet förutom några skillnader rörande del åsikter. Detta visade att mottagaren av informationen upplevde en förvirring och såg en tydlig brist på kommunikation mellan deltagarna i expertgruppen. Jag instämde i projektägarens svar på fråga nummer fyra om att ordföraren, Jonas, deltagande var relevant och ansågs vara viktig. Men genom att han stod för den största delen av presentationen erhöles dåligt resultat på gruppens kommunikation. Det finns därför en uppenbar risk med en kanske alltför dominant teknisk syn på slutprodukten.

#### 4.4. Resultat

- Med en upplevelse av omfattande oenighet och förvirring i expertgruppen bekräftades antagandet om gruppens oenighet.
- Svårigheter för kommunikationen i expertgruppen på grund av bland annat experternas olika personligheter, bakgrunder, avdelningar och behov.
- Det saknades en beslutsfattare i expertgruppen.
- Det saknades en person som kunde fungera som en länk med viss medvetenhet om de olika avdelningarna och som kunde föra samman deras idéer och behov. En grundorsak som slutade med splittring i gruppen.
- PowerPoint presentationen utfördes av någon utanför expertgruppen (en representant från IT-avdelningen).
- Svag presentation + dokument som visade att expertgruppen misslyckades med att samarbeta och kommunicera.
- Det saknades tydligt mål och syfte i presentationen.
- Slutprodukten var fortfarande ospecificerad.

## KAPITEL 5 - TEST 2

### 5.1 Bakgrund

Test 1 gav upphov till ett mer utförligt och specifikt dokumentation. Alla idéer och tankar hos expertgruppen som måste sätta grunderna till vad projektet ska handla om står i luften. För att få dessa idéer på "papper" för att de ska vara läsbara och möjliga att bedöma så räckte det inte med bara en skiss. Gruppen behöver göra ett mer utförligt fråge- /svar dokument för att kunna "sätta ord" på varje fråga eller fundering som ledningen har. Detta är ett samspel mellan arbetsgrupp och ledning där ledningens förståelse av projektet och speciellt de tre tidigare nämnda momenten avgör graden på gruppens kommunikation och enighet.

### 5.2. Metod

Strukturen av dokumentet bestämdes i ledningen där både projektägaren och projektledaren kom överens om vilka frågor kring projektet som ska ställas. Syftet med dessa frågor för ledning är att:

- Klarlägga bilden av hela projektet för både projektägaren och projektledaren.
- Klarlägga i klara ramar projektets mål och syfte.
- Klarlägga bilden av slutprodukten.
- Användas som en bas för att upprätta mandatet.
- Hjälpa expertgruppen att få fram de begärda tankarna och behoven av slutprodukten. Här behandlas kvalitet och funktionalitet.

För mitt arbete är syftet följande:

- Få experternas olika idéer och tankar läsbara. Detta ger en bild på vilka konflikter gruppen har.
- Kartlägga och identifiera avvikelserna på varje avdelnings svar.



Frågornas innehåll har mer betydelse för resultaten än själva strukturen. Därför är det viktigaste att koncentrera sig på att de ska innehålla hela projektet och svara på ledningens alla frågor som väcktes vid test 1.

IT- samt energiavdelning fick var sin kopia på frågorna och skulle lämna in var sitt svar. Börge som är från försäljningsavdelningen fick i uppgift att sammanfatta dessa dokument därför att hans avdelning är endast intresserad av projektets resultat. Följande är inlämningen på gruppens svar:

### Huvudfrågor

#### **1. Förklara med egna ord målet med projektet fram till sommar/hösten 2010 och också syftet.**

##### **<Svar IT>:**

- Införing av ordermottagning för både försäljning och uppsägning som grunddata för försäljning och rapportering.
- Uppsättning av "Outcome produkten" för rapportering av grunddata.
- Användning av en annan försäljningsmetod.

##### **<Svar Energi>:**

- Strukturerad produkthierarki.
- Införing av IT stödjande försäljningsprocesser.
- Införing av IT stödjande ordermottaning för alla ordertyper.
- Rätta till rapporteringen av försäljning, tilläggsförsäljning, ändringar och uppsägelser.
- Införa fastpriser relaterade till produkterna eller referenser till tabellpriser.
- \* Uppfylla deadlinen för projektet.
- \* Införing av validitetsregler.

##### **<Börge>:**

- I tillägg av det som stod ovan:
- Införing av prisstruktur på alla produkter.

Införing av kostnadspriser från produkthus inklusive kalkyler och DB marginaler.

#### **Hur ska lösningen implementeras rent praktiskt?**

##### **<Svar IT>:**

- Införa en komplett värdekedja för varje produkt.
- Införa endast försäljningsdelen för alla produkter.

**<Svar Energi>:**

- Införa produkthierarki för allt från produkthus med sträng kategorisering.
- Det är önskvärt att det införs parallellt för organisationen i Norge och Danmark.
- \* Projektet ska ha skyddsåtgärder för dagens automatiseringar.
- \* Krav på att IT-avdelningen ska hitta en lösning för att uppfylla alla deadline i projektet.
- Lösningen ska vara användbar med maximum en halv dag för upplärning och interaktiv upplärning borde rättas till (ex. STT).

**<Börge>:**

- I tillägg på ovan:
- Gärna införing för varje bransch.
- Det är viktigt med goda piloter i projektet.
- Man ska stryka under enkelhet för användare.
- Förettningsprocesser som är dokumenterade ska följas slaviskt.
- Det är viktigt att piloter blir genomförda och evaluerade utan andra partners inflytande i början.
- Målsättningarna ska vara realistiska.

**Hur ska en ideal implementation se ut?**

**<Svar IT>:**

- Sätta upp en komplett ny värdekedja för varje produkt.

**<Svar Energi>:**

- \* Det hänger på hur snabb lösningen är i förhållande till tidsbegränsningen.
- En ideal implementering ska möjliggöra försäljning av alla produkter genom den nya metoden.
- \* Det är önskvärt att andra processer blir mindre involverade.

**<Börge>:**

- I tillägg:
- Det ska etableras en förståelse för implementeringsprojektets innehåll och syfte.
- Detta sker genom mandatet och ska ha solid fäste i Lyse.
- Särskilt den komparativa fördelen, "Hantering av stor kundbas". Någon uppfattning att en sådan har fastställts och är redan en felkälla.
- Projektet ska inte stoppas pga. Brist i resurser eller allokering.

Ledelse:

- I projektet är det planerat att använda en ”output” produkt.

**Var ska denna produkt finnas? (ge förslag – gärna flera)!**

**<Svar IT>:**

- OBI.
- Kan också läggas i webbgränssnitt.

**<Svar Energi>:**

- Användning av ett speciellt program för rapportering av försäljningsupplysningar är önskvärt.
- Det finns behov för uppsättning av rapporter som visar hur det går totalt.
- Det finns behov för ett flexibelt system så att varje partner kan sätta upp sina egna ”Output produkter” oberoende av varandra.
- Det kan vara för säljledare och per säljare.

**<Börge>:**

- Success på detta är mycket viktig eftersom detta är en ”Output” av det speciella rapporteringssystemet som inte är tillfredställande idag.
- Det är avgörande att ledare och nyckelpersoner enkelt kan ta ut fakta grundlag till beslutsprocesser, fakturering, mm.
- ”Output produkten” ska vara anpassad till viktiga användargrupper och användare i företaget.
- ”Output produkten” ska vara företningsanalytisk till säljchefer, administrativa direktörer och marknadschefer med hjälp av en URL länk, genväg på skrivbordet eller LOS.
- De olika tjänsteområden i Lyse AS ska ha egen vy för att ägna sig åt fakturaunderlag, leveranser, kundtjänster och fakturor.
- Det är viktigt att kontroll ska ha egen vy för kontrollapparaten i Lyse AS.
- Egna företagsrapporter kan visas i ”vyn för ledare inklusive administrativa direktörer i Lyse AS.
- Det är enkelheten som är viktig här än placering för denna produkt.
- En egen kravspecifikation av Lyse AS som visar hur företaget ska ha produkten. (Tillgänglig hos projektägaren).

**Vem och vilka avdelningar i organisationen ska ta nytta av produkten tycker du?**

**<Svar IT>:**

- Personal med behov till styrningsinformation hos Lyse och partnerna.

**<Svar Energi>:**

- Denna produkt ska byggas per process och i detta fall är det för Altibox plus den enkla försäljningsnivåerna hos partnererna.

\* Produkten ska vara grundläggande för all uppföljning och styrning. Det innebär alla tjänster såsom fakturaservice, leverans, KS och försäljning, produkthus och bransch.

\* Toppledelsen följer processen.

**<Börge>:**

- I tillägg:

- De exakta rapporteringsbehoven kan kartläggas i projektet eller så kan lösningen levereras öppen och uppsatt av varje organisationsenhet efter behov.

- Det ska vara öppningsbild eller knapp tillgänglig för utvalda ledare och säljare.

- Möjlighet för anpassning till dynamiska rapporter.

**Vilka rapporter ska produkten innehålla?**

**<Svar IT>:**

- Försäljningssiffror och churnsiffror.

**<Svar Energi>:**

- Volymsiffror (kund per segment / enkelprodukt/ produktmix).

- Det kan vara aktuellt att mäta prospekten.

- Försäljningsrapporter (försäljning, ändring och uppsägelse) per kund och produkt mm.

- Marknadsrapport med antal kunder per produkt.

- Aktivitetsrapport som visar hur många tjänster och avdelningar har behandlats.

**<Börge>:**

- I tillägg:

- För Lyse AS är det viktigt att strukturen efterföljer kraven till produkt- och segmentredovisning.

- Det är viktigt att det föreligger en ”drilldown” funktionalitet så att det enkelt genomförs detaljerade sökningar efter styrningsdata.

**Vad för information ska ligga i varje rapport?**

**<Svar IT>:**

- Samma som föregående fråga!

**<Svar Energi>:**

- Det ska visas historisk data på ett sätt så att man kan se trender.

\* Årsrapporter som visar utvecklingen månad för månad.

\* Möjlighet för prognostisering baserat på historisk data.

**<Börge>:**

- Börge åternämner att det är viktigt att inte lägga gränser på detaljer därför att användarna skulle vilja ha det anpassat till egen situation.

**Ska innehållet variera med olika avdelningar? Ska alla få se allt? (Motivera)**

**<Svar IT>:**

- Det ska vara begränsad tillgång till data.

- En del kan vara delade.

**<Svar Energi>:**

- Ja, enkelpartner ska få inte få tillgång till andra partnernas siffror.

- Bara företag som har ansvar för helheten (Altibox) ska ha tillgång på dessa.

- Det ska vara möjligt att begränsa information på personer, företag och roller.

**<Börge>:**

- I tillägg:

- Orsaken till begränsning är förutsägbarhet i beslutningar och mindre grad av förklaringar.

- Standardiserade rapporter bör också kunna distribueras som HTML länkar, fast eller löpande.

**Försäljning:**

- I projektet planeras det införing av en standard säljprocess.

**Ska det användas en fallsäljprocess för telekom och energi produkter? (Motivera)**

**<Svar IT>:**

- det ska utnyttjas en standardprocess av marknadsprocesser för detta.

**<Svar Energi>:**

- Försäljning i fält (direkta registreringar av kunder på plats), kundservice och den andra försäljningsmetoden ska följa samma process beroende på vilken nivå man går in på. Det vill säga möjlighet, erbjudande och beställning.

- ”Alla ska få” plikten för Elnett.

\* Det ska variera i förhållande till produkt och process. Men i utgångspunkten borde det vara möjligt att laga en generisk försäljningsprocess.

- Försäljning av energi avvisas i utgångspunkten om vilken produktpris kunden önskar och



vilka leveranser ska utnyttjas.

**<Börge>:**

- I tillägg:
- Ja, det ska vara likt att införa likadana försäljningar och rapporteringskulturer i varje bransch.
- Likheterna är alltid större än olikheterna.
- Det ska vara en enkel upplevelse för kunden.

**- Om svaret är nej, Hur ska den se ut enligt dig?**

-----

**Blir det någon skillnad på processen om man använder olika metoder för försäljning?**

**(Ge detaljer)**

**<Svar IT>:**

- Ja, normalt ska man hoppa över erbjudanden och gå direkt till beställning.

**<Svar Energi>:**

- Kunden ska använda den nya metoden för registrering och köp. När det gäller erbjudanden och beställning så säljs de av KS registret.

**<Börge>:**

- Ingenting i tillägg av det som stod ovan!

**Kund:**

- I projektet ska kunden påverkas av exponeringen av säljprocessen.

**Vad är dina förväntningar på den nya säljmetoden som kunden ska använda?**

**<Svar IT>:**

- Kunna hitta alla produkter samt alla produktvarianter med pris.
- Kunna fullföra en beställning på dessa produkter.

**<Svar Energi>:**

- Kunden ska kunna köpa alla Altibox produkter.
- De produkterna som idag är automatiserade ska kunden få levererade med endast en klick ..
- Det ska finnas en del avvikelshanteringar på grund av infrastrukturen. I första omgången ska det sättas valideringsregler.
- En del billingregler måste behandlas manuellt av resurser hos partnererna/ Altibox.
- För försäljning av energi till privat- och småföretagskunder är målet att 80% använda den nya

metoden för beställning.

- Det är viktigt att information presenteras för kunden innan godkänning.
- Kunden ska också välja leveranspunkter.

**<Börge>:**

- I tillägg av det som stod ovan:
- Strategiska modeller i Lyse AS ska stödjas genom att kunden snabbt och enkelt kan registrera sig.
- Ju enklare systemet är desto attraktivt det blir för kunden.
- Kvitteringsfunktion är viktig på grund av ångerrätten.
- Det ska vara möjligt att implementera andra produkthus efter en dokumenterad mall.

**Vad ska kundservice göra? Ge förslag!**

**<Svar IT>:**

- Kundservice ska kunna se alla köp som kunden har beställt.

**<Svar Energi>:**

- Kundservice kan ha olika roller. När det gäller försäljning så sker det registrering av beställningar.
- Kundservice ska ha extra information i förhållande till kartläggning av möjligheterna om rabatter och erbjudanden på tjänster genom information som inte är tillgänglig via den andra beställningsmetoden.
- Försäljningsregistrering av produkter som inte är tillgängliga via den andra beställningsmetoden.

**<Börge>:**

- Börge har gjort en kort sammanfattning av allt angivet ovan genom:
- Hjälpa kunden vid beställning och lära honom/henne att beställa själv- hjälp till självhjälp.

**Ska produkten aktiveras automatiskt vid beställning av kunden 2010? Om svaret är nej, hur ska den aktiveras?**

**<Svar IT>:**

- Ja, precis som man har det idag.

**<Svar Energi>:**

- Ja, som idag med hänsyn till att infrastrukturen och utrustning är på plats.
- Gammal dekor för en del produkter.

- Inkludera så mycket automatisering som möjligt genom beställningen speciellt för energidelen där det är flera försäljningar som innehåller endast ändring på pris.
- Dubbelregistreringar är inte önskvärda.
- Information om kunden såsom beställningar och förbrukning ska vara tillgängliga i försäljningssystemet.

**<Börge>:**

- Här har Börge skrivit samma svar som energiavdelningen i föregående fråga.

Partner:

- **Blir det någon skillnad i lösningen som levereras till Altibox partnerna än den lösningen som levereras till Lyse AS? (olika partner)**

**<Svar IT>:**

- Nej!

**<Svar Energi>:**

- \* Lyse AS vill ha energiprodukter medans Altibox produkterna förblir lika.
- Lösningen bör vara så generisk att den kan användas av alla partnerna.
- \* Försäljningsprocessen ska vara densamma för alla.
- \* Produkter och priser som en del partner har kan vara individuella i samband med de avtalade reglerna.

**<Börge>:**

- I tillägg:
- Principen ska vara: sälj mer och gör mindre.
- Altibox produkter ska göra likadant.

Process:

- Version 1.0 av leveransen ska fokusera på säljprocessen. Det är kritiskt att få en fullständig översikt över konsekvenserna för hela värdekedjan.

Prissättning:

- Hur ska priset sättas för telekom och energi produkterna? Blir det någon skillnad på var och hur priset ska sättas på produkterna om man jämför med dagens prissättning?**

**<Svar IT>:**

- Införing av pris för de oförbrukningsrelaterade telekommunikation produkterna i systemet.

- Införing av pris på El produkter också.

**<Svar Energi>:**

- Prissättningen ska ske som idag.
- Fastpris ska in i systemet.
- Om partnerna önskar att integrera med hänsyn till dessa priser i denna omgång blir valet ganska fritt.
- Borttagning av priset i systemet ska komma som en konsekvens av att leveransprojekt som kör efter att BRIS 1.0 är färdig.
- Alla prisparametrar som ska knytas till en produkt ska in i produktmanualen.
- Prisstrukturen är fast och definierad vid utföringen av en produkt.

**<Börge>:**

I tillägg:

- Prisens cirkel skiljer sig mycket mellan energi och telekom, är en faktor som ska hänsyns.
- Partner kan själv sätta ut priser. Det är viktigt att det är en Admin. Grensitt som gör det enkelt för varje partner.

Flyttning:

**Blir det någon förbättring eller förvärring av dagens flyttprocess med den lösningen som levereras sommar/Höst 2010? (Beskriv)**

**<Svar IT>:**

- Denna bör vara oförändrad.

**<Svar Energi>:**

- Tidspresset är en avgörande faktor på denna fråga, men detta är beroende på de valda implementations metoderna.
- Det är en resurskrävande process idag.

**<Börge>:**

- Det borde bli en förbättring. Flyttprocessen är i sig en kostnadsdrivande process för Lyse AS.
- Det ska vara enklare att behålla kunden.
- Med karläggning på adress kan man enkelt hjälpa kunden att flytta.

Leverans:

- Vilka ändringar ska leveransprocessen få för de olika produkterna som konsekvens av

### ändring i säljprocessen?

#### <Svar IT>:

- Leveransprocessen ändras så lite som möjligt.

#### <Svar Energi>:

\* Det beror på vilken teknisk metod används för implementationen.

#### <Börge>:

- Beräkningar av partner, fakturering av slutkunder, namngivning av produkterna på fakturan är något som kommer att förändras.

- Införing av ett IT-stödande säljprocess och validering kommer att leda till mindre avvikelser, korrigering av kund / produktdata i leveransorganisationer.

#### Aktivering

- Vilka ändringar ska aktiveringsprocessen få för de olika produkterna som konsekvens av ändring i säljprocessen?

#### <Svar IT>:

- Denna ändras så lite som möjligt.

#### <Svar Energi>:

- Beror på den valda metoden för implementationen.

\* För energidelen är i utgångspunkten ingen aktiveringsprocess med mindre man väljer att definiera registrering av ISCU för fakturering som aktivering.

#### <Börge>:

- Samma svar som i föregående fråga.

#### Fakturering:

- Vilka ändringar ska faktureringsprocessen få för de olika produkterna som konsekvens av ändring i säljprocessen?

#### <Svar IT>:

- Blir eventuellt något på produktintegration av el mot ISCustomer.

#### <Svar Energi>:

- Det beror också på implementationsmetoden.

- I utgångspunkten ska det vara inga ändringar om fakturaunderlaget är detsamma.

#### <Börge>: I tillägg:

- Det ser ut som att partnerberäkning, kundfakturering och namnsättning på produkter måste ändras.

Support:

- Vilka ändringar ska supportprocessen (1. linje/2. linje) få för de olika produkterna som konsekvens av ändring i säljprocessen?

**<Svar IT>:**

- Kundenservice får en bättre översikt över vad kunden har beställt.

**<Svar Energi>:**

- Beror på den valda implementationsmetoden.

- Bygga ett systempaket för produkter som innehåller priser och regler validering.

- Kunder, produkter och lokaler / utlämningsställen.

- Kundorder kommer att bli resultatet att koppla ihop dem. Dvs. En kund väljer en produkt som han vill kan levereras i en leverans punkt.

- Kundorder är mycket viktigt att få överblick över vad kunderna har köpt och få levererade alltid.

- Känna förändringarna Churn och historia i relation till kundernas produkter är grundläggande för ett företag.

- Fokusering på kommunikation mot kunder.

**<Börge>:**

I tillägg:

- Vid goda analyser i kundbasen baserat på dess ändringar ska det etableras rutiner försäljningsstöd för grupper som är mer sårbara.

- Det är viktigt att prioritera utvecklingsåtgärder som den bästa intjäning på kort eller lång sikt.

### 5.3 Analys av Test 2

Man kan se i svaren att varje deltagare har en egen förståelse om förväntningarna och produkten. Energisidan har förväntningar som berör bland annat försäljning och sådana faktorer som behandlas i stort sätt i deras avdelning. Den tekniska sidan har svarat sammanfattat och koncentrerat sig mest på teknologin i projektet som i sin tur berör deras avdelning. Börge har lyckats sammanfatta det de andra ville få fram i sitt dokument samt lagt till sina egna tankar och förväntningar. Resultatet blir att Börge's dokument innehåller deltagarnas olika tankar, idéer och önskemål vilket möjliggör projektledarens uppdrag med att fatta beslut. Det hjälper dock projektledaren och projektägaren att förstå vad var och en har för funderingar om projektet och slutprodukten och då blir det enklare för projektledaren att fatta beslut eller återgå till gruppen för vidare detaljer innan



beslutsfattandet. Efter förutsättning 2 ändrade hela projektet sina riktningar därför att både expertgruppen och ledningen visste bättre vad projektet ska handla om.

#### **5.4 Testresultat**

Resultatet man får av denna test är att ett dokument som är organiserat och strukturerat efter behov och som uppfyller alla mål ger bättre hantering av kommunikationsproblemen. När deltagarna får fria händer när det gäller struktur och innehåll så är det svårare för gruppen att söka kommunikationsfaktorn. Däremot när innehållet och strukturen är specificerade så tvingas gruppen mer eller mindre kommunicera för att ge så exakta svar som möjligt.

## KAPITEL 6 – INTERVJUER

### 6.1. Bakgrund

Bakgrunden till detta steg är att få en bild av hur deltagarna upplever projektet, uppdragen och presset speciellt efter att de fick utföra de föregående testerna. Dessa intervjuer kan i tillägg avslöja sambandet mellan projektledaren, projektägaren och gruppdeltagarna.

I denna kapitel är huvudämnet ”den mänskliga faktorn” i fokus och som författaren Kliem har tagit upp (se avsnitt 2.2, s. 14). Mitt mål var att visa för både projektledaren och gruppen viktighetsgraden av en sådan kontakt och hur ett förstärkt förhållande med ledarna kan påverka hela projektet.

### 6.2. Metod

För att få en bättre grund av gruppdeltagarna bad jag både projektledaren och projektägaren att gruppera dem enligt figur 7 i avsnitt 2.2.5, s.20. Jag skickade då ett dokument som beskriver metoden med den presenterade figuren i avsnittet. Valet av modellen beror på dess popularitet enligt Ralph L. Kliem (2007) och jag hittar den enkel att utföra på gruppdeltagarna. Följande svar fick jag av projektägaren:

<i>Extroversion vs. Introversion</i>	
<i>Even Magnus Börge</i> <i>(Energisidan)</i>	<i>Ronny Oddbjörn</i> <i>(Tekniksidan)</i>
<i>Sensation vs. Intuitiv</i>	
<i>Ronny Magnus</i>	<i>Oddbjörn Even Börge</i>
<i>Tankar vs. Känslor</i>	
<i>Ronny Oddbjörn</i>	<i>Magnus Börge</i> <i>Even</i>
<i>Omdöme vs. uppfattning</i>	
<i>Oddbjörn Even</i>	<i>Ronny Magnus Börge</i>

Figur 7. Mayers- Briggs Temperament



Som jag har nämnt i tidigare avsnitt av min rapport så ska intervjuaren ha en bakgrund om de intervjuade för att kunna styra intervjun och öka validiteten. Därför utgjorde figur 7 en baktanke för mig som intervjuare.

### **6.3 Analys.**

Gruppdeltagarna hade olika iakttagelser i mötet och svarade helt öppet på frågorna. IT-avdelningen svarade väldigt fåordigt medans energiavdelningen hade mycket att säga. Deltagarna hade några gemensamma funderingar såsom att undra om vem som ska fatta beslut. Förvirringen var tydlig och ingen pratade i "vi" form utan förklarade sin egen åsikt. Detta visade ännu mer hur gruppen har hamnat i flykt läge och undviker kommunikation för att undvika konflikter. Några deltagare påstod att konfliktens grund är projektets deadline, att gruppen var enig innan deadline bestämdes av ledningen vilket ledde till att gruppen splittrades. Deltagarna behövde ett utrymme att "tala ut" och prata högt för att höra sina egna tankar och på så sätt klarnar dem.

### **6.4 Resultat**

Felkällan här att jag saknar underlag på feedback från projektägaren och projektledaren (se s.59 felkällor). Jag har istället fått muntlig feedback när jag redovisade svaren för ledningen. Projektägaren och projektledaren tyckte att intervjuresultatet ändrade deras uppfattning om gruppen och konflikten helt och hållet. Detta visar vikten av en aktiv lyssnare för att se helheten och inte bara nöja sig med sina egna uppfattningar.

## KAPITEL 7 – WEBBSIDA

### 7. SHAREPOINT

#### 7.1 Bakgrund

Webbsida är en verktygskomponent som saknas i projektet enligt PMIS. Den existerande mjukvaran i Lyse Altibox är en enkel version av Sharepoint som är kapabel till uppdatering. Från dessa möjligheter utgick jag för att göra en webbsidaliknande lösning möjlig och tillgänglig i projektet.

För strukturen utgick från beskrivningen av webbsida avsnittet (se s.28 ) och en del mediumkomponenter som var skrivna av Ralph L. Kliem (2007) och anpassade dem till ett digitalt medium :

- Tillgänglighet av data/information: Skapades genom ett informationsfält där projektledaren kan publicera information, nyheter, uppdrag, händelser mm. En annan typ av informationsutbyte är gruppdiskussioner därför ska ett gruppforum vara tillgängligt.
- Effekt & Kommunikationsinfrastruktur: Med hjälp av begränsningar ökar kvaliteten. Det ska vara möjligt bara för projektdeltagare att ha tillgång till sidans innehåll. Deltagarnas e-mail adresser ska vara registrerade automatiskt så att de får ett e-mail varje gång informationsfältet uppdateras eller i samband med nya händelser/inlämningar. En del begränsningar med rättigheter ska också justeras när det gäller bl.a. uppladdning och editering av information.
- Gruppens status: För att projektledaren ska se och kommentera gruppens status skapades ett statusfält som hanteras veckovis. Varje vecka ska deltagarna ladda upp dokument med aktivitet och markera vilka som är klara. Därefter ska projektledaren sända feedback på det.
- Feedback: Feedbacken sker i form av iterationsprocesser. I varje inlämningsfält ska det vara möjligt att lämna in kommentarer. Projektledaren skickar också kommentarer till deltagarna genom Sharepoint.

En person från Sharepoint system avdelningen anställdes för att uppdatera den nya versionen av programmet efter mina krav och struktur.

## 7.2 Skiss på struktur

### **Projektledarens zon:**

#### ***Informationsfält:***

- Det är möjligt för endast projektledaren att lägga upp, ändra och uppdatera nyheter och filer.
- För andra är detta fält endast för läsning.
- Deltagarna ska veta om nya filer är upplagda genom att nya filerna markeras i fältet eller att de får e-mail.

### **Aktivitetszon:**

#### ***Statusrapport fält:***

- Varje del av projektet laddar upp rapporter på sina aktiviteter i jämna mellan rum.
- Regler på status rapporten är att nämna aktiviteterna för föregående vecka och hur många av dem som är gjorda. Samt nästa veckas aktiviteter.
- Dessa filer sorteras veckovis.
- Ingen borttagning eller ändring av filerna.
- Bara engångsuppladdning varje vecka.
- Det ska vara möjligt endast för projektledaren att kommentera på de uppladdade filer.
- Projektledaren ska veta om en fil är uppladdad.

#### ***Gruppforum:***

- Tillgänglig för alla deltagare.

Härifrån kan utseendet variera för varje delprojekt. Varje del ska ha en speciell plats:

### **Del projekt 1:**

#### **Iterationsfält:**

- Varje avdelning som ska lämna in företningskrav ska ha egen fil med sitt namn på.
- Det ska vara möjligt att ladda upp flera gånger.
- Ingen möjlighet för borttagning av filer eller ändring av en och samma fil. Vid ändring eller uppdatering så ska det skapas en ny version av filen.
- Sorteras veckovis.
- Plats för andra deltagare samt projektledaren att kommentera på varje fel ”inget obligatoriskt”.
- Egen plats för IT-avdelningen att lämna in kommentar på varje fil ”OBLIGATORISKT”.

#### **Deadlines fält:**

- Här ska de utförda dokumenten laddas upp. D.v.s. slutdokumenten av iterationsfältet.
- Ingen borttagning, ändring, uppdatering eller uppladdning av filer.
- Endast en gångs uppladdning.
- Endast för läsning även för projektledaren.
- Det ska vara möjligt att ladda upp filer 24 timmar före deadline.

### **7.3 Analys**

Analysen saknar bekräftande underlag eftersom Sharepoint inte har testats och visat resultat än. Den enda analysen som är möjlig här är av principen och jämförelse med gamla versionen som hade enkla funktioner för uppladdning av dokument. En webbsida gör det möjligt för iterationsprocesser att äga rum vilket är ett viktigt moment när projektet består av olika delar och sektioner. Den första delen av projektet som jag deltog i handlade om att låta chefer av olika sektioner och avdelningar med olika produkter att skriva företningskrav (en typ av kravspecifikation av produkter). En sådan typ av inlämningar behöver kopplingar mellan avdelningscheferna samt de som ska använda dessa krav i de kommande projektdelarna. Här kom behovet av feedback och iterationsprocesser innan den sista inlämningen. Anledningen är att det ska vara möjligt att

ge feedback, kommentera och ha andras inlämningar som en inspiration. Det blir en viss tankeutbyte mellan deltagarna och på så sätt har alla sett och godkänt varandras arbeten innan deadline. IT avdelningen som ansvarar för implementationen av dessa krav ska ha i uppgift att läsa igenom och lämna kommentar på varje versionsuppdatering. Alla versioner ska laddas upp och uppdateras i iterationsfältet medans den sista versionen vid deadline, alltså de kompletta kraven ska laddas upp i eget fält (Deadlinesfält). Utan en iterationsprocess blir risken att efter deadline så tycker IT avdelningen att kraven saknar vissa detaljer eller är omöjliga att implementera och då måste del 1 av projektet köras om.

Samma struktur ska användas för resten av projektets delar och det ska vara möjligt för projektledaren att flexibelt lägga till och ta bort fält/rättigheter efter behov. Det gör att lösningen kan anpassas och användas i alla projekt.

#### **7.4 Resultat**

Bortsett från felkällan i analysen så är principen och tanken bakom att utveckla och använda en webbsidalösning väldigt effektiv för kommunikationen. Det underlättat informationsutbytet och kommunikationen på distans och gör all information tillgänglig för alla deltagare. Resultatet som detta steg har visat är att det är möjligt att utveckla en existerande mjukvara för att bli en webbsidaliknande lösning och då behöver inte företag att införa nya program eller system i projekt utan använda sig utav de existerande programmen genom att utveckla och anpassa dem. Även instruktioner på hur man ska använda mjukvaran kan vara tillgänglig i informationsfältet.

## KAPITEL 8 – AVVIKELSER

### 8. FELKÄLLOR

#### 8.1 Feedback saknas

Vissa moment saknar skriftlig feedback från projektledaren och projektägaren. Jag hade skickat förfrågan om feedback på dessa moment men inte fått det av en okänd anledning. Ingen stora avvikelser orsakades av detta men hade önskat få bekräftelseunderlag på momenten webbsida och intervju. Därför att jag var noga med att ha underlag på alla mina resultat. Jag hade fått muntlig feedback och det kan räcka för mina analyser.

#### 8.2 Personlighetsanalys

Här saknas också svar från projektledaren. Jag hade skickat begäran om svar tre gånger men aldrig fått det. Så i det här fallet utgick jag från projektägarens och min egen analys om Expertgruppens olika personligheter med hjälp av analys modellen och baserat på möten, presentationer och personlig kontakt med deltagarna under arbetets gång.

#### 8.3 Webbsida

Som tidigare sagt var användningen av webbsidan inte klar för att få resultat och underlag som bekräftar det. Metodens eller mjukvarans framgång visas i slutet av projektet där man får uppleva hur övergången mellan projektdelarna går, hur smidigt aktiviteterna utförs, hur feedback och iterationsprocesser påverkar kvaliteten av slutprodukterna, mm. (antagande). Webbsidans status (Sharepoints) var: ”klar att användas”, men återstår upplevelsen och resultaten som användandet levererar.

Anledningen till förseningen var också den tiden det tog för att uppdatera och anpassa Sharepointlösningen efter den strukturen jag hade föreslagit. Tidsfaktorn hade en stor påverkan på denna avvikelse.

## KAPITEL 9 – TOTAL ANALYS

### 9. ANALYS

I det här avsnittet ska alla bitar av analys sättas ihop och analysen blir kring PMIS. De tre komponenterna som hade saknats i modellen var återigen: Dokumentation, Aktivt lyssnande och webbsida. När man säger att dokumentation saknas så innebär det en bred användning av dokument och koncentration på innehållet. Den typen av dokumentation som användes i testerna var klassiska inlämningar såsom mallar och rapporter. Dokumentationen användes för att sätta igång feedback processen (iterationer) mellan alla deltagare i projektet, särskilt mellan Expertgruppen och ledningen. Det innehöll frågor/svar och krav på hur dessa ska se ut. Anledningen till denna strukturen var själva problemet i kommunikationen vilket är att kommunikationskonflikter orsakar en oklar bild för ledningen om vad projektet ska detaljerat handla om och leverera. En sådan typ av information är lagrad i varje deltagares huvud och för att få ut det på papper dels för att ledningen ska få läsa dessa idéer och tankar och dels för att Expertgruppen få dessa idéer klarare med uttryck. En fråge- /svar metod var den lämpligaste att använda i dessa tester.

Efter att test 1 visade förvirring i Expertgruppen och presentationen hade misslyckats för andra gången var det tydligt för både ledningen och gruppen att enighet om mål, syfte och slutprodukt saknas vilket gav upphov till test 2. Denna test ska ha en hög nivå frågespecifikation som gruppen måste ge utförliga svar på. Det innehöll alla frågor som ledningen ville ha svar på för att skriva mandatet för projektet. Test 1 visade att det var omöjligt för Expertgruppen att fatta beslut om de tre viktiga momenten. För att projektledaren ska få fatta beslutet måste både konflikter och önskemål identifieras (huvudsyftet av test 2).

I samband med test 2 genomfördes intervjun som underlättade steget och gav bättre resultat på dokument 2. Det visar vikten av en aktiv lyssnande där gruppen uttrycker sina tankar, problem, förvirringar, konflikter med andra mm. fritt. I tidigare avsnitt i rapporten hade jag skrivit om hur deltagarnas idéer påverkar arbetet. Dessa tre komponenter kunde tillsammans ändra på hela projektets riktning och få klar bild om de tre momenten. Det gäller att anpassa



metoderna efter behov men först måste problematiken sedan problemet identifieras för att kunna därefter identifiera åtgärder.

Webbsidalösningen skulle komplettera hela processen o koppla samman resten av projektets delar. Här saknas det underlag som bekräftar metodens framgång och därför blir det ingen större analys på detta.



## KAPITEL 10 – RESULTAT

### 10. SLUTSATS

Test 1 och test 2 visade vikten av dokumentation och hur man ska använda och strukturera det efter lägets behov. Att införa denna PMIS komponent när det är lämpligt kan göra förändringar på kommunikationskonflikterna. Så länge gruppen har fria händer sker det aldrig någon kommunikation såsom min fallgrupp. Test 1 gav gruppen fria händer att bestämma innehållet och strukturen men skulle besvara vad projektet ska handla om. Gruppen anlidade då en annan person från IT-avdelningen för att samla information och förbereda en PowerPoint presentation. Presentationen visade bara möjligheterna och behandlade inga andra moment vilket innebär att en sådan typ av uppdrag ska inte ges till en grupp i flykt läge. Dvs. inga fria händer!

**Slutsats 1:** Inga fria händer om dokumentation när gruppen befinner sig i flykt läge.

Test 2 innehöll mer specifika och djupa frågor som krävde tydliga och detaljerade svar. Sådana frågor kan bara besvaras om gruppen är enig därför krävde jag att dela upp gruppen i tre delar där varje avdelning (talar samma språk principen) lämnar in separata svar på samma frågor. Detta tvingade varje delgrupp att kommunicera med varandra och först då kom svaren på bland annat de tre viktigaste momenten (mål, syfte och slutprodukt). Testen visade också att dellösningar kan orsaka delkommunikationer i en okommunicerbar grupp som kan läggas ihop av projektledaren och skapa en indirekt kommunikation. En indirekt kommunikation kan vara en lösning på kommunikationskonflikter speciellt när gruppen befinner sig i flyktläge.

**Slutsats 2 :** Specifikationer och djupa detaljer i dokumentationen ger upphov till kommunikation för att kunna klara uppdraget.

**Slutsats 3:** En indirekt kommunikation som skapas av att dellösningar orsakar delkommunikation kan vara en lösning på kommunikationskonflikter speciellt när gruppen befinner sig i flyktläge.

Intervjun var en typ av en aktiv lyssnare i projektet vilket i sin tur var en PMIS komponent. Denna del av mitt arbete visad vikten av införingen av aktiva lyssnare för att få en helhetsbild på situationen. Deltagarna upplever ju alla händelser och förändringar på olika sätt och därför är det viktigt att ta den kontakten. Feedbacken som deltagarna gav på intervjun var att deras idéer klarnade och de visste bättre hur de skulle slutföra test 2.

**Slutsats 4:** Stor vikt på en aktiv lyssnare i projektet för att kunna se helheten av situationen och identifiera konflikterna.

PMIS innehåller komponenter eller metoder för att strukturera och hantera projektet. Strukturen av kommunikationen ska bestämmas i samband med projektplaneringen i form av iterationsprocesser och feedback, möten, diskussioner och aktivt lyssnande. Projektledarens roll är central här och kan styra kommunikationen på samma sätt som han/hon styr projektet. Tester, möten och diskussioner gav resultat på undersökningar. PMIS kan anpassas efter lägets behov och ge grund till kommunikationen.

**Slutsats 5:** PMIS kan användas som en allmän struktureringsmetod på kommunikationen och anpassas efter projektet och lägets behov.



## KAPITEL 11 - REFERENSER

### KÄLLFÖRTECKNING

- Lyse AS (2010-04-12). [www.lyse.no/telekom/category12862.html](http://www.lyse.no/telekom/category12862.html), Altibox fra Lyse,.
- Engwall, M. Jakten på det effektiva projektet. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag, 1995.
- Kliem, R. Effective communications for project management. USA, 2007.
- Badiru, A. Triple C Model of project management: communication, cooperation, and coordination. Dayton, Ohio, USA, 2008
- Eliasson A. (2002), Malmö högskola. "Fallstudier, att arbeta med ett fall". Tillgänglig från: [www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs\\_3/Fallstudie.htm](http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Fallstudie.htm)
- Komvux, Luleå kommun (2006-05-26).  
<http://www.edu.lulea.se/komvux/so/kunskap/intervjuteknik.htm>, Intervju teknik.
- Gunnarsson R., Dept of Prim Health Care Göteborg University (2002-10-31)  
<http://www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>, Validet och reliabilitet, (2002-11-01)
- Bion, W.R., Gruppterapi. Teorier och erfarenheter. Stockholm: Prisma, 1961
- *Wilson, E. Bright Jr. An Introduction to Scientific Research.* McGraw-Hill, New York, 1952.
- Denzin K. & Lincoln S. Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.