



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Cecilia Asplén

Dimensioner av framgång
Upplevelsen av framgång i ett offentligt projekt

Dimensions of success
The perception of success in a public project

Projektledning
D-uppsats

Sammanfattning

Inom forskning om 'projektframgång' råder det delade meningar om vad begreppet egentligen innebär. Det saknas ett allmängiltigt ramverk för att värdera framgång. Den här studien utforskar begreppet genom att studera upplevelsen av framgång hos olika deltagare i ett projekt som genomförts inom offentlig verksamhet. Med syfte att förstå hur de olika deltagarna inom projektet definierar vad som är framgångsrikt och ta reda på vilka dimensioner av framgång som är viktiga för dem har sex respondenter intervjuats. Resultatet har analyserats genom Shenhar, Levy och Dvirs (1997) fyra dimensioner av framgång och visar att respondenterna betonade vikten av långsiktiga dimensioner av framgång snarare än kortsiktiga. Särskilt viktigt var att projektresultatet kommit till användning, att det hade genererat ny kunskap och lett till förbättrade förutsättningar för ytterligare utveckling av deras verksamheter och för dem själva som individer. Därmed skiljer sig resultatet från tidigare forskning där framför allt kortsiktiga aspekter av framgång, som att projektresultatet levererats inom tids- och kostnadsramarna, har lyfts fram som särskilt viktigt.

Nyckelord: projektframgång, projekt inom offentlig sektor, projektledning.

Abstract

Within research literature about 'project success' there are diverse perceptions about what the concept really entails. There is no universal framework to value success. This study explores the concept by studying the perception of success among different participants in a project that has been carried out within the public sector. By interviewing six different respondents, the purpose of the study has been to understand how the participants within the project define success and to find out what dimensions of success are most important to them. The result has been analysed through Shenhar, Levy and Dvir's (1997) four dimensions of success and shows that the respondents emphasized the importance of long-term dimensions of success rather than short-term dimensions. Important among these were that the project results had proven useful, that it had generated new knowledge and improved the conditions for further development of their organisations and for themselves as individuals. Consequently, the result differs from earlier research where short-term dimensions of success have been described as particularly important, merely that the project result is delivered on time and within budget.

Key words: project success, projects within the public sector, project management.

Förord

Först och främst vill jag tacka alla respondenter som tagit sig tid att delta i den här studien och återge sina upplevelser från projektet. I synnerhet vill jag rikta ett stort tack till projektledaren på den myndighet som genomförde projektet som försåg mig med nödvändig bakgrundsinformation om projektet och hjälpte mig att få kontakt med andra projektdeltagare. En oväntad bonus i genomförandet av den här studien har varit all ny kunskap jag fått om klimat, vatten och samhällsplanering.

Sist men inte minst vill jag tacka Andreas för hans goda råd och ständiga stöd under hela arbetet med uppsatsen.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1 Inledning..... | 1 |
| 1.1 Projektledarframgång eller produktframgång..... | 1 |
| 1.2 Fyra dimensioner av framgång..... | 2 |
| 1.3 Projekt inom offentlig sektor..... | 3 |
| 1.4 Syfte och frågeställning..... | 5 |
| 1.5 Teoretisk lins..... | 5 |
| 2 Metod..... | 7 |
| 2.1 Fallstudie av ett offentligt projekt..... | 7 |
| 2.2 Datainsamlingsmetod..... | 8 |
| 2.3 Deltagare..... | 9 |
| 2.4 Genomförande..... | 9 |
| 2.5 Databearbetning | 9 |
| 2.6 Etiska överväganden..... | 10 |
| 3 Resultat..... | 11 |
| 3.1 Projektresultaten används..... | 11 |
| 3.2 Effekter av resultaten..... | 12 |
| 3.3 Bonuseffekter..... | 15 |
| 3.4 Projektdeltagarna är brukare av resultatet..... | 16 |
| 4 Diskussion..... | 18 |
| 4.1 Produktframgång framför projektledarframgång..... | 19 |
| 4.2 Långsiktiga dimensioner av framgång de mest betydande..... | 20 |
| 4.3 Framgång inom offentlig sektor..... | 22 |
| 4.4 Teoretisk och praktisk betydelse..... | 23 |

1 Inledning

I den forskning som finns om projektframgång råder det delade meningar om vad begreppet egentligen innebär och det finns inget allmängiltigt ramverk för hur man värderar framgång. Ett vanligt sätt att se på begreppet är att utvärdera om projektet har utfört sin uppgift inom de satta tids- och budgetramarna. Graden av framgång kan då mätas direkt efter att ett projekt avslutats och det är därför ett enkelt sätt att utvärdera framgång (Shenhar et.al., 2001; Jugdev & Müller, 2005; 22). Problemet med det här perspektivet är att det är kortsiktigt och bedömningen av framgång kan därför bli vilseledande eller otillräcklig. Resultatet av ett projekt som uppfyllt tid-, kostnads- och kvalitetsmål kan fortfarande visa sig oanvändbart av brukare och interna mottagare (Baccarini, 1999; 29). Det finns också flera exempel på projekt som överskridit både tids- och kostnadsramar men som senare visat sig vara enormt framgångsrika. Microsofts lansering av den första programvaran för Windows blev till exempel kraftigt försenad och krävde en mängd tillskott av resurser, men har i efterhand visat sig bli en enorm inkomstkälla för företaget (Shenhar et.al., 2001; 700).

På grund av kortsiktigheten i det tidigare synsättet har flera forskare betraktat mer långsiktiga dimensioner av framgång. Man har betonat vikten av att värdera den effekt som projektet åstadkommit och lyft frågan om för vem projektet varit framgångsrikt genom att inkludera alla intressenters perspektiv (Shenhar et.al., 1997) och t.ex. titta på graden av tillfredsställelse hos kunden (DeCotiis & Dyer, 1979; Paolini & Glaser, 1977; Pinto & Slevin, 1988).

Problemområdet jag valt att studera handlar just om upplevelsen av framgång inom ett projekt. Då tidigare forskning fokuserat mycket på projektframgång för projekt inom privat sektor vill jag istället utforska framgången i ett projekt som genomförts inom offentlig verksamhet. Uppsatsen kommer därför att bygga vidare på forskning och teorier om projektframgång och vad som kännetecknar projekt inom offentlig sektor.

1.1 Projektledarframgång eller produktframgång

Flera forskare har gjort en distinktion mellan framgången i själva *projektarbetet*, alltså "projektledarframgången" och framgången av *resultatet* som arbetet skapat, "produktframgången" (Baccarini, 1999; Jugdev & Muller, 2005; Cooke-Davies, 2005; Munns & Bjeirmi, 1996). Dessa två komponenter av projektframgång blandas ofta samman med varandra, men skiljer sig väsentligt. Projektledarframgång fokuserar på hur projektet har genomförts och framgången kan mätas på kort sikt om man lyckats hålla sig inom ramarna

för kostnad, tid och kvalitet. Produktframgång handlar däremot om projektresultatets effekter och graden av framgång kan mätas mot projektets övergripande mål (Baccarini, 1999; 25-26). Vanligtvis sker utvärderingar av projekt en kort tid efter att projektarbetet har avslutats och resultatet överlämnats till kund eller interna mottagare. Sådana utvärderingar granskar då endast framgången i projektledningen och inte produktframgången (Munns & Bjeirmi, 1996; 84).

Baccarini (1999) menar att ett projekt uppnår projektledarframgång genom att på ett adekvat sätt använda sig av *projektresurserna* (i form av pengar och arbetskraft) för att kunna producera *projektresultatet*. De direkta effekterna av resultatet ska sedan bidra till att uppfylla projektets syfte, vilket i sin tur leder till ett uppfyllande av det *huvudsakliga målet*, d.v.s. organisationens strategiska mål. Då har man även uppnått produktframgång.

Uppdelningen av framgång i projektarbetet och framgången i resultatet gör att synen på vad som är framgångsrikt kan variera över tid, både under projektets olika faser och långt efter att projektet är slutfört. Ena dagen kan ett projekt anses vara en framgång, men nästa dag kan det uppfattas som ett misslyckande (de Wit, 1988; 166-167). Forskning av Baker et. al. (1988) och Hartman och Ashrafi (1996) visar på att man i de projekt som studerades endast fokuserade på framgången i genomförandet av projektet och att tid- och kostnadsmålen uppnåddes, men efter att projektet avslutats skiftade fokus till huruvida resultatet uppfyllt intressenternas behov (Baccarini, 1999; 30-31).

Synen på projektframgång beror inte bara på när man frågar utan också på vem man frågar. Olika intressenter har ofta olika syn på om projektet varit framgångsrikt eller inte och deras bedömning beror på hur väl projektet uppfyller deras olika behov. Ibland kan intressenternas olika framgångskriterier ligga i konflikt med varandra och i så fall är det viktigt att identifiera de intressenter som har störst inflytande och deras krav på framgång (Baccarini, 1999).

1.2 Fyra dimensioner av framgång

För en djupare förståelse för projektframgång än uppfyllelse av tid-, kostnads- och kvalitetsmål krävs alltså ett mer långsiktigt perspektiv där man också väger in olika intressenters behov. Som tidigare nämnts finns det ingen standardmodell för att mäta projektframgång. Däremot har flera forskare diskuterat olika dimensioner av framgång som kan tas i beaktande när man analyserar framgången av ett projekt. Olika dimensioner av framgång kan dessutom ha varierande relevans beroende på vilken typ av projekt man

studerar och vid vilken tidpunkt i projektprocessen man studerar det (Shenhar et. al., 2001).

Shenhar, Levy och Dvir (1997) har tagit fram fyra dimensioner av framgång som kan användas för att förstå projektframgång. De menar att de olika dimensionerna kan hjälpa de som leder ett projekt att se till både kortsiktiga och långsiktiga vinster genom att beakta utgången inom samtliga dimensioner. De fyra dimensionerna är:

1. *Projektarbetets effektivitet*, om projektet har levererat resultatet inom de satta tids- och budgetramarna.
2. *Inverkan på kunden*, om resultatet uppfyller sin tänkta funktion och kan användas av kunden och/eller brukarna på ett tillfredsställande sätt.
3. *Affärsframgång*, om det som var tänkt att förbättras verkligen förbättrats och bidragit till att verksamheten eller företaget gått med vinst.
4. *Förutsättningar för framtiden*, om projektet inneburit bättre förutsättningar för ytterligare utveckling av organisationen.

Den första dimensionen handlar om projektledarframgången och kan mätas direkt efter att resultatet levererats. Den andra dimensionen går in på projektets direkta effekter och om det som levererats uppfyller sitt syfte. Den tredje och den fjärde dimensionen handlar helt om produktframgången. *Verksamhetsframgången* berör huruvida projektet uppfyllt sitt övergripande mål, medan den mest långsiktiga dimensionen, *förutsättningar för framtiden*, kanske innebär flera positiva effekter som man inte räknade med under planeringen av projektet (Shenhar, Levy och Dvir, 1997; Shenhar et. al., 2001).

I framtagningen av dessa dimensioner har Shenhar et. al. använt sig av en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder. En studie som genomfördes i två olika stadier involverade bl.a. statistiskt data från 127 olika projekt inom elektronik-, luftrum-, bygg-, mekanik- och läkemedelsbranschen. I resultatet framkom att perspektivet i alla dimensioner var vinstorienterat och projektets nytta för moderorganisationen fokuserade på ekonomisk vinst, marknadsandelar och andra affärsorienterade resultat. Den första dimensionen, *projektarbetets effektivitet*, sågs också som särskilt viktig hos många projektledare (Shenhar et. al., 2001).

1.3 Projekt inom offentlig sektor

En huvudsaklig distinktion mellan offentlig och privat verksamhet är deras ägarskap. Medan privata organisationer ägs av entreprenörer eller aktieägare, ägs offentliga organisationer

kollektivt av medborgare i samhället. Offentlig verksamhet finansieras av skattepengar och kontrolleras av politiska krafter istället för marknadskrafter (Boyne, 2002; 98-99). Ett projekt inom offentlig sektor genomförs därför huvudsakligen för att gynna en del av samhället (Gasik, 2016: 400).

Det finns ett antal faktorer som särskiljer offentlig från privat sektor som har effekt på projekt som genomförs inom offentlig verksamhet. Empirisk forskning som gjorts av Gasik (2016) visar på att projekt inom offentlig verksamhet anses vara mer komplexa än de inom privat verksamhet när det kommer till hanteringen av intressenter. Enligt de som intervjuats i studien finns det fler intressenter att tillfredsställa i offentliga projekt (Gasik, 2016; 403-404). Även Jałocha et. al. (2014) framhäver att projekt inom offentliga organisationer måste hantera många olika typer av intressenter som alla kan ställa olika krav på projektet.

En annan viktig faktor är att offentlig verksamhet styrs av politiska beslut och genomförandet av projekten påverkar synen på den politiska instans som i slutändan ansvarar för projekten (Jałocha et. al., 2014; 248-249). Därmed måste projekt som genomförs inom offentlig sektor särskilt ta politikernas intresse i beaktande och dessa kanske inte alltid förstår projektledningens principer (Gasik, 2016; 404). Politiska restriktioner kan även innebära snabba förändringar i riktlinjer och policier vilket förhindrar alltför långsiktiga planer (Boyne, 2002; Gasik, 2016).

Den politiska styrningen och det gemensamma ägarskapet medför också ett krav på öppenhet och transparens i den information som överförs till externa parter (Gasik, 2016). Offentliga organisationer är skyldiga att värna om öppenheten för att se till att deras tjänster motsvarar samhällets behov (Boyne, 2002; 100) Projekt inom offentlig sektor måste därför vara särskilt uppmärksamma på vad och hur de kommunicerar externt, i synnerhet i media (Gasik, 2016; 404).

Det omfattande antalet intressenter som ska tillfredsställas och den politiska styrningen leder till att målen blir flertaliga och ibland också motstridiga, vilket ökar risken för målkonflikter (Boyne, 2002; 99). För att politiska beslut ska accepteras behöver politikerna generera stöd hos flera olika grupper i samhället. De mål som formuleras i offentlig verksamhet är därför vaga och svåra att uppnå (Jałocha et. al., 2014; 249). De handlar snarare om rättvisa och ansvarsskyldighet än om att skapa vinst, vilket är ett vanligt mål inom privata organisationer (Boyne, 2002; 100-101). På grund av sitt uppdrag kan offentliga organisationer inte basera sina beslut enbart på ekonomiska faktorer, utan de förväntas följa offentlig etik i sina aktiviteter. Medan privata företag strävar efter att öka efterfrågan på deras

produkter, måste offentliga organisationer ofta stävja den för att hålla sig inom budget (Jałocha et. al., 2014; 248-249).

1.4 Syfte och frågeställning

Om man betraktar forskningen om projektframgång och kombinerar den med det som kännetecknar projekt inom offentlig verksamhet uppstår en rad intressanta frågeställningar.

Offentliga projekt måste förhålla sig till ett flertal intressenter vars behov ska tillfredsställas, har vagare verksamhetsmål att sträva efter som ofta är subjektiva och svåra att mäta, och måste kunna kommunicera effektivt med externa aktörer för att skapa insyn. Hur påverkar detta deras förhållande till projektframgång? Vilka dimensioner av framgång prioriteras?

Syftet med den här studien är att förstå hur olika deltagare inom ett projekt som genomförs inom offentlig sektor definierar vad som är framgångsrikt och att ta reda på vilka dimensioner av framgång som är viktiga och för dem. Kunskapen som genereras av en sådan studie är både till praktisk nytta för de som genomför projekt av den här typen och utvecklar tidigare teorier om projektframgång. En forskningsfråga som sammanfattar frågeställningen är:

Hur upplever projektdeltagarna framgången av ett projekt som genomförts inom offentlig verksamhet?

1.5 Teoretisk lins

För att analysera resultatet av studien har jag använt mig av Shenhar, Levy och Dvirs (1997) fyra dimensioner av projektframgång som teoretisk lins. Dimensionerna har redan nämnts i inledningen, men eftersom de är tänkta att passa privat verksamhet har jag gjort om dem något för att de ska kunna användas för att studera projekt inom offentlig sektor.

1. *Projektarbetets effektivitet*, om projektet har levererat resultatet inom de satta tids- och budgetramarna. Den här dimensionen är den mest kortsiktiga och handlar om effektiviteten i själva projektarbetet, eller projektledarframgången. Den säger däremot inte så mycket om projektresultatets långsiktiga effekter.

2. *Inverkan på brukare*, om resultatet uppfyller sin tänkta funktion och kan användas av

brukarna på ett tillfredsställande sätt. Den här dimensionen handlar resultatets direkta effekter och om projektet fyllt sitt tänkta syfte. Den relaterar alltså snarare till produktframgången än projektledarframgången.

3. *Verksamhetsframgång*, om det som var tänkt att förbättras verkligen förbättrats och bidragit till att man uppfyllt verksamhetsmålen. Den här aspekten syftar till projektets direkta inverkan på organisationen och om resultatet hjälpt till att uppfylla verksamhetens strategiska mål.

4. *Förutsättningar för framtiden*, om projektet inneburit bättre förutsättningar för ytterligare utveckling av verksamheten. Har projektet hjälpt till att förbereda verksamheten på framtida utmaningar eller bidragit till att utforska nya möjligheter för utveckling och nytänkande? Den här dimensionen är den mest långsiktiga och svårått mätbara och går inte att utvärdera förrän flera år efter att projektet avslutats.

I studien blir det intressant att se vilka dimensioner som projektdeltagarna tar hänsyn till i sin syn på framgång. Eftersom dimensionerna tidigare har använts för att beskriva framgång inom privat sektor blir det också spännande att se resultatet av att de appliceras på ett projekt inom offentlig sektor. Detta kan bidra till att illustrera eventuella likheter eller skillnader i synen på framgång mellan projekt inom offentlig respektive privat sektor.

2 Metod

För att svara på frågan om hur olika projektdeltagare upplever framgången av ett projekt som genomförts inom offentlig verksamhet har jag genomfört en fallstudie av ett specifikt projekt.

2.1 Fallstudie av ett offentligt projekt

Projektet som studerades genomfördes under perioden september 2010 till augusti 2013. Projektet samlade 26 organisationer i Sverige, Norge och Danmark i ett samarbete kring klimat, vatten och samhällsplanering för ett specifikt havs- och kustområde. Syftet var att etablera gemensamma förvaltningsstrategier för regionen med det övergripande målet att bidra till ett långsiktigt hållbart nyttjande av de värden som representeras av det geografiska området. De organisationer som deltog var kommuner, myndigheter och universitet från de tre nordiska länderna.

Valet av projekt berodde dels på att det genomförts inom offentlig verksamhet, att det fanns en mångfald av olika intressenter, och att det avslutats för 4 år sedan. Den sista aspekten var viktig då jag ville kunna studera projektets långtgående effekter, samtidigt som projektarbetet inte skulle ha glömts bort av respondenterna. Projektet passade väl som forskningsobjekt i och med att det innehöll många av de särdrag som beskrivits specifikt för projekt som genomförs inom offentlig sektor. Det fanns en mångfald av intressenter med olika perspektiv, som kommuner, myndigheter och universitet och de mål som formulerats handlade inte om ekonomisk vinst utan var värdeladdade och svårsmätbara.

Då studien behandlade ett specifikt projekt utformades den som en fallstudie. Projektet utgjorde en naturlig enhet att analysera då det utförts i en avgränsad kontext vad gäller tid, rum och aktiviteter. Studien syftar till att beskriva ett fenomen och den kontext i vilken det utspelar sig och de kommer därför att vara deskriptiv (Baxter & Jack, 2008).

Eftersom syftet med studien var att ta reda på deltagarnas upplevelse av framgång låg mitt huvudsakliga fokus på hur de förstod och definierade begreppet. Intentionen var att få en djupare förståelse för hur respondenterna tolkade sina upplevelser. Studien var därför kvalitativ och strävade efter att få fram situationer och händelser som varit betydelsefulla för deltagarna för att jag utifrån detta skulle kunna analyseras vilka dimensioner av framgång som var viktiga för dem (Creswell, 2014; 186).

2.2 Datainsamlingsmetod

Studien genomfördes genom semi-strukturerade intervjuer med flera olika intressenter som deltagit i projektet, så som projektledare, arbetsgruppsledare och temagrupsledare. En inledande kontakt har tagits med projektledaren som i sin tur har rekommenderat mig att kontakta andra personer som deltagit. Sammanlagt har 6 intervjuer genomförts. För att få en bakgrundsbild av projektet har jag även gått igenom rapporter och slutrapport.

Eftersom syftet med studien var att ta reda på deltagarnas upplevelser av framgång har semi-strukturerade intervjuer varit en väl lämpad metod. Respondenterna har fått möjlighet att utifrån sina egna upplevelser berätta om vad han eller hon anser vara framgångsrikt. Frågorna har utformats med specifika teman inom intervjuguiden, men intervjupersonerna har haft stor frihet i hur de svarar (se intervjuguide, bilaga 1). Beroende på hur respondenten har svarat har jag följt upp med frågor (Bryman, 2012; 208-230).

Trots sin lämplighet har metoden medfört en del risker. Dels så har det funnits en risk att intervjupersonerna inte svarat uppriktigt på frågorna då de varit rädda att organisationen de arbetar för ska få reda på om de talar om negativa aspekter av projektet. Denna risk har avhjälpes genom att hålla deltagarnas identitet konfidentiell i den mån det går och undanhålla vilken organisation de arbetar för.

En annan risk är förknippad med urvalet av respondenter. Då kontakten med respondenterna har tagits genom rekommendation från projektledaren kan det antas att just dessa personer har utmärkt sig genom sitt engagemang i projektet. Det kan innebära att de har en mer positiv syn på projektet än andra intressenter medan deltagare med en mer negativ syn har tackat nej till att delta i studien. Emellertid så har syftet med studien inte varit att ta reda på projektets mått av framgång, utan att ta reda på respondenternas *upplevelse* av framgång. Fokus ligger alltså inte på om projektet varit framgångsrikt eller inte utan på hur respondenterna upplevt framgången i projektet och kan därför lika gärna behandla vad som *inte* varit framgångsrikt. Risker förtar därför inte värdet av studien.

Det har också funnits en möjlighet att deltagarna i det studerade projektet fortfarande arbetar med varandra och att de då skulle kunna påverka varandra i sina svar. Risker har visat sig vara liten då ingen av respondenterna delade samma arbetsplats. De har också intervjuats inom loppet av tre månader, vilket minskat sannolikheten att de ska stöta på varandra.

2.3 Deltagare

De intressenter som intervjuats har varit anställda hos de 26 olika organisationer som deltog i projektet. Dessa personer har haft olika projektroller. De kan dels ses som deltagare i projektgruppen eftersom de genom sitt arbete skapade projektresultatet och dels brukare eftersom de också använt sig av projektresultatet efter att projektet avslutats (Jansson & Ljung, 2004; 54-62). Bland de intervjuade fanns bl.a. projektledare, projektadministratör, arbetsgruppsledare och deltagare i arbetsgrupperna. Två av dessa är kvinnor och fyra är män. Hälften av respondenterna är svenskar, två är norrmän och en dansk.

2.4 Genomförande

Intervjuerna genomfördes en och en och varje samtal tog mellan 40 min till en timme. Eftersom flera av respondenterna finns utomlands, i Norge eller Danmark, har tre av intervjuerna genomförts via Skype eller Facetime. En av intervjuerna har genomförts helt på engelska eftersom respondenten talar danska och ett samtal på svenska och danska skulle medföra språkförbistringar. För att denna respondents identitet inte ska avslöjas så har citaten från intervjun översatts till svenska. De intervjuer som genomförts med norska respondenter har däremot förts på svenska och norska då intervjuaren och respondenterna har haft tillräcklig kunskap inom respektive språk för att förstå varandra fullt ut. Även citat från norska respondenter har översatts till svenska.

Intervjuerna har spelats in på iPhone och därefter transkriberats. Intervjuerna på norska har transkriberats till svenska men intervjun på engelska har inte översatts under transkriberingen.

2.5 Databearbetning

Analysmetoden som användes var tematisk analys. Det innebär att jag sökt efter olika teman i de transkriberade intervjuerna och brutit ner dem genom kodning (Bryman, 2012; 565-587). De fyra dimensionerna av framgång som presenterades i inledningen (se s. 5-6) har fungerat som teoretisk lins.

De transkriberade intervjuerna har granskats och data har etiketterats, åtskilts och sammanställts till olika kategorier och teman. De teman som framkommit har kontinuerligt jämförts med de fyra dimensionerna för att se vilka de bäst passar in på (Creswell, 2014; 194-201). Analysen av intervjuerna har alltså skett kontinuerligt under datainsamlingsprocessen och inte efter att alla intervjuer genomförts (Braun & Clarke, 2006).

Eftersom det funnits en möjlighet att respondenterna skulle nämna framgångsfaktorer som inte passat in på de givna dimensionerna har analysen varit flexibel och även tagit nya dimensioner i beaktande.

Värdet i studien ligger i beskrivningen av de teman som utvecklats i det studerade fallets specifika kontext. Resultatet är därmed teoriutvecklande och kan därför generaliseras i förhållande till teorin (Creswell, 2014, 203-204).

2.6 Etiska överväganden

I enlighet med Helsingforsdeklarationens (1964) etiska regler så har varje respondent kontaktats via mail med en förfrågan om han eller hon vill delta i studien och de har alla gett sitt samtycke. Innan intervjun inletts så har de informerats om studiens syfte och mål samt att deras identitet kommer att vara konfidentiell.

Att hålla respondenternas identitet konfidentiell har varit ett viktigt etiskt ställningstagande för att skydda deras privatliv och sociala integritet (Bryman, 2012; 136-138; World Medical Association, 1964). Eftersom flera av respondenterna fortfarande varit anställda i organisationen som deltog i projektet har det funnits en risk att de varit rädda för att uttrycka negativa åsikter om hur de ser på framgången av projektet. Jag har därför varit noga med att framhålla för respondenterna att jag inte varit ute efter att granska verksamheten utan att ta reda på hur något fungerar, och försäkrat dem om att deras namn inte kommer att nämnas i uppsatsen. På grund av projektets omfattning och offentliga karaktär har det varit svårt att hemlighålla vilket projekt rör sig om, men då så många människor från flera olika organisationer varit involverade i projektet kan konfidentialitet om vilka respondenterna är ändå bibehållas.

3 Resultat

I resultatet framkommer dels vad de intervjuade upplevde som framgångsrikt i det specifika projektet och dels hur de i allmänhet upplever framgång i projekt.

På den inledande frågan om de upplevde att det specifika projektet varit framgångsrikt svarade samtliga respondenter ja. I de efterföljande frågorna där de beskrev vad de ansåg vara framgångsrikt och varför är fyra temana särskilt framträdande: att projektresultaten används, att resultaten skapat långsiktiga effekter, att projektet även gett bonuseffekter samt att de som är brukare av resultatet också har varit med och skapat det.

3.1 Projektresultaten används

Fyra av respondenterna lyfte särskilt fram de konkreta resultat som projektet hade åstadkommit som en framgång. De resultat och tydliga leveranser som nämndes var bland annat att man tagit fram en oceanografisk modell, att man synkroniserat de nordiska ländernas ekologiska statusklassning av vatten, tagit fram en handbok om miljövänliga småbåtshamnar samt publicerat ett antal rapporter som publicerats och spridits.

Respondenterna upplevde emellertid inte de konkreta resultaten som en framgång i sig utan betonade också hur de hade kommit till användning på olika sätt. De beskrev till exempel hur resultaten kunde användas i deras fortsatta arbete och att de varit till nytta för den organisation de jobbade för. De kunde även se att resultaten fortfarande var till hjälp idag på olika håll och att de lyckats flytta fram positioner på olika områden, exempelvis som beslutsunderlag för olika myndigheter.

Ett exempel på detta var en handbok om miljövänliga småbåtshamnar som projektet tagit fram:

Vi fick ju fram en handbok t.ex. som handlade om miljövänliga småbåtshamnar och det var en tidig tanke. Alltså en bok som verkligen används, som vi delade ut till samtliga kustkommuner i Bohuslän och Halland. Det hade vi klart för oss väldigt tidigt att en sådan handbok som skulle kunna finnas hos kommuner och de som driver mariner och hamnar, en sådan handbok skulle vi producera helt enkelt. Den trycktes på både svenska och norska. Det lyckades vi med.

Det som ansågs vara mindre lyckat var också det som inte visat sig fungera som det skulle eller som inte användes. Ett par respondenterna nämnde t.ex. en forskningsboj som har krävt mycket jobb, men som inte användes som den skulle på grund av fel i leveransen. Den var därför inte aktiv idag.

Två av de intervjuade betonade just vikten av att resultatet upprätthålls och kommer till användning som ett mått på framgång och att det även låg inom projektets ansvarsområde att se till att resultatet används efter avslut. En av dem berättade att under slutkonferensen delade projektledaren ut fysiska stafettpinnar som symboliserade ett överlämnande av ansvar åt olika håll för att frågor skulle drivas vidare. Den andra respondenten ansåg att det var jätteviktigt att väldigt tidigt i projekt bestämma hur projektresultatet ska tas om hand för att säkerställa att projektet faktiskt har haft effekt. Hon kunde nu se att på vissa håll verkade resultaten ha glömts bort och att folk gärna uppfann igen det som projektet redan åstadkommit. Hon behövde därför påminna vissa aktörer om att de kunde utgå ifrån rapporter och handböcker som skapats i projektet och bygga vidare på dem om något saknades.

3.2 Effekter av resultaten

En annan aspekt av projektet som de intervjuade talade om som framgångsrikt var de långsiktiga effekter som resultatet hade bidragit till.

Påverkan av lagstiftning och riktvärden

Flera av respondenterna lyfte fram hur olika delar av projektresultatet hade påverkat lagstiftning och påskyndat framtagningen av riktvärden. En del av resultaten fick stor uppmärksamhet och det samlade kunskapsunderlaget användes i möten med nationella myndigheter som skyndade på lagstiftningen i Sverige och Norge. Detta gällde till exempel lagstiftningen i Norge om kraven på fritidsbåtar att ta hand om sitt avlopp istället för att tömma det direkt i havet.

En av respondenterna berättade också om hur projektet arbetade med bevarandefrågor ute i havet och att det ledde till konkreta, formella bevarandeområden på ett par platser: ”Det gjordes inom ramen för projektet så det blev ju väldigt konkret. Det hade man ju hela processen för att nå fram till ett formellt skydd helt enkelt. Det ledde till regleringar om var man fick fiska, hur man fick fiska och sådana saker.”

En annan respondent beskrev hur en temagrupp hade tagit fram förslag till nya riktvärden

och presenterat dessa informella riktvärden för Naturvårdsverket. Detta ledde till att Naturvårdsverket senare fastställde sina egna riktvärden.

Kunskapsutbyte

En annan viktig effekt som samtliga respondenter beskrev som en framgång var det kunskapsutbyte som projektet bidrog till. Det handlade både om ett ökat kunskapsunderlag om det område som projektet studerade och dels om det personliga kunskapsutbyte som skedde mellan deltagarna under projektets gång.

Två av respondenterna berättade om hur projektet lyckats samla kunskap som var väldigt spridd mellan olika organisationer och koppla samman det och få fram en helhetlig förståelse av det geografiska område som projektet studerade. Flera andra av de intervjuade beskrev också hur den kunskapen varit till nytta i deras fortsatta arbete och organisationen där hon eller han arbetade.

På det personliga planet beskrev flera av de intervjuade hur själva samarbetet med andra deltagare varit väldigt givande eftersom det bidragit till ett ökat perspektiv.

En av dem förklarade att för honom hade framgången bestått av två delar: dels de rapporter som projektet producerade, och dels det utbyte av kunskap som föregick när projektdeltagarna träffades och diskuterade. Även om rapporterna innebar konkreta resultat ansåg respondenten att den kunskap som spridits mellan projektdeltagarna varit så viktig att om han måste välja mellan att skriva rapporter eller genomföra mötena hade han valt mötena: ”Framgången låg i samspelet mellan olika grupper av människor, olika samhällssektorer som gav kunskap till andra grupper som de inte tidigare haft.”

På detta sätt blev själva arbetet under projektets gång en framgång i sig då det genererade användbar kunskap. Han berättade att de gånger då han känt att projektet gått särskilt bra var varje gång som projektdeltagarna träffades, särskilt i storgrupp: ”Jag tycker verkligen att vi hade några riktigt givande diskussioner och att vi kunde omvandla dessa till...jag menar skapa en gemensam vision.”

Ett möte i början av projektet, som hölls på en ö i norra Bohuslän, var särskilt minnesvärt för flera respondenter. Mötet beskrevs av de intervjuade som framgångsrikt eftersom det innehöll spännande diskussioner där de arbetade tillsammans för att få en gemensam bild av vad alla skulle arbeta med i projektet. De lyckades även avgränsa arbetsomfattningen, få ner

ansvarsnivån och skapade planer som senare kunde användas som ett tydligt instrument för att följa upp arbetet.

En respondent ansåg att mötet varit särskilt produktivt eftersom deltagarna lyckats planera det mesta av det kommande arbetet tillsammans: ”Vi var isolerade på en vacker plats, människor arbetade utomhus i små grupper, satt på klipporna eller runt ett bord, delade idéer med varandra, alla var entusiastiska över vad de höll på med.”

3.3 Bonuseffekter

En del respondenter tog även upp andra långtgående effekter som projektet bidragit till som inte legat inom ramen för projektet och som de inte hade räknat med från början. Den här typen av bonuseffekter hade inte blivit synliga förrän flera år efter projektet avslutats.

Utökade nätverk

Flera respondenter berättade om hur projektet hade utvidgat deras nätverk, både för dem personligen och för organisationen de arbetade för. Den förbättrade kontakten gällde såväl regionala samarbetspartners och de som tillhörde någon av de nordiska grannländerna: ”Vi har fått en betydligt bättre relation både till våra kommuner och till våra regioner, och vi har fått en fördjupad relation till våra grannländer, både Norge och Danmark.”

Nyttan av att samarbeta över landgränser lyftes av flera respondenter som beskrev hur det gav en helhetlig förståelse för det vatten som de samarbetade kring och att det efter projektets avslut var lätt att använda sig av en del de kontakter man skapat i efterföljande projekt. En av respondenterna berättade om hur han insett att det inte är så långt att samarbeta med kollegor från grannländerna och personer som han arbetat tillsammans med i projektet bjöds fortfarande in att delta under hans egen organisations konferenser.

En av de intervjuade berättade att hennes organisation nu hade lätt för att knyta an till de kommuner som varit delaktiga i projektet eftersom man byggt upp ett förtroende med dessa kommuner. Genom sitt tidigare samarbete visste de att det skulle ge ett mervärde även för dem att delta. Respondenten betonade vikten av att bygga förtroenden med andra aktörer och att dessa lätt kunde raseras om man inte förvaltade dem väl. Exempelvis så hade den organisation som respondenten arbetar för redan innan projektet byggt upp en bra relation med yrkesfiskare i ett särskilt område som berördes av projektet:

Sen när vi arbetade i [...]området blev det så att yrkesfiskarna hade redan ett förtroende för [myndigheten] att hantera de här frågorna, så att det smittade av sig på de danska yrkesfiskarna som tyckte att: ”ja men de statliga myndigheterna är kanske inte våra motståndare utan de kanske vill någonting som vi också skulle vilja.” Så att de blev lite grann som ambassadörer utan att tänka på det tror jag.

Inspiration till nya projekt

En annan bonuseffekt som togs upp av en del respondenter var att projektet ökat kunskapen i framtida projekt och även inspirerat till att nya projekt startats inom de organisationer som de arbetade för. En av respondenterna berättade att han och hans kollegor fått en ökad akademisk kunskap av projektet, vilket kom till nytta i kommande projekt och att projektet hade fött nya projektidéer som han hoppades komma igång med. En annan respondent förklarade att flera av de rapporter som projektet produceras kunde användas som underlagsmaterial i kommande projekt.

Personlig utveckling

Flera av de intervjuade talade också om hur kunskapsutbytet hade lett till individers personliga utveckling som varit betydelsefullt i deras framtida arbetsliv.

Projektet förde samman en stor grupp människor som arbetade inom olika områden och som alla fick möjlighet att lära från varandra. En av de intervjuade berättade att han trodde att projektet hade skapat en massa ambassadörer som blivit medvetna om vikten att ta hand om havet: ”Några av de som var med i tematiska arbetsgrupper tyckte att det var väldigt roligt, väldigt intressant och unga människor utvecklades väldigt mycket och det bär de ju med sig.”

En annan respondent trodde också att projektet hade satt långvariga spår hos deltagare som de bar med sig idag, trots att projektet avslutats för flera år sedan. Personer som arbetade inom offentlig förvaltning hade till exempel fått kunskap om vilka problem som klimatförändringar kan orsaka och blivit medvetna om att det var ett högst relevant tema i deras arbete. De kunde senare söka vidare efter specifik information om detta. I och med detta ansåg respondenten att projektet hade effekter som varade längre än de flesta andra projekt som han varit involverad i.

Projektet hade även gett de intervjuade själva privata lärdomar som de bar med sig i sitt nuvarande arbete. En av dem berättade att projektets möten och föreläsningar hade inspirerat honom till att själv jobba som projektledare i helt andra projekt. En annan respondent framhävde hur bra det varit för honom att arbeta tillsammans med människor som huvudsakligen arbetade inom offentlig förvaltning eftersom han själv inte var van att arbeta inom den sektorn. Genom projektet lärde han sig därför mycket om hur de som arbetar inom ett län eller kommun tänker, vilka problem de kan stöta på och hur de kan agera inom deras organisation för att lösa problemen.

3.4 Projektdeltagarna är brukare av resultatet

Upplevelsen av framgång var för många sammanlänkad med det faktum att projektdeltagarna själva hade fått definiera frågor som var viktiga för dem och varit delaktiga i att planera projektarbetet, exempelvis genom planeringsmötet på ön. En deltagare förklarade att: ”Alla hade möjlighet att komma upp med de frågeställningar som stod framför deras näsor. Vad var det som var viktigast för dem?”

En av respondenterna ansåg att arbetssättet var mycket bättre än att bara träffas och gå igenom en lista på vad som måste göras som en liten grupp har utformat:

Det stämmer förmodligen inte överens med dina egna prioriteringar, så du känner: ”okej, det finns ingenting jag kan göra här, det finns ingenting jag kan bidra med.” Här [i projektet] fick folk komma med synpunkter och till viss del bestämma vad de verkligen skulle vilja se i projektet. Sedan förhandlade vi fram och tillbaka för att få det att fungera.

En respondent berättade att det faktum att så många var med och jobbade positivt gjorde att man burit med sig frågorna till organisationen där man arbetade. En annan beskrev det som en verklig succé att man jobbade tillsammans med den kunskap som projektdeltagarna satt på, istället för att ta in konsulenter. Det skapade en förankring mellan deltagarna och resultatet eftersom de faktiskt varit med och tagit fram kunskapen själva. Exempelvis så hade handboken för miljövänliga småbåtshamnar som tagits fram verkligen använts eftersom de som skulle använda den hade varit med och gjort den: ”Därför blev den mer använd än om någon bara hade skickat ut den från ett direktorat.”

Samma intervjuperson menade också att graden av framgång som projektet hade bidragit

till för de organisationer som var med också berodde på hur pass mycket deltagarna hade engagerat sig i projektet. Alla visste inte vad de kunde få ut av projektet och att de kunde använda det för att få saker gjorda som de borde göra oavsett och uppfattade det som extraarbete som de inte hade tid till: ”De som klarade av att engagera sig och använda tid till det, de kände nog att de hade stort utbyte av att vara med i projektet.”

De som inte använt tiden de hade för att arbeta i projektet eller som haft höga förväntningar hade också blivit besvikna:

Om du har ett projekt som går mellan de tre länderna så är det väldigt mycket så att det är de som deltar aktivt i projektet som får utbyte av det och som kan ta med sig något hem. Du har också några partners som är mera sleeping partners. Och de får självklart inte så mycket ut av sådana projekt om de inte deltar.

En annan respondent påpekade dock att den stora mängden deltagare och intressenter skapade många spretiga viljor och några av deltagarna hade en väldigt liten del av sin arbetstid till att jobba i projektet.

Det kunde också hända att en del projektdeltagare i vissa sammanhang haft en ambitionsnivå som de inte riktigt nått upp till. En utav de intervjuade berättade att hans arbetsgrupp till en början haft många fina idéer på saker de hoppats åstadkomma men som de sedan blev tvungna att lägga åt sidan på grund av tidsbrist. Men han såg det inte som ett misslyckande att inte ha genomfört alla dessa idéer eftersom han menade att högt satta mål sporrade entusiasmen hos deltagarna. Hade de föreställt sig mindre ambitiösa mål så hade bristen på entusiasm kanske gjort att de inte ens lyckats nå de realistiska mål de tänkt sig.

4 Diskussion

Respondenterna som deltog i studien beskrev liknande upplevelser av vad de såg som framgångsrikt i det projekt de deltagit i. Utifrån de sex intervjuerna som genomfördes växte fyra tydliga temana fram som beskrev vad de hade upplevt som framgångsrikt och varför.

Det första temat handlade om det konkreta resultat som projektet åstadkommit och att resultatet faktiskt hade använts. Några av de resultat som nämndes var till exempel tydliga leveranser i form av rapporter, handböcker och gemensamma modeller. Själva åstadkommandet av resultaten beskrevs dock inte som en framgång i sig, utan respondenterna betonade att resultaten hade kommit till användning och varit till nytta för dem själva och de organisationer de arbetade för. En del av de intervjuade framhöll också särskilt vikten av att förvalta resultatet och se till att det lever vidare även efter projektets avslut.

Ett annat tydligt tema som lyftes fram som en framgång var de långsiktiga effekter som projektet bidragit till. Exempel på detta var att det hade påverkat lagstiftning och påskyndat framtagningen av riktvärden. En annan effekt var det kunskapsutbyte som projektet bidrog till. Det handlade dels en samlad kunskap som skapat en helhetlig förståelse för det geografiska område som projektet studerade, en kunskap som tidigare varit spridd mellan olika organisationer. Men det handlade också om ett personligt kunskapsutbyte som skedde i interaktionen mellan projektdeltagarna. En av respondenterna berättade till och med att det personliga kunskapsutbytet hade varit viktigare för honom än det konkreta resultat som projektet åstadkommit och flera andra respondenter beskrev just samarbetet med andra deltagare som väldigt givande. Detta gjorde att själva arbetet under projektets gång blev en framgång i sig då det inspirerade och genererade användbar kunskap hos deltagarna.

En del effekter hade inte blivit synliga förrän flera år efter projektets avslut och var inte något som projektdeltagarna hade räknat med, en typ av bonuseffekter. Några av respondenterna berättade exempelvis hur projektet hade utvidgat deras nätverk både för dem personligen och för organisationerna de arbetade för. Detta gällde såväl nationella samarbetspartners och de som tillhörde någon av de nordiska grannländerna. För en del av de intervjuade hade även projektet ökat deras kunskap inför framtida projekt eller direkt inspirerat till att nya projekt startats upp. Flera av de intervjuade berättade också hur en del projektdeltagare bar med sig kunskapen flera år efter att projektet avslutats och att det hade bidragit till deras personliga utveckling och varit betydelsefull för deras framtida arbetsliv. Möjligheten att lära från varandra hade skapat en massa ”ambassadörer” som blivit medvetna

om vikten av att ta hand om havet eller hur klimatförändringar påverkade deras arbete. Respondenterna talade även kring de privata lärdomar de själva gjort från projektet, till exempel hur personer som arbetar inom andra organisationer och sektorer tänker.

Ett fjärde tema som lyftes fram av flera respondenter var det faktum att deltagarna i projektet också hade varit brukare av resultatet de själva hade varit med att skapa. De hade själva fått definiera frågor som var viktiga för dem och varit delaktiga i att planera projektarbetet. Genom att arbeta med den kunskap som projektdeltagarna satt på och tillsammans ta fram ny kunskap skapades det en förankring mellan deltagarna och resultatet, vilket bidrog till att det användes i högre grad än det annars skulle ha gjort. Det gjorde att deltagarna bar med sig frågorna till organisationen där de arbetade. Några av de intervjuade betonade dock att den framgång som projektet bidrog till för de deltagande organisationerna berodde på hur engagerade deltagarna hade varit. De som inte engagerat sig i projektet eller fått tillräckligt med tid till att göra det, hade helt enkelt inte fått lika mycket ut av det.

Utifrån studiens forskningsfråga *Hur upplever projektdeltagarna framgången av ett projekt som genomförts inom offentlig verksamhet?* kan det konstateras att de upplevelser av framgång som respondenterna fokuserar på handlar om de effekter som projektet har åstadkommit. Detta gäller dels direkta effekter av projektresultatet, som hur det har kunnat användas, och dels långsiktiga effekter som påverkan av lagstiftning och det kunskapsutbyte som projektet bidragit till. De lyfter även fram effekter som legat utanför projektets ramar och som inte visat sig förrän flera år efter projektets avslut, så kallade bonuseffekter i form av utökat nätverk, inspiration till nya projekt och personlig utveckling.

4.1 Produktframgång framför projektledarframgång

Då resultatet betraktas i förhållande till litteraturen om produktframgång är den mest slående slutsatsen hur lite av den klassiska synen på produktframgång som lyfts fram av respondenterna. Studien visar tydligt att de intervjuade *inte* ansåg att framgången enbart kunde mätas på kort sikt genom att utvärdera om man lyckats hålla sig inom ramarna för kostnad, tid och kvalitet. De var alltså mer benägna att fokusera på produktframgången istället för projektledarframgång som endast syftar till framgången i själva projektarbetet (Baccarini, 1999; Jugdev & Muller, 2005). Projektledarframgången berömdes visserligen av några av respondenterna som framhävde effektiviteten i projektarbetet och hur projektledningen skickligt hade löst olika byråkratiska problem som uppstått. Detta sågs emellertid inte som en framgång *i sig*, utan som ett medel för att uppnå produktframgång,

d.v.s. resultatets effekter och hur pass väl dessa effekter bidragit till projektets övergripande mål (Baccarini, 1999; Jugdev & Muller, 2005).

4.2 Långsiktiga dimensioner av framgång de mest betydande

Sett ur perspektivet av Shenhar, Levy och Dvirs (1997) fyra dimensioner av projektframgång var alltså den första dimensionen, projektarbetets effektivitet, inte prioriterad av respondenterna. Huruvida projektet hade levererat resultatet inom de satta tids- och budgetramarna var inte något som lyftes fram som en särskild framgång. Istället fokuserade respondenterna på de senare dimensionerna.

Inverkan på brukare

De intervjuade beskrev till exempel konkreta leveranser, i form av rapporter och tekniska redskap, som en framgång. Emellertid såg de inte själva leveransen som en framgång i sig utan förklarade alltid hur de hade kommit till användning på olika sätt. De leveranser som inte ansågs vara framgångsrika var de som inte kunde användas på det sätt som det var tänkt.

Det första temat i studiens resultat, att projektresultatet används, relaterar därmed till den andra dimensionen av projektframgång som handlar om projektets direkta effekter och om dessa i förlängningen bidragit till att projektet uppfyllt sitt tänkta syfte. Respondenterna reflekterade kring huruvida resultatet uppfyllt sin tänkta funktion och kunde användas av brukarna på ett tillfredsställande sätt. Vikten av att resultatets effekter verkligen hålls vid liv lyftes också fram av en del respondenter som ansåg att det låg inom projektets ansvarsområde att säkerställa att resultatet upprätthålls efter att projektet avslutats.

Verksamhetsframgång

Baccarini (1999) framhäver att intressenter ofta har olika syn på vad som är eller har varit framgångsrikt i ett projekt och att deras bedömning beror på hur väl projektet uppfyller deras behov. Ett viktigt tema i studiens resultat är att en del av framgången ansågs ligga i att deltagarna i projektgrupperna skulle komma att använda resultatet de själva varit med att skapa. Istället för att ta in konsulenter utnyttjades den kunskap som projektdeltagarna satt på och det skapade en förankring mellan deltagarna och resultatet. Enligt en del respondenter bidrog detta till att projektdeltagarna bar med sig frågorna till organisationen där de arbetade.

Det här temat relaterar därmed till den tredje dimensionen av projektframgång: verksamhetsframgång. Genom att själva skapa projektresultatet kunde projektdeltagarna

påverka att det som behövde förbättras verkligen förbättrades och att man genom detta kunde bidra till att uppfylla verksamhetsmålen i den egna organisationen. Flera av respondenterna nämnde dock att graden av framgång ur den här aspekten berodde på hur mycket tid som deltagarna fick tillåtelse av sina moderorganisationer till att lägga på projektet, och även på hur pass engagerade de själva var i projektet. De som inte hade möjlighet eller engagemang nog att lägga tid till projektet kunde därför inte bringa framgång till organisationen i lika stor utsträckning.

Förutsättningar för framtiden

Enligt bland andra Jugdev & Müller (2005) och Shenhar et. al. (2001) så kan synen på vad som är framgångsrikt i ett projekt variera över tid, både under projektets gång och långt efter att projektet är slutfört. Då det studerade projektet avslutats för några år sedan hade respondenterna möjlighet att reflektera över framgången ur ett långsiktigt perspektiv. Risken med detta var att de intervjuade inte skulle minnas projektet och därför inte kunna beskriva vad de ansåg som framgångsrikt. Även om en del respondenter hade svårt att minnas vissa detaljer från projektarbetet visade studiens resultat att projektet lämnat betydande spår hos dem och de hade därför inga problem att beskriva det som de ansåg vara framgångsrikt.

En bidragande orsak till detta var att de flesta fortfarande kunde se projektets verkningar och den största delen av de upplevelser av framgång som respondenterna beskrev handlade om de långsiktiga effekter som projektet bidragit till. Detta gällde både effekter av själva resultatet som hur det påverkat lagstiftning och bidragit till ökad kunskap, och bonuseffekter som inte blivit synliga förrän flera år efter projektets avslut och inte heller ingått i projektets övergripande mål.

Ett av de tydligaste temana i resultatet av studien är därför att projektresultatet bidragit till långsiktiga effekter och även att projektet i sig bidragit till flera bonuseffekter. Båda temana kan relateras till den fjärde och mest långsiktiga dimensionen av projektframgång: förutsättningar för framtiden. I sin upplevelse av framgång beskrev respondenterna till stor del långsiktiga effekter som ansågs ha inneburit bättre förutsättningar för ytterligare utveckling av deras verksamheter och för dem själva som individer. Utifrån respondenternas perspektiv är alltså ett mått på framgång att projektet har bidragit till att utforska nya möjligheter för utveckling och bidra till nytänkande.

Respondenternas syn på framgång följer Baccarinis (1999) tankar om hur ett projekt uppnår

verklig framgång. Genom att använda sig av projektresurserna, i det här fallet den budget som funnits och den kompetens som projektdeltagarna besittit, har projektet kunnat producera projektresultatet och därmed uppnått projektledarframgång. Sedan har de direkta effekterna av resultatet kunnat bidra till att uppfylla projektets syfte, vilket i sin tur leder till att uppfylla det huvudsakliga målet, vilket i projektets fall var att bidra till ett långsiktigt hållbart nyttjande av de värden som representeras av det geografiska område som projektet behandlade. Först när även syfte och huvudsakligt mål har uppfyllts har man uppnått produktframgång.

4.3 Framgång inom offentlig sektor

I relation till Shenhar, Levy och Dvirs (1997) fyra dimensioner av projektframgång kan slutsatsen alltså dras att de dimensioner av framgång som respondenterna tog mest hänsyn till var de mest långsiktiga, d.v.s. att resultatet användes och att projektet gett förutsättningar för vidare utveckling av deras verksamheter. På så sätt skiljer sig resultatet till viss del från Shenhar et.al.s (2001) forskning där projektledarna såg den första dimensionen som särskilt viktig och respondenterna hade ett vinstorienterat perspektiv i alla dimensioner eftersom den nytta som projektet ansågs kunna bidra med främst handlade om ekonomisk avkastning.

Det långsiktiga perspektivet på framgång som kunde utläsas hos respondenterna kan delvis bero på att det genomfördes inom offentlig verksamhet. Som nämnts i litteraturen om projekt inom offentlig sektor så tenderar den här typen av projekt att ha fler intressenter att tillfredsställa (Gasik, 2016; 403-404) och dessa kan ställa flera olika krav på projektet (Jałocha et. al., 2014). Det studerade projektet hade en stor mängd intressenter och deltagare från 26 olika organisationer i Sverige, Norge och Danmark, vilket skapade många spretiga viljor och förväntningar på projektet. Som tidigare nämnts så fick deltagarna själva möjlighet vara med att formulera frågor som var viktiga för dem och det var även de själva som var tänkta att kunna använda sig av resultatet efter projektets avslut. Det skapade en förankring mellan deltagarna och resultatet, vilket fick dem att tänka längre än om de skulle ha levererat resultatet till en extern kund.

Inom offentliga projekt kan även det omfattande antalet intressenter och det faktum att det i slutändan styrs av politiska beslut leda till att målen blir flertaliga och ibland också motstridiga. De mål som formuleras handlar snarare om rättvisa och ansvarsskyldighet än om att skapa vinst, till skillnad från privata organisationer (Boyne, 2002; 99-100). Offentliga organisationer behöver därför inte enbart basera sina beslut på ekonomiska faktorer utan de

förväntas följa offentlig etik i sina aktiviteter (Jałocha et. al., 2014). De mål som det studerade projektet strävade efter att uppnå handlade bland annat om erfarenhetsutbyte, långsiktig hållbarhet och att utveckla en samsyn kring det geografiska område som projektet behandlade. För att uppnå den här typen av mål är det viktigt att hålla sig inom budget istället för att gå med vinst.

De här två faktorerna, att det omfattande antalet projektdeltagare själva skulle bruka resultatet och att målen inte var vinstorienterade, kan delvis förklara att respondenterna fokuserade på långsiktiga framgångseffekter snarare än att leverera ett godtagbart resultat inom satta tids- och kostnadsramar. Om de satta målen handlar om abstrakta värden istället för att gå med vinst och om de själva är de som kommer att ha nytta av resultatets användbarhet och fortlevnad är det logiskt att fokusera på framgång ur ett mer långsiktigt perspektiv.

4.4 Teoretisk och praktisk betydelse

Som nämnts tidigare så har studien medfört en del risker som kan begränsa resultatet. Dels så har det funnits en risk att intervjupersonerna har varit rädda att tala öppet om negativa aspekter av projektet av rädsla för att organisationen de arbetar för ska få reda på det. Det har också funnits en risk att de respondenter som valt att delta i studien också är de som varit mest positiva till projektet och att de som inte varit lika engagerade har tackat nej.

Vad gäller den förstnämnda risken har den bedömts som liten under genomförandet av studien. Flera av respondenterna har inte längre arbetat i samma organisation som de gjorde under projektet och samtliga har uppfattats som rättframma i sina svar. De har heller inte tvekat inför att uttrycka en del negativa sidor av projektet, även om de positiva beskrivningarna har varit dominerande. Förutom detta så har deltagarnas identitet hållits konfidentiell och det omfattande antalet organisationer som deltog i projektet gör det svårare att identifiera vilka av deltagarna som intervjuats.

Den senare risken kan vara svårare att avhjälpa. Det faktum att samtliga respondenter svarade ja på frågan om de ansåg att projektet varit framgångsrikt och dessutom varit samstämmiga i sina beskrivningar av vad som varit framgångsrikt, tyder på att de varit särskilt engagerade i projektet. Emellertid så är syftet med studien att förstå hur olika intressenterna definierar vad som är framgångsrikt och ta reda på vilka dimensioner av framgång som är viktiga för dem. Fokus har därför legat på respondenternas *upplevelse* av framgång och inte på att ta reda på en objektiv sanning om vad som varit framgångsrikt eller

inte. Under intervjuerna har respondenterna inte bara framhållt var de anser vara framgångsrikt utan även uttryckt vad som inte fungerat och dessa negativa aspekter har i sin tur kontrasterat vad de anser är nödvändigt för att nå framgång. Därför förtar inte risken värdet av studien, även om ett större antal respondenter hade gett en ännu bredare bild av upplevelsen av framgång hos deltagarna.

Trots ovan nämnda begränsning så har studien betydelse både i teoretisk och i praktisk bemärkelse. Resultatet skiljer sig från tidigare fokus inom litteraturen om projektframgång genom att framhäva långsiktiga aspekter av framgång snarare än att endast hålla sig inom tidkostnad- och kvalitetsramar. Genom att applicera Shenhar, Levy och Dvirs (1997) dimensioner om projektframgång på ett projekt inom offentlig verksamhet så har studien utvecklat teorin ytterligare.

Studien har även praktisk betydelse eftersom resultatet framhäver viktiga faktorer för vad som gör att ett projekt upplevs som framgångsrikt av intressenterna, vilket är till stor nytta för de som genomför projekt inom offentlig sektor. Respondenternas framhävande av långsiktiga effekter av framgång snarare än kortsiktiga och betydelsen av att de som är tänkta att bruka resultatet även får vara delaktiga i projektarbetet, är viktiga insikter som kan hjälpa till att finna rätt fokus inför genomförande av liknande projekt.

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Inledning

Vad heter du?

Hur länge har du arbetat med projekt?

Vad var din roll i projektet?

2. Definition av framgång

Upplever du att projektet var framgångsrikt? På vilket sätt?

Kommer du att tänka på något konkret som projektet lyckades med?

Kommer du att tänka på något som projektet inte lyckades med?

Om du jämför med andra projekt, var detta projekt mer eller mindre framgångsrikt? På vilket sätt?

3. Framgång ur ett långsiktigt perspektiv

Om du tänker tillbaka på när du arbetade med projektet och tiden när ni var färdiga, var det någon gång som du kände att det gick extra bra? Vad hände?

Var det någon gång som du kände att det gick sämre? Vad hände?

Blev resultatet så som ni tänkte er från början?

Har resultatet haft någon påverkan på organisationen i stort?

Så här i efterhand, upplever du att projektet har fått verkningar ni inte hade väntat er? I så fall, är det bra eller dåligt?

Referenser

- Baccarini, David, (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Institute*, 30 (4), 25-32.
- Baker, Bruce N., Murphy, David C., & Fisher, Dalmar (1988). Factors Affecting Project Success. I Cleland, DI & King, W.R. (red.), *Project management handbook*, 902-919. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Baxter[SEP], Pamela & Jack, Susan, (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544-559.
- Boyne, George A., (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies* 39 (1), 97-122.
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria, (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Bryman, Alan, *Social research methods*, 4. ed., Oxford University Press, Oxford, 2012.
- Cooke-Davies, Terry, (2005). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185–190.
- Creswell, John W., (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Fourth edition, international student edition. Los Angeles, Calif.: SAGE.
- DeCotiis, Tomas A., & Dyer, Lee, (1979). Defining and Measuring Project Performance. *Research management*, 16, 17-22.
- Gasik, Stanisław (2016). Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. *Procedia Computer Science* 100, 399-406.
- Hartman, F., & Ashrafi, R (1996). *Failed success and failures*. PMI Annual Seminar & Symposium, Boston PD 39, 1-5.
- Jansson, Tomas & Ljung, Lennart (2004). *Projektledningsmetodik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jałocha, Beata, Krane, Hans Petter, Ekambaram, Anandasivakumar & Prawelska-Skrzypek, Grazyna (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
- Jugdev, K. & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36 (4), 19-34.
- Munns A.K. & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14 (2), 81-87.
- Paolini, Albert Jr. & Glaser, Milton A., (1977). Project Selection Methods that Pick Winners. *Research Management*, 20 (3), 26-29.

- Pinto, Jeffrey K. & Slevin, Dennis P., (1988). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19 (1), 67–72.
- Shenhar, A. J., Levy, O., Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28 (2), 5-13.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). Project Success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34, 699–725.
- World Medical Association (WMA) (1964), "Declaration of Helsinki - Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects", <https://www.wma.net/policies/post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>.