



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Johan Aarflot

Är framtiden agilt för kommuner?

En studie som undersöker hur projekt bedrivs i kommuner och ställer det mot ett agilt arbetssätt.

Is the future agile for municipalities?

A study that investigates how projects are conducted in municipalities and places them towards an agile way of working.

Projektledning D-uppsats

Termin: Vårterminen 2019
Handledare: Johan Netz

Sammanfattning

Under en senare tid har det uppkommit en ökad press på politiskt styrda organisationer däribland kommuner att bli mer flexibla och hitta nya arbetsätt. Med en förhöjd projektifiering och ökad effektivitet som en strävan av detta, har det skapat organisatoriska spänningar i kommunala projekt. Här har det agila arbetssättet i projekt växt fram och ses som en potentiell lösning och ett nytt arbetsätt i projekt för en kommunal verksamhet.

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur projekt bedrivs i en kommunal verksamhet och med frågeställningarna hur förhåller sig det agila arbetssättet i projekt på en kommunalnivå och hur förhåller sig projekt till den politiska styrningen. För att kunna besvara dessa har det utförts semistrukturerade intervjuer med projektledare från olika kommuner, med totalt sex respondenter. Det insamlade materialet har sedan kodats genom en tematisk analys.

Det konstateras att projekt som bedrivs i kommunal regi behöver förhålla sig till bland annat politisk styrning, lagar och ramverk. Resultat belyser även att det sker förändringar under projektens gång i kommunala projekt, vilket är en belastning. Resultatet indikerar också på att ett agilt arbetsätt skulle kunna förbättra med snabbare hantering av förändringar i projekt. Det agila arbetssättet skulle dessutom fungera i mindre kommuner eftersom resultatet indikerar på att projekten som bedrivs i mindre kommuner inte är av samma omfattning, budget och tidsram vilket passar det agila arbetssättet.

Nyckelord: Projektledning, agilt, politik, kommuner

Abstract

More recently, there has been increased pressure on politically controlled organizations, including municipalities, to become more flexible and find new ways of working. With increased projectification and an increased efficiency as an endeavour for this, it has created organizational tensions in municipal projects. Here, the agile working method in projects has emerged and is seen as a potential solution and a new way of working in projects for a municipal activity.

The purpose of this study has been to investigate how projects are conducted in a municipal activity and with the issues, how does the agile working method relate to projects at a municipal level and how does the project relate to political governance. In order to be able to answer these, semi-structured interviews were conducted with project managers from different municipalities, with a total of six respondents. The collected material has then been coded through a thematic analysis.

It is stated that projects carried out in the municipal area need to relate to, among other things, political governance, laws and frameworks. Results also illustrate that there are changes during the course of the projects in municipal projects, which is a burden. The result also indicates that an agile way of working could improve with faster handling of changes in projects. The agile way of working would also work in smaller municipalities because the result indicates that the projects conducted in smaller municipalities are not of the same scope, budget and timeframe, which suits the agile working method.

Keywords: Projects, agile, politics, municipalities

Förord

Jag vill först å främst tacka mina tre handledare Henrik, Johan och Tomas för stödet till min studie. Sen vill jag även tacka min handledningsgrupp för all hjälp med nya idéer, tankegångar och stöttande. Slutligen skulle jag vilja tacka nära och kära för all stöttning jag har fått.

Jag vill även passa på att tacka alla respondenter som ställde upp och bidrog till denna studie.

Utan er hade jag inte tagit mig framåt.

Johan

Maj 2019

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	4
1.2 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Deltagare	5
2.2 Datainsamlingsmetod	5
2.3 Databearbetning	6
2.4 Reliabilitet och validitet	7
2.5 Etiska överväganden	8
3. Resultat	10
3.1 Projektens inre faktorer	10
3.1.1 Arbetsätt	11
3.1.2 Anpassning	12
3.2 Projektens kärnfaktorer	14
3.2.1 Positivt	14
3.2.2 Viktigt	16
3.3 Projektens komplexitetsfaktorer	18
3.3.1 Tröghet	18
3.3.2 Problematik	20
3.4 Sammanfattning av resultatet	22
4. Diskussion	23
4.1 Möjligheterna med agilt	23
4.2 Utmaningarna med agilt	25
4.3 Är framtiden agilt?	26
4.3.1 Implementera agilt i en kommunal verksamhet	27
4.3.2 Den demokratiska andan	28
4.4 Slutsats	30
4.5 Begränsningar	31
4.6 Vidare forskning	31
5. Referenslista	32
5.1 Litteratur	32
5.2 Artiklar	32
5.3 Internetkällor	34
6. Bilagor	35

1. Inledning

Under en senare tid har det uppkommit en ökad press på politiskt styrda organisationer, däribland kommuner, att bli mer flexibla, vilket har gett upphov till nya arbetssätt som att arbeta mer med projekt i organisationen och öka effektiviteten (Fred 2018). Fred (2018) resonerar vidare att en ökad projektifiering skapar mer effektivitet och är ett sätt att kunna komma undan byråkratiska metoder som är ineffektiva och mindre flexibla. Kommuner har under en längre tid försökt bli mindre byråkratiska och idag arbetar kommuner mycket mer målstyrt i organisationen och har tagit upp mycket struktur och arbetssätt från privata bolag men även strategier för att nå vinstmaximering och tillväxt (Syssner 2012). En strategi som tar utgångspunkt i detta är New Public Management (NPM) och Syssner (2012) menar att med introduceringen av NPM i kommuner, kan ses som en målrelaterad form av metastyrning. NPM syftar till att undan komma byråkratin, få en platt hierarki med flexibilitet och lagarbete (McSweeney 2006; Diefenbach & Todnem 2012). Värdena som eftersträvas med NPM är framförallt kostnadsbesparingar, effektivitet och konkurrens och är hämtat från det privata näringslivet översatt till den offentliga praktiken (Syssner 2012). Med NPM leder det till att offentliga verksamheter som kommuner har en styrning som syftar på att vara effektiva, målorienterade och resultatstyrda (Fransson & Quist 2018; Syssner 2012).

Med offentliga verksamheters driv genom NPM att bli mer effektiva i deras arbetssätt har det lett till en punkt där det kan uppstå ekonomiska brister och resursspänningar (Peng 2019). Det har lett till att det behövs förändringar då offentliga verksamheter bygger på att göra det bättre, göra mer och med färre medel och det har skapat organisatoriska spänningar (Ghemawat & Ricart Costa 1993). Organisatoriska spänningar handlar om motspänningen mellan prospektering och exploatering, alltså de resursbegränsningar som finns men samtidigt ändå leta efter nya möjligheter (Papachroni, Heracleous & Paroutis 2014). Detta har drivit kommuner att försöka hitta ett sätt att utveckla sin verksamhet för att kunna anpassa sig till förändringar som att hantera ekonomiska förändringar och tekniska utvecklingar (Peng 2019).

Kommunen Ängelholm är den första kommunen i Sverige som har anpassat deras verksamhet till ett agilt arbetssätt (Sydsvenskan 2018; Ängelholm 2018). Denning (2015) lyfter fram att det agila arbetssättet har växt fram tack vare hur organisationer idag har andra synsätt på organisering, försäljning, levererande och marknadsföring. Där arbetsplatserna idag också har blivit mer anslutna och interaktiva till ett ekosystem av kunder och företagspartners (Denning 2015). Denning (2015) lyfter också fram vad det agila handlar om rent praktiskt, att skapa värde och glädje till kunden, samt att den som ansvarar för att arbetet utförs ska inte kontrollera utan röja undan hinder och istället för regler och planer arbetas det agila arbetssättet med iterativa arbetscykler. Vidare byggs ett sådant arbetssätt på återkoppling och försök till en kontinuerlig förbättring med en kommunikation som är mer interaktiv.

Det agila arbetssättet kan bidra med är att framförallt kunna öka produktiviteten (Gustavsson 2016). Där det även handlar om ett arbetssätt där det ska bli smidigare och flexiblere (Gustavsson 2016). Det agila arbetssättet syftar till *”Att varje dag försöka utföra saker bättre än de gjordes dagen innan”* (Gustavsson 2016, s. 4). Det agila arbetssättet syftar alltså på att hantera frekventa, kontinuerliga och snabba förändringar som uppstår i verksamheten (Pries-Heje 2017). Den kan även enkelt anpassas och passar bra för organisationer där det sker mycket förändringar och kan enkelt forma om strategier och struktur i projekt (Denning 2019).

Det agila tänket handlar även om ett involverat nytänkande av organisationen, där hierarkiska byråkratier anses klumpiga och långsamma i jämförelse, då marknadsplatsen har förändrats där kunder har ett allt större fokus och mer makt (Denning 2015). Denning (2015) menar också på att det inte räcker längre med en förutsägbar och pålitlig prestanda. Utan för att organisationen ska nå framgång måste organisationen leverera erfarenheter som ger ett kontinuerligt värde och hängivna kunder, vilket en hierarkisk byråkrati har svårt att uppnå (Denning 2015). Samtidigt med en värld som blir mer och mer digitaliserad kommer den offentliga sektorn få stora utmaningar i att kunna leverera en ökad effektivitet för infrastruktur och service (Lappi & Aaltonen 2017). Här har den agila metoden kunnat leverera, då arbetssättet har visat sig ge en mer kundnöjdhet, ökad

tidseffektivitet och minskande kostnader för organisationer som har implementerat det agila arbetssättet (Riberio & Fernandes 2010).

Det agila arbetssättet är dock mer byggt för projekt där man är osäker på projektdetaljerna och arbetsprocessen för att nå målet (Jansson 2016). Där agila funkar bäst då förutsättningarna förändras i organisationer (Shivaleela & Manjunatha Rao 2018). Men för en kommun som ska förvalta ett territorium, planera ett samhälle för medborgare och där projekten finansieras genom skattemedel. Det gör att det läggs en hög ribba för projekten som bedrivs i en kommunal verksamhet. Det är just den kritiska delen med ett agila arbetssättet där projekt som ska bedrivas under en längre tid blir svårare att planera i detalj eftersom det agila arbetssättet är mer anpassat för kortsiktighet (Gustavsson 2016). Alltså blir det agila arbetssättet kritiskt i ett långsiktigt planerande när det agila är anpassat för att hantera projekt för mer kortsiktighet och där projektresultatet inte är lika tydligt, vilket kan skapa en minskad stabilitet (Shivaleela & Manjunatha Rao 2018). Här menar Fred (2018) på att med just en byråkratisk styrning blir det mer struktur, kontroll och hierarkisk ordning. Vilket ger en bra stabilitet i projekten och med både ett byråkratiskt tänk och med projekt som ger en flexibilitet och innovation skapar de det bästa av två världar (Hall 2012).

Kommuner är alltså en komplex organisation med politiken vid rodret och som måste förhålla sig till omfattande lagarstiftningar. Kommuners projekt präglas av en komplexitet med förvaltningssvårigheter, långa varaktigheter och många organisationsstrukturer (Lappi & Aaltonen 2017). Det gör att den standard för hur kommuner fungerar är uppbyggt med ett starkt inflytande av byråkratisk logik med rutiner, transparens och stabilitet (Fred 2018). Kommuners idé utgår mycket efter det Weber (1948) menar på med styrande, hierarkiskt och utgörs av medlemmar med specialiserad kunskap om förfaranden och regler. Kommuner arbetar helt enkelt med offentliga uppdrag och har en stabiliserande roll för samhället (Peng 2019) vilket kräver en viss struktur.

1.1 Syfte och frågeställningar

Projekt som bedrivs i kommuner har mycket att förhålla sig till och en del utmaningar, dels med politiken i rodret men också en strävan att effektivisera arbetssättet i projekten. Syftet med denna studie är att undersöka hur projekt bedrivs i en kommunal verksamhet.

Med NPM etablering i den kommunala verksamheten och strävan att bli mer effektiva skapas organisatoriska spänningar för projekt som bedrivs i kommuner. Till bilden kommer också att kommuner måste anpassa sig för framtiden med en ökad digitalisering och krav för att kunna få mer effektivitet för infrastruktur och service. Frågan är därför om det agila arbetssättet är ett alternativ för hur projekten bedrivs i en kommun.

Frågeställning 1; Hur förhåller sig det agila arbetssättet i projekt på en kommunalnivå?

Projektet som bedrivs i en kommunal verksamhet har en del att förhålla sig till, där politiken har en stor påverkan och är grunden för vilka projekt som ska bedrivs i kommuner, alltså är det en avgörande faktor. Det ställer frågan hur projekt förhåller sig till denna styrning.

Frågeställning 2; Hur förhåller sig projekt inom kommuner mot den politikiska styrningen?

1.2 Disposition

Studien är uppbyggd med inledning, metod, resultat och diskussion. Indelningen består av introduktion till ämnet med relevanta teorier, syfte och frågeställningar. Metodavsnittet berör vilken metod som denna studie använder sig av, vilka som deltar i studien och hur den insamlade data bearbetats, samt hur studien förhåller sig till tillförlitlighetsdata. Resultatet lyfter fram respondenternas svar utifrån intervjuguiden, uppdelat i teman. Diskussionen belyser studiens resultat och ställer det i relation till teorin och återkopplar till studiens syfte och frågeställningar. Här lyfts även studiens begränsningar och vidare forskning fram.

2. Metod

För att kunna undersöka hur projekt bedrivs i en kommunal verksamhet. Blir den kvalitativa ansatsen att föredra då det syftar till att få fram data om ett ämne som har en mjukare data (Johannessen & Tufte 2003). Med en kvalitativ metod får studien en data som kan uppfatta den sociala verkligheten och det som händer i den, med att kunna studera respondenterna som upplever den (Lofland & Lofland 1995). Lofland & Lofland (1995) beskriver vidare att den kvalitativa metoden ger även en inblick i ett samspel i en annan människa medvetande och får ut data som är personligt. Den kvalitativa metoden passar denna studie eftersom den handlar om hur det fungerar i projekt utifrån den sociala verkligheten. För att kunna få ut data om detta krävs det att få förståelse från den verklighet som uppfattas från en människas synvinkel och att få ut den personliga data (Lofland & Lofland 1995). Denna studie utgår ifrån en induktiv ansats vilket ämnar till att studien grundar sig från empirin för att sen koppla till teorin (Bryman 2011).

2.1 Deltagare

Deltagarna är utvalda efter studiens syfte och forskningsfråga, vilket gör projektledare som arbetar inom kommuner till relevanta deltagare för studien (Bryman 2011). Urvalet gjordes efter bekvämlighetsurval med närliggande kommuner och det som var tillhands (Bryman 2011). Totalt blev det sex stycken respondenter som deltog i denna studie och det är totalt tre kommuner med två respondenter från varje kommun. Studien utgår ifrån två respondenter från varje kommun är för att kunna få en bekräftelse att det den ena respondenten menar på är likdanande av vad den andra menar på, vilket ökar den interna reliabiliteten med objektiviteten (Bryman 2011). De tre olika kommunerna har olika geografiska storlekar och befolkningsmängd. En kommun är av en större karaktär med mer befolkning och de andra två är av en mindre karaktär med mindre befolkningsmängd. Denna studie utgår ifrån benämningarna stor och liten kommun utifrån Sveriges kommuner och landsting (SKL 2017).

2.2 Datainsamlingsmetod

Studien utgår ifrån semistrukturerade intervjuer där data framkommer genom mer öppna frågor (Johannessen & Tufte 2003). Med denna typ av riktning på intervjuerna tillkommer data hur projektledare uppfattar projektmetodens

möjligheter och utmaningar. Det har även givit respondenten möjligheten att avslappnat kunna utveckla sina tankegångar (Svenning 1999). Men det har även kunnat bidra med en fördjupning i intressanta delar som dyker upp under intervjuerna (Dalen 2007). Med semistrukturerade får alltså respondenterna kunna reflektera kring processerna om projektmetoderna som respondenterna använder och hur det ser ut i praktiken (Bryman 2018). Det ger denna studie en bättre överblick för hur arbetssättet ser ut i projekten.

Studien baseras på en intervjuguide som är anpassat åt respondenter som är projektledare eftersom frågorna riktar sig för att kunna få en bred bild hur arbetssättet ser ut i projekt, vilket projektledare har då de bedriver projektet. Intervjuguiden är utformad med en introduktions del, där respondenterna kunde beskriva om hur deras arbete såg ut och hur länge de har arbetat med yrket projektledning. Efter det riktar sig intervjuguiden mot hur respondenterna uppfattar vad de anser som mest positivt med de metoder som de använder sig av och de utmaningar som de upplevde. Samt frågor på vad som skulle kunna förbättras i deras arbetssätt.

Intervjuerna varierade i tidslängd, mellan 25 till 55 minuter. Intervjuerna spelades in för att säkerställa att inte någon viktig del från respondenten saknas eller att det skulle uppstå missförstånd. Därav är intervju datan mer tillförlitlig (Svenning 1999). Efter varje intervju gjorde transkriberingen direkt efter för att lättare göra tolkningar i transkriberingen (Crang 2005).

2.3 Databearbetning

Kodningen av det insamlade materialet kodades med tematisk kodning. Utifrån de faser som Braun & Clarke (2006) nämner, *vänja sig vid data, hitta intressanta delar, leta efter teman, namnge teman och skapa rapporten*.

Efter själva transkriberingen av alla intervjuer, började arbetet att koda det insamlade materialet. För att koda det på ett genomförligt sätt har denna studie utgått från Bruan & Clarks fem delar som nämns ovan.

Det första steget var att börja bekanta sig med materialet genom att läsa det och sätta sig in i det, därefter lästes materialet en gång till och då sattes kodord ut för att kunna markera vad respondenterna menar på. Vidare började sökandet efter

liknande kodord och för att på detta sätt minska ner dem till ett mindre antal. Efter det steget blev det att hitta underteman som passar, där exempelvis undertemat ”viktigt” är ett ihop satt tema för kodorden som ”bidragande” och ”lärdomar”. Vidare arbetades materialet med färgmarkeringar, där varje huvudtema hade en viss färg. Genom detta blev det lättare att urskilja de olika teman och samtidigt arbetades materialet igenom igen och blev mer precisa delar på vad respondenterna menar. Efter färgmarkeringarna, blev nästa del att klippa ut de olika färgmarkeringarna och placera dem efter det underteman som finns för att på detta sätt kunna sortera vad alla respondenter lyfter fram inom de olika temana.

Slutligen blev det att sammanställa resultatet och det gjordes genom tre huvudteman som är: *Projektets inre faktorer*, *Projektens kärnkraft* och *Projektens komplexitetsfaktorer*.

När resultatet utgick från dessa huvudteman samt de två undertemana för att lättare visa vad respondenterna lyfte fram. Under själva skrivandet av varje undertema blev det kodade materialet ännu mer genomarbetat med prioriteringar av vad som ska med från respondenterna, de delar där respondenterna har ett tydligare resonemang kring.

2.4 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet menas med hur tillförlitliga data är och berör insamlingsättet och bearbetningen i studien (Johannessen & Tufte 2003). En hög reliabilitet syftar på att studien är tillförlitlig och vid ett annat tillfälle kunna framföra samma resultat (Johannessen & Tufte 2003; Bryman 2011). Eftersom detta är en kvalitativ forskning kan det bli svårigheter genom att det inte går att låsa den sociala miljön. Det kan resultera att i framtiden ser förutsättningarna annorlunda ut och det kan påverka om någon vill efterlikna denna studie kanske inte får samma resultat (LeCompte & Goetz 1982). Med också en konstant ändring i kommuners projekt hur det bedrivs och en ökad projektifiering kommer det säkert leda till att i framtiden ser förutsättningarna annorlunda ut med hur kommuner arbetar. I slutändan kan det betyda att resultatet som denna studie får fram, blir mindre generaliserbart. Men resultatet skulle kunna ge en helhetssyn (Yin 2006).

Enligt LeCompte & Goetz (1982) ska studiens resultat vara oberoende av vilka respondenter som medverkar i intervjuerna. Detta har eftersträvat i studien

genom att försöka öka objektiviteten. Genom att studiens respondenter har delvalts utifrån att intervjuaren inte har någon koppling till respondenten. Men även som Bryman (2011) nämner att objektiviteten kan förbättras om två respondenter deltar vid en intervju, vilket denna studie inte har men två intervjuer utfördes på samma organisation, vilket kan öka objektiviteten till en viss del.

Validitet handlar om hur man identifierar, mäter och observerar det som man uppges mäta (LeCompte & Goetz 1982) och i vilken utsträckning fenomenet som undersöks kan presenteras i studien (Johannessen & Tuft 2003). God validitet har eftersträvat med den kvalitativa metoden i denna studie och genom den kunna öka validiteten då förändringar har kunnat göras under själva arbetsprocessen för studien. Det har lätt till att kunna fånga upp vissa variabler som är betydande för studien och därmed kunnat revidera frågeställningen. Däremot har ämnet försvårat en god validitet eftersom det är svårt att fast ställa då det är mer tolkningar och hypotetiskt. För att förbättra validiteten ytterligare krävs det att intervjuerna också utförs i en kommun som arbetar med ett agilt arbetssätt. Dock är validiteten ändå tillförlitlig genom att andrahandskällor används för att understryka hur det fungerar för en kommun som arbetar agilt i verksamheten. Dessutom utgår intervjuguiden från samma huvudfrågor för alla respondenter för att minska den subjektiva tolkningen som kan uppstå hos deltagarna (Bryman 2011).

2.5 Etiska överväganden

Studien utgår från de fyra olika forskningsetiska principerna. Forskningsetiska principerna utgångspunkt är ifrån att samhällets medlemmar har berättigat skydd mot otillbörlig insyn (Vetenskapsrådet 2002). Den nedanstående delen utgår ifrån Vetenskapsrådet (2002).

Informationskravet

Eftersom studien är kvalitativt och innehåller intervjuer har respondenterna informerats hur deltagandet användas och vad mitt arbete går ut på. Detta har utförts genom mejlkontakt och med ett introbrev som beskriver vad studiens syfte är. I introbrevet nämns också hur data hanteras och vilka rättigheter som respondenten har. Samt att den data som studien har fått in har bara använts i forskningssyfte. Med att informera respondenten innan vad som gäller ger

respondenten en trygghet under intervjutillfället. Dels med att respondenten kommer veta om vad intervjun kommer handla om.

Samtyckeskravet

Respondenterna fick rätt att själva kunna bestämma hur länge de ville vara med på intervjun och att det är på deras villkor. Respondenterna kunde innan, under och efter intervjun välja att inte delta i denna studie. Innan intervjun fick varje respondent skriva under en samtyckesblankett för att godkänna att den data som studien fick in kan användas. Med samtyckeskravet kan respondenten känna sig säkra och trygga med att data hanteras korrekt och kunde istället fokusera på intervjun.

Konfidentialitetskravet

Konfidentialitetskravet handlar om betydelsen av sekretess, alla personuppgifter som samlas in till studien ska förvaras på ett sätt att obehöriga inte kan ta del av data (Patel & Davidson 2011). Studien nämner inte några personuppgifter i arbetet för att värna om respondentens integritet. Hanteringen av personuppgifter, ljudfiler och transkriberingar lagras på en lokalhårddisk och inte på någon molnlagring eller offentligt nätverk. Ifall någon respondent skulle lyfta fram etiskt känsliga uppgifter kommer det också att underteckna en förbindelse gällande tystnadsplikt.

Nyttjandekravet

Studiens forskning tillämpar nyttjandekravet genom att använda det insamlade materialet genom transkribering till att koda ner det till studiens resultat och det är det ända ändamålet (Patel & Davidsson 2011). Det användas bara i ett vetenskapligt syfte och inte till kommersiellt bruk eller icke vetenskapliga syften.

3. Resultat

Resultatet från denna studie utgår ifrån tre huvudteman som presenterar hur kommuner i denna studie arbetar med projekt. Det delas in från begrepp till teman (se tabell 1).

Tabell 1

Studiens huvudteman och underteman.

Huvudtema	Undertema
Projektens inre faktorer	Arbetsätt
	Anpassning
Projektens kärnfaktorer	Positivt
	Viktigt
Projektens komplexitetsfaktorer	Tröghet
	Problematik

”Projektens inrefaktorer” syftar på hur respondenterna arbetar utifrån de förutsättningarna som finns i organisationen och hur ett projekt kan se ut rent arbetsmässigt.

”Projektens kärnfaktor” menar på vad respondenterna ansåg vara det mest avgörande för att ett projekt ska lyckas. Det är de mest betydelsefulla för ett lyckat projekt men också vad dem anser är upplyftande delar i ett projekt.

”Projektens komplexitetsfaktorer” syftar på de utmaningar som respondenterna ställs inför under projektens gång. Det visar på de negativa, utmanande och svårhanterade delarna under ett projekt.

3.1 Projektens inre faktorer

Detta huvudtema lyfter fram hur respondenterna arbetar i projekt och hur de bedriver det, allt från metoder till hur en arbetsvecka ser ut och praktiska delar i arbetet. Temat kommer även lyfta fram hur projekten styrs och anpassas. Nedan kommer detta presenteras med två underteman *Arbetsätt* och *Anpassning*.

3.1.1 Arbetssätt

Här lyfter respondenterna fram att de använder sig av olika metoder när de bedriver projekt. Det kan vara från tydliga projektmetoder som olika faser i varje projekt och där andra respondenter lyfter fram att det arbetar mer efter egna erfarenheter och tar inspiration från andra kommuner. Här lyfter en respondent fram att;

”Projekt börjar med att det finns en projektbeställning, det uppkommer ett behov och så är det någon som får uppdraget att driva projektet, från en förvaltningschef och då kommer en projektbeställning. Sen är det en projektspecifikation som beskriver vad man ska göra i projektet och sen kommer det ju en genomförande del när vi ska jobba, så kommer det ett avslut och en överlämning”.

En annan respondent lyfter också fram att de utgår ifrån en tydlig struktur;

”I skolprojektet där följer vi att vi har som vi kallar en fas 0, 1 och fas 2. Då är 0an så att säga systemhandlingsfasen och fas 1 är detaljprojektering. Sen fas 2 är produktion”.

Andra respondenter lyfter fram att det inte har någon tydlig struktur i deras arbetssätt och utgår mer ifrån erfarenheter och hur det har sätt ut i tidigare projekt.

Där en respondent menar på att *”...utan man har försökt och med andras kollegors arbetserfarenhet och med dem här flödena är bra att man försöker ju jobba fram mycket med rutiner”.*

När det kommer till hur själva arbetet utförs i projekt finns det en gemensam bild bland respondenterna och det arbetar rätt lika, dock kan det variera när det kommer till hur stora projekten är. I mindre projekt finns det mer flexibilitet och arbetet blir mer självständigt. Vissa respondenter lyfter fram att när det arbetar i mindre projekt är det mycket arbete med leverantörer och entreprenörer. Här lyfter just en respondent fram om ett mindre projekt där det handlar om att riva en byggnad, uttryckte sig respondenten på följande sätt;

”... så har jag mycket kontakt med två rivare. Har även kontakt med deras underentreprenörer som är sanerare då. Det är mycket kontakt med våra underentreprenörer”.

Vidare uttrycker respondenten;

”Då är det en koordination där mellan mark och plan, mig och PEAB. Mycket koordinering”.

Där andra respondenter som projektleder i större projekt har mycket mer arbete av att samordna internt med projektgruppen och samtidigt externt med leverantörer.

”Det som jag kopplar det återigen till att det är väldigt många olika förvaltningar och enheter och eftersom uppdraget är att samordna oss och vi ska göra saker i rätt ordning”.

Alla respondenter i både stora och mindre projekt lyfter fram att det är väldigt mötesintensiva under projektets gång och det är möten som interna avstämningsmöten. Externt är det mycket möten med entreprenörer och leverantörer men även att samordna med konsulter. Respondenterna menar alla att under en vanlig arbetsvecka kan det vara mellan fem till tio möten och att den största arbetsfaktorn för alla respondenter är just samordningen med att bedriva projekten *”... genom möten, telefon, följa upp och förbereda och planera”* menar en respondent. Vilket en annan också på pekar;

”För att mellan dem här parterna då så är det ju, det kanske inte så mötesintensiva men det är en del möten liksom för att få liksom samordning på dem eller oss och sen är det ju internt i huset”.

För några respondenter som sitter i mindre projekt blir det också mer besök på olika anläggningar som en del av arbetet. *”En normal vecka är ju den ofta uppsplittrad på ett par besök ute på anläggning för att titta på något om krånglar”.* Lyfter en respondent fram.

3.1.2 Anpassning

Respondenterna lyfter fram att alla projekt de bedriver är väldigt styrda och det finns mycket ramverk att följa. Många olika beslutsprocesser och hur politiken är den avgörande faktorn och det som påverkar huruvida projekten ska bedrivas eller inte.

Respondenterna lyfter att det finns många ramverk som det måste följa och det kan variera allt från miljö till hur regler på vad som måste finnas i varje projekt.

En respondent lyfter fram att ”...*det finns massa ekonomiska regler att man inte får göra direkt upphandling över 20 tusen kronor. Man måste använda sina ramavtal i första hand*”. Det ger många förutsättningar för hur projekten ska bedrivas och måste följas. En annan respondent berättar att;

”MSB de har ju kommit med nya regler, alltså vi har ju, man säger ju att vi kan inte bara sitta och titta på ryssen, utan vi måste fröbreda oss på hårdare tider. Så att då helt plötsligt får jag en lista på 85 byggnader, där larm ska installeras”.

Respondenterna går även in på att det finns mycket föreskrifter och lagar som måste efterlevas för de projekt som det bedriver. Här lyfter en respondent fram att det är av en stor vikt att följa;

”Ska genomföra projekten på ett säkert och enligt gällande lagar och föreskrifter då, det är därför man tittar mycket på det här flosklerna när det gäller tillstånd BAS - U och BAS – P, arbetsmiljön är skitviktig”.

Andra faktorer som respondenterna lyfter fram är hur politiken styr projekt som det bedriver. Flera respondenter nämner att deras arbete påverkas framför allt att det måste ta fram beslutsunderlag till politiken och ju bättre förslagen är desto större chans att det blir godkänt. Det handlar helt enkelt om ”...*att hitta det breda politiska stödet i någon form*”. Menar en respondent på. I helhet lyfter respondenterna på att det handlar om att få in så mycket inspel som möjligt för att kunna få fram ett bra beslutsunderlag.

”Det handlar ju om att lyssna och samordna, inspel från alla möjliga aktörer. I grund och botten ska jag ta fram beslutsunderlag till politiken. Men det kan jag ju inte göra själv med egna kunskaper, erfarenheter. Utan jag behöver krydda med information och kunskap och inspel från berörda föreningar och deras special idrottsförbund, kollegor från andra kommuner i Sverige som har jobbat med linkande frågor och kollegor givetvis inom kommunen. Med alla dem här inspelen så jobbar vi fram olika underlag för varje arena”.

Vidare diskuterar andra respondenter om hur politikerna är de som lägger fram ett förslag som det senare bedriver som projekt. alltså är politiken en avgörande faktor. Projekten måste alltså förhålla sig till politiken och det i sig påverkar arbetet med en mycket mer samordnanderoll att kunna ta inspel och bidrag från

föreningar för att kunna förhålla sig till ett datum när politiken ska få sitt underlag. Respondenterna pratar vidare om att det påverkar dagligen och lyfter fram att;

”Det påverkar ju dagligen, alltså det är väl politiken och medborgarna. Politiken är ju styrningen men det är ju det breda perspektivet påverkar otroligt mycket. Att vi jobbar för medborgarna”.

Allt blir nästan politiskt under projekten menar en respondent på eftersom det är dem som godkänner, vilken inriktning projektet har och hur projektet ska förhålla sig.

”När vi skriver projektspecifikationen, den tas ju politiskt. Dem godkänner ju den. Då har vi inriktningen och i genomförande delen då, då är ju de som vi ska förhålla oss till och är det så att vi vill börja gå ut lite åt ett håll eller gå ut flera håll behöver vi ju stämma av det med vår styrgrupp som är politiken”.

Samtidigt menar en annan respondent på att det kan ändra förutsättningarna och då blir det att anpassa sig till det nya förhållandena.

”Vi utreder till exempel en tomt där vi trodde vi skulle bygga en förskola, men rätt som det var hade politiken bestämt sig för att nej där blir det ingen förskola och då vart det bara hopp då är det så och så får man köpa de nya förutsättningarna”.

3.2 Projektens kärnfaktorer

Det här huvudtemat lyfter fram vad respondenterna anser är positivt under projektens gång och vad som motiverar dem. Det här temat berör även vad som respondenterna anser är viktigt och avgörande för att ett projekt ska kunna utföras på bästa sätt och samtidigt belyser detta huvudtema, respondenternas vilja på vad som måste förbättras i projekten de bedriver. Nedan presenteras detta genom undertemat *positivt* och *viktigt*.

3.2.1 Positivt

När det kommer till vad som motiverar och är positivt under ett projekt kan det vara många olika faktorer, några av dessa som respondenterna nämner är just att kunna få se hela projektet växa fram från start till slut. Kunna få vara med från planeringsstadiet tills när det driftsätts. Detta lyfter en respondent fram;

”Samtidigt kan jag säga att i just inom kommunal verksamhet så är det roligt att du kan få vara med från planeringsstadiet, alltså dem här visionära att det kanske går å bygga det här om några år till att du kommer i att vi bygger det här, vi gör det. Vi får sätta det i drift, jag får vara med när det driftsätt jag får liksom se när det lever”.

Respondenterna lyfter också fram olika delar i arbetssättet som är extra positivt som att i dels pressade situationer när alla fick arbeta intensivt för att lösa problemet tillsammans *”...yes, vi fixar det här och vi rullar vidare och får ihop det här”*. Här nämner även en annan respondent på att i genomförande delen är det just den biten som är extra givande med koordinering.

”... sen ska du handla upp och koordinera det här tycker jag absolut är roligaste, löpande planering när du håller på och genomför projektet, för det finns ju oavsett vad dem säger, så finns ju inga projekt som går som man har planerat”.

Andra delar som respondenterna lyfter fram som fördelar i deras arbetssätt som hur kommunikationen går till genom tillsatta kommunikatörer och att man arbetar med risker men även möjligheter. *”Man ska inte bara se risker man kan även se möjligheter också”*. En respondent nämner att det är positivt med tekniken som går att använda sig av i projekten.

”Med resor, miljö och tid kanske egentligen framförallt, att man inte lägger så mycket tid på resandet istället om vi är mer effektiva. Det är bra att träffas men inte varje möte om man ska träffas ofta. Det tycker jag är en framgångsfaktor med tekniken”.

Vidare lyfter flera respondenter fram att deras arbetsmiljö med gruppmedlemmar och omgivande faktorer finns det flera positiva delar. Där positiva och motiverande delar är hur projektgruppen fungerar som att det finns ett bra klimat med en låg prestigenivå och en respondent nämner *”Vi har rätt bra sammanhållning, trots att vi är splittrade geografiskt”*. En annan respondent berättar att arbetsmiljön blir bättre med en mindre strikt metod som ska efterföljas. *”Jag tycker det är rätt skönt med den friheten, så jag styr väldigt mycket själv, det jag gör”*.

En respondent lyfter fram att arbeta med projekt i en mindre kommun ger medborgarna mer direkt koppling till projekten. *”Men det här är en väldigt liten kommun med fåtal invånare. De sitter och fikar med oss här nere, de får ju verkligen direktkoppling till projekten”*. Samtidigt som en annan respondent menar på att de känns mer positivt och motiverande att kunna sitta i samma hus istället för hur de såg ut innan, då de satt på olika delar av stan. Men även hur kommuner arbetar överlag och har en god kontakt med andra kommuner menar en respondent på;

”Kommuner är ju bra på det sättet att det är ju inte som företag på det sättet, utan kommuner konkurrerar inte med varandra. Därför hjälper man gärna varandra och delar ju på saker och det ser jag som en positiv bit med att vara i kommunen världen”.

3.2.2 Viktigt

När det kommer till detta undertema är det flera faktorer som respondenterna anser som avgörande och otroligt viktiga när de bedriver sina projekt. Den viktigaste delen av projektet är just det tidiga skedet i projektet menar de flesta respondenter på. Det är den punkt i projektet där sortering av vägval ska göras, vilka förutsättningar som projektet ska ha och sätta ramen för hur projektet ska bedrivas. Där också direktivet är en avgörande del i början av ett projekt. En respondent menar på *”... i det tidiga skede som man säger, för min egen del är det nog där som är det viktigaste och lägga krutet på också och det är väl det som är svårast”*. Vidare menar en annan respondent på att;

”Jag skulle nog säga att det där att göra dem första sorteringen av vägval, är ett avgörande moment del. Vi kan inte komma till politiken med sju vägval. Utan vi kan komma med kanske tre men i bästa fall två vägval, så det blir ju väldigt avgörande när man väljer bort dem här som inte ska komma till politiken, att jag har fötterna varför jag har valt bort alternativ tre, sju och två om det kommer kritik eller nå fram till politiken”.

Under själva projekten finns det flera delar som är extra viktiga lyfter respondenterna fram, dels att i den kommunala verksamheten är det budgeten som är en av det viktigaste att förhålla sig till. *”Däremot så är budgeten väldigt*

allvarlig i och med att den ofta är politiskt förankrad". Där samma respondent menar på att just att följa arbetsmiljöverkets lagar är av en stor betydelse.

"Att efterleva arbetsmiljöverkets lagar och riktlinjer. Vi gör en skit fin parkering, vi har folk här som kan göra dag vatten ledningar och sådant skit snyggt, det blir gôr bra men vi kanske sköter våra arbetsmiljöarbeten så dåligt så om vi drabbas i en olycka här så hamnar vi i rätten".

Respondenterna lyfter även fram vikten av att lyssna in verksamheten och kunna sätt tydliga gränser, men också hur viktigt samordningen är. Här lyfts det även fram hur betydande en öppen dialog är. *"Öppen dialog tror jag är en utav dem största, för det som driver projekt framåt så mycket som möjligt, öppenhet gentemot både internt och externt med fastighetsägare*". Där en annan respondent diskuterar att just med dem här mjuka kvaliteterna är väldigt betydelsefulla med just uppföljning. Vidare framför en respondent hur viktigt det är med återkoppling, dialoger och möten, det är de som ger informationen till alla som är deltagande i projektet. Samtidigt bidrar de med att det skapar ett bra deltagande, förtroende för varandra och en trygghet i projekten. Men också att träffa dem som är i projektet öga mot öga menar en annan respondent som beskriver i helhet att;

"Det är framförallt jätteviktigt att träffa dem man ska arbeta med öga mot öga innan man drar igång någonting. När det är byggnationer och så då är det väldigt bra det här för då har man ju ett startmöte alltid innan, fast jag vill helst se entreprenören innan startmötet också så att det är bra å lära känna varandra".

Vidare lyfter alla respondenter fram vad som måste förbättras och är viktigt när man jobbar i framtida projekt. Där lärdomar, dokumenthantering, mallar, tydliga strukturer är vad respondenterna anser att de måste bli bättre på. En respondent lyfter fram att;

"Annars är det de här tidigare skedet att fånga upp allting, det finns mycket vi kan förbättra kan jag säga i rutiner, i mallar, etc. där vi inte riktigt är hemma. Därför att denna stab är bara två gammal och därför finns det ett enormt arbete att göra internt".

Respondenterna lyfte även fram att det är viktigt att förbättra samordningen i verksamheten. *"Är ju många avdelningar som jobbar med ibland samma saker*

och ibland olika saker att vi behöver bli bättre på att prata internt". Menar en respondent på, en annan lyfter fram hur viktigt det är att ha en struktur att luta sig mot.

"Jag som jobbar med massa olika saker skulle vilja ha en struktur som man skulle kunna luta sig åt. För att nu satte jag upp ny gatubelysning på en väg, hur gör ja då, det vore gött att ha en projektlednings grund att stå på så man gör på samma sätt".

Vidare förs diskussioner från respondenterna om hur de skulle kunna effektivisera arbetssättet och det slutar mycket på hur politiken styr och där respondenterna gärna skulle vilja få politikerna mer insatta i projekten och få en mer enlighet i verksamheten. Vilket en respondent menar på att;

"Men det handlar om utbildning på alla plan, politiker, tjänstemän och även projektledare, projektdeltagare. Så skulle det flyta på väldigt bra och då kan man bestämma vad man ska ha för dokument i projekt och hur man lagrar dem".

En annan respondent lyfter fram att just med effektiviteten att minska på nämnderna och bara köra en kommunalstyrelse. Där en annan respondent gick in och diskuterade hur viktigt det är med den demokratiska processen.

"Jag kan tycka någonstans att det är en väldigt hårfin balansgång i den demokratiska processen för du får med betydligt färre människor som är med och får insyn i beslutet kan jag tycka är si och så. Det är viktigt liksom".

3.3 Projektens komplexitetsfaktorer

Denna del belyser vad respondenterna tycker är problematiskt med hur arbetet fungerar i projekten som de bedriver. Det går in på vilka delar i ett projekt som är mest utmanade, problematik kring arbetsgrupper, arbetssätt och hur styrningen påverkar deras projekt negativt. Detta huvudtema delas in i undertemana *tröghet* och *problematik*.

3.3.1 Tröghet

Flertalet respondenter lyfter fram hur mycket politiken påverkar deras vardag och gör det svårhanterat att arbeta med projekten och att det sker mycket förändringar under projektets gång som tar sin tid att fixa, vilket påverkar deras tidplan och

budget. Samtidigt som det är många parter som har delaktigheter i projekten blir det mycket trögt i att driva projekten framåt. En respondent lyfter fram att;

”Trafikverket i mitt fall har ju också sen en liknande hantering med staten och som är fast liksom och det här ska ju kugga i då. Sen ska man handla upp med entreprenörer och konsulter och så blir det överklagan då och så är det planprocesser, så det blir ganska gedigna processer som påverkar tidplanen egentligen”.

Vidare lyfter respondenterna fram hur beslutsprocessen påverkar deras projekt med att det finns mycket beslut som ska tas och samtidigt som en politiker representerar inte sig själv. Utan de representerar ett helt parti vilket påverkar beslutsprocessen med att politikerna måste rådgöra med sin partigrupp. Detta resulterar i en långsammare process. Men respondenterna menar också på hur allt blir trögt med beslutsprocessen genom att politikerna är inte tillräckligt insatta i projekten vilket gör att de har svårt att ta beslut. *” Det är ju fritidspolitiker och dem gör så gott de kan de kan jag tro men det har svårt att ta beslut, det fördröjer ju”.* En annan respondent lyfter fram;

”Så i förberedelserna här får jag ju avrapportera väldigt strikt vad är det som har hänt för vår högsta politiker men då har han inte detaljkännedom om det här projektet men helt plötsligt blir hans behov av detaljkännedom akut. Det blir en mycket längre process i det här fallet så har vi dessutom länsstyrelsen in i det och då går allting otroligt långsamt”.

I andra delar beskriver respondenterna hur tillstånd och ramavtal och godkännande av dessa tar tid det är en stor tröghet i dem projekt som de bedriver. *”Rivningen har jag hållit på med sen i höstas tror jag. Det tar sin tid. Det tog tid med upphandlingen av ramavtal så var de”.* För en annan respondent var det här godkännandet med bygglov av kritiskt läge;

”Visade sig att den inte låg riktigt där, så vi fick flyta hela skolan sex meter och då är det bråttom för då står grävmaskiner ute på en plats och då är det väldigt bråttom och då gäller det å inte missa då att vi har en myndighet, bygglov som ska vara med och godkänna att man gör de här ändringarna”.

En annan respondent menar på att den här trögheten att det inte bara är tjänstemän som anser de utan även politikerna ser det som en utmaning.

”Asså utmaningen är väl att vi är en politiskt styrd organisation det är liksom inte, det är liksom som det är men det är ändå viktigt att veta det och förhålla sig till. Då följer det konsekvenser. Då likaväl som politiken vet då är dem och frustrerade över att det går så långsamt men så ser det ut, så det har den här bra dialogen med politiken och det är just hanteringen av offentlig miljö i någon form är ju också en utmaning i sig”.

3.3.2 Problematik

Några respondenter lyfter fram just problematiken som kan lätt uppstå i projekten på en kommunalnivå, det är just antalet intressenter som finns för varje projekt och det gör det svårt med kommunikationen och eftersom det är offentliga handlingar blir det enligt en respondent att *”... diskutera med folk, hur hanterar du missnöjt folk, hur hanterar du den här frågan”*. Det blir alltså en stor utmaning menar respondenterna på att ta åt sig alla synpunkter. Inom detta lyfter en respondent fram;

”Nu tar jag ett projektexempel, det är ju massa folk som jobbar i kommunen redan, som ska jobba i huset sen när det är klart. Dem vill ju tycka till om det här och det är väldigt viktigt att de gör det men det är en stor utmaning för de kan tycka till rejält men inte hur sent som helst”.

Respondenten uttryckte även;

”Så det är en utmaning att få dem alla synpunkterna på det kommande slut resultatet och bli hanterbara då för då blir det bra”.

En annan respondent manar vidare på att med ett kommunalt projekt är det något som har en enorm betydelse och får inte gå fel, därav är det en utmaning att få med alla synpunkter men samtidigt otroligt viktigt då det påverkar många intressenter.

”... och dessutom med barn, skolverksamhet och det är ju oerhört tufft egentligen så det är ju en riktig utmaning. Det är ju inte bara en utmaning för oss utan det är en extrem utmaning för verksamheten i sig”.

Med arbetssättet som respondenterna arbetar med finns det många olika delar i ett projekt som de anser olika om vad som är mest problematiskt. Där vissa går in på just första stadiet att det är mycket tidsbrist där och det finns en chans att *”För det är så lätt att missa saker och kommer det senare i projektet under produktionen framförallt så är det ju jättejobbigt”*. Andra respondenter menar på att överlämnandet är en problematisk och utmanande del då det handlar om kontroll skeden och har man gjort på rätt sätt. En respondent menar att;

”För mig kan jag tycka slutskedet vid avslut. När man börjar nära sig besiktningar, asså kontroll skeden och så vidare, har man genomfört det på rätt ställe, avstämningar, slut avstämningar ekonomiskt exempel. Det kan jag tycka är svårt å veta är det här rimligt eller inte rimligt”.

Andra problematiska faktorer är dels komplexiteten menar en respondent på *”Det är väl just det att komplexiteten med att så säga uppfylla verksamhetens önskan till den ekonomi som vi har på den tid vi har”*. Andra utmaningar som respondenterna lyfter fram är att kunna pussla ihop på ett bra sätt alla flöden och olika beslutstider. Men även att samma misstag i projekt är allt för vanligt och är återkommande.

”Det har varit återkommande alldeles för mycket projekt där du gör samma misstag som du antingen du själv faktiskt gjorde för fem år sen eller framförallt det här att du gör samma misstag som din kollega”.

Flera respondenter påpekar att de har många utmaningar med hur arbetet utförs inom arbetsgrupperna. Där de känner att de dels sitter splittrat och får svårt att få tag på varandra och ses för sällan. *”Vår grupp sitter lite splittrat, det är lite tråkigt och vi dra erfarenheter från varandra. Så att vi ses ju bara på en arbetsplatsträff en gång i 14e dagen”*. Lyfter en respondent fram. Men också att det är många inblandade. *”Så det som är en liten utmaning är ju att leda utan att vara chef, jag är ju inte chef för någon som är inblandad i projektet, så det är ju en utmaning”*. Vidare menar respondenterna på att det är problematiskt när de väl sker någon situation eller att det kommer upp saker mitt under projektet och att kunna vara tillräckligt agerande när det väl uppstår och att ha verktyg för det att agera med.

”Utmaningar kommer hela tiden i olika former kan man säga. Men man kan inte förutse allting, den största utmaningen kanske är just det att de kommer upp saker, det kommer alltid upp saker”.

3.4 Sammanfattning av resultatet

Det första temat *”Projektens inrefaktorer”* lyfter fram att respondenterna som jobbar inom en kommunal verksamhet har mycket att förhålla sig till inom organisationen som politiken med alla beslutsprocesser och mycket ramverk. Det framgår också att respondenterna arbetar med mycket möten, olika entreprenörer, leverantörer under projektens gång. De projektmetoder som används i projekten skiljer sig mycket beroende på kommunernas storlek, där mindre kommuner arbetar mer ifrån tidigare arbetsfarenheter och större kommuner har mer strikta metoder i projekten.

Det andra temat *”projektens kärnfaktorer”* belyser i helhet de delar som respondenterna ansåg vara mest avgörande för att projekt ska lyckas på bästa sätt och vad de ansåg vara viktigaste när det kommer till att bedriva projekt på en kommunal nivå. Det som framkom var att en sammanhållning med att kunna lösa utmaningar tillsammans var positivt och hur bra kommunikationen kan göra mycket för ett projekt. Respondenterna lyfter även fram att det viktigaste skedet i ett projekt är just förstudien att få med alla delar innan projektet drar igång. Men även viktigt att det finns en öppen dialog, med mycket möten och återkoppling, samt kunna träffa alla i projektet öga mot öga. Men även vikten av den demokratiska processen är något som respondenterna också anser är en fundamental del som de värnar om.

Det tredje temat *”projektens komplexitetsfaktorer”* här har respondenterna lyft fram att det är framförallt trögheten i beslutsprocessen som är utmanande i de projekt som respondenterna bedriver och hur det finns en frustration att det går långsamt i projekten. Det framkommer också från respondenterna att det blir problematiskt med att ta in alla synpunkter i ett projekt och om det uppkommer någon förändring i ett projekt tar det tid att lösa problemet genom långa beslutsprocesser. Men även utmanande med att kommunala projekt har en stor betydelse för samhället.

4. Diskussion

Studiens syfte har varit att undersöka hur projekt bedrivs i en kommunal verksamhet. Med frågeställningarna ”hur förhåller sig det agila arbetssättet i projekt på en kommunalnivå?” och ”hur förhåller sig projekt inom kommuner mot den politiska styrningen?”. Frågeställningarna besvaras nedan utifrån studiens resultatets tre olika teman och kopplar det mot teorin. Detta besvaras genom två underrubriker: *Möjligheterna med agilt* och *Utmaningarna med agilt*. Den andra delen i detta kapitel med rubriken: *Är framtiden agilt* är en utvidgad diskussion kring frågeställningarna.

4.1 Möjligheterna med agilt

Agila arbetssättet ämnar att kunna ge en ökad tidseffektivitet och minskade kostnader för organisationer (Riberio & Fernandes 2010). Men det krävs att verksamheten kan arbeta på ett visst sätt. Denning (2015) menar här på att verksamheten måste arbeta med iterativa arbetscykler med återkoppling och få en kontinuerlig förbättring med en mer interaktiv kommunikation för att arbeta agilt. Föreliggande studiens resultat *projektens inrefaktorer* visar att arbetssätt i projekt ser ut att ha vissa tendenser att det redan går mot det agila arbetssättet, de arbetar mycket med avstämningar och dagliga möten. De flesta uttrycker att det är mötesintensivt med flertalet möten under en vanlig arbetsvecka och hur inspel från olika intressenter är något som de jobbar mycket med, att få en bra kommunikation mellan alla parter. Det kan tolkas som att kommuner till viss del redan lutar sig mot det agila med att kontinuerligt försöka träffa varandra öga mot öga till och innan projektet har startat för att skapa en bra kontakt. Resultatet visar också att sammanhållning är något som är en prioritet. Det tyder på att kommunikation är något som har blivit mer och mer viktig och att de arbetar med mycket återkoppling, dialoger och möten, vilket det agila arbetssättet handlar om till en viss del (Denning 2015).

Det går även att tyda på föreliggande studiens resultat *projektens kärnfaktorer* att kommunerna vill arbeta mer åt ett agilt arbetssätt för att kunna hantera vissa situationer bättre i projekten. Det är framförallt att kunna hantera kontinuerlig, frekventa och snabba förändringar som kan uppstå i projekten, som det agila arbetssättet har en fördel att hantera (Pries-Heje 2017). Men även att kunna bli

mer flexibla i projekten som det agila arbetssättet ämnar till (Gustavsson 2016). Föreliggande studiens resultat *projektens komplexitetsfaktorer* tyder också på att det sker mycket förändringar under projektens gång vilket kräver tid för att korrigera. Det i sin tur påverkar tidsplanen och budgeten. Ett exempel där förutsättningarna förändrades när de behövde flytta en skola hela sex meter, vilket påverkade projektet då grävmaskiner var redan på plats och det blir bråttom att lösa med nya bygglov som ska godkännas. Med dessa situationer i projekten hade det krävts ett snabbt agerande vilket projektledarna i resultatets studie inte kunnat efterleva, eftersom det är många beslutsprocesser och ett arbetssätt som inte kan hantera det på ett stabilt sätt. Vilket gör att kommunerna har incitament att arbeta på ett effektivare sätt för att kunna hantera de typerna av förändringar som kan uppstå i projekten. Det gör det agila arbetssättet till ett alternativ eftersom det kan bidra med att hantera situationer på ett effektivare sätt (Gustavsson 2016) och arbetssättet är byggt för en organisation som behöver hantera förändringar (Denning 2019). I föreliggande studiens resultat indikerar det också på att det finns yttre påverkande faktorer i projekten som måste kunna hanteras på ett bra sätt. Framförallt handlar det om medborgares, intressenters och politikernas synpunkter. Det framkommer som problematiskt i nuvarande projektutformning att ta in alla synpunkter och lösa det på ett smidigt sätt med att kunna få med synpunkterna till slutresultatet eftersom det då krävs förändringar i projekten. Med ett agilt arbetssätt som utgår ifrån att man arbetar mer i kortare arbetscykler och med en större flexibilitet (Gustavsson 2016). Det skulle kunna lösa de utmaningarna med att kunna hantera alla synpunkter och förändringar i projekten.

I Ängelholms kommun arbetar de agilt i deras projekt och där har det skett förändringar i deras arbetssätt för att kunna öka samverkan och få ett bättre samarbete med medborgarna genom ökade informationsinsatser med konstanta återkopplingar (Karlsson m.fl. 2018). Här har det agila också kunnat ge ett arbetssätt i projekt som stimulerar till att lösa saker tillsammans och enklare hantera problem på vägen (Karlsson m.fl. 2018). Det är något den här föreliggande studiens resultat *projektens kärnfaktorer* lyfter fram att det skulle behövas förbättras. Med en ännu mer kommunikationen mellan olika avdelningar för att få en ännu mer öppen dialog både internt och externt, samt bli bättre på att

ses. Detta skulle det agila arbetssättet kunna bidra med och samtidigt hantera problem och förändringar som kan uppstå under projektens gång.

Ängelholms kommun har ändrat sin organisation för att kunna arbeta på ett agilt sätt. Men det kräver inte bara förändring i hur de arbetar, utan även förändringar i den politiska styrningen genom ett mindre antal nämnder (Karlsson m.fl. 2018). Föreliggande studiens resultat *projektens inrefaktorer* visar på att politiken styr hur projektens ramar, tidsplan och budget ser ut. Alltså är det väldigt styrt och det finns många olika beslutsprocesser för att driva ett projekt inom en kommun. Det skapar en tröghet för projekten som ska bedrivs i kommunen och för att ett agilt arbetssätt i projekt ska kunna fungera på ett optimalt sätt krävs det även att beslutsprocesserna hänger med. Om beslutsprocesserna är långdragna för det med sig att det agila arbetssättet i projekten med korta arbetscykler inte kommer fungera på ett effektivt sätt om inte beslutsprocessen hänger med. Med ett agilt arbetssätt i projekt krävs det att politikens styrning också kan hantera frekventa förändringar på ett effektivt sätt men även för att kunna öka produktiviteten (Gustavsson 2016; Pries-Heje 2017). Det krävs alltså inte bara för projekten att ändra sitt arbetssätt utan den politiska styrningen måste även den förändras. Här har Ängelholms kommun inte bara ändrat arbetssättet i projekt, utan också hur just politiken arbetar. Kommunstyrelsen har förstärkts med arbetsgrupper för olika sakfrågor och kommunfullmäktiges strategiska roll för politiksskapande har styrkts genom fem fasta beredningar och möjlighet för temporära beredningar (Karlsson m.fl. 2018). Det tyder på ett agilt arbetssätt är möjligt att implementera i en kommunal verksamhet. Föreliggande studiens resultat *projektens kärnfaktorer* lyfter just fram att det finns önskan både från projektledarna och politikerna över att det borde gå snabbare med beslutsprocesser och projektens arbetssätt. Detta skulle det agila eventuellt kunna lösa med ett arbetssätt som kan leverera en ökad effektivitet för kommuner med infrastrukturen och servicen (Lappi & Aaltonen 2017). Där det värkar finnas en vilja att kunna gå förbi den hierarkiska byråkratin som är klumpig och långsam (Denning 2015) för att bli mer effektiva i kommuner.

4.2 Utmaningarna med agilt

Det agila arbetssättet är dock kritiskt när det kommer att till att kunna långsiktigt planera och att kunna göra det detaljrikt (Gustavsson 2016; Shivaleela &

Manjunatha Rao 2018). Agila arbetssättet är också byggt för projekt där projektdetaljerna och arbetsprocessen är osäkra (Jansson 2016). Föreliggande studiens resultat *projektens inrefaktorer* visar på att i projekten som bedrivs i kommuner kan vara långdragna, de menar även Lappi & Aaltonen (2017) på att den kommunala verksamheten har projekt med en lång varaktighet. Vilket det agila arbetssättet inte är lika bra på att hantera eftersom det behövs en ökad detaljkännedom. Där projekten ska beslutas genom politiken och följa lagar och ramverk, vilket gör att det blir en långdragen historia. Agila ämnar också det som Denning (2015) lyfter fram att arbeta interaktivt med arbetscykler. Föreliggande studiens resultat indikerar på att projektledarna arbetar mycket med leverantörer och entreprenörer, gör det svårt att etablera en god kommunikation och arbeta på interaktivt sätt, då de inte arbetar lika mycket på arbetsplatsen som projektledarna gör. Det gör att det agila arbetssättet blir ett mindre stabilt arbetssätt när deltagarna i projektet sitter mer utspritt vilket gör de korta interaktiva arbetscyklerna mer svårhanterade. Ängelholm har även dem en del utmaningar med det nya arbetssättet där dels kunskap har gått förlorad vid överlämning och brist på kunskapsspridning (Karlsson m.fl. 2018). Det är något som föreliggande studiens resultat visar på att just dokumentering och hur överlämnings fasen är av ett betydande momenten i projekten och måste därmed hanteras korrekt. Detta är något som det agila arbetssättet i en kommun kanske inte kan bidra med på det sätt som kommuner önskar för att kunna minska att samma misstag upprepas i projekt.

4.3 Är framtiden agilt?

Denna del är en utvidgad diskussion om frågeställningarna, där rubriken:

Implementera agilt i en kommunal verksamhet syftar till studiens första frågeställning ”hur förhåller sig det agila arbetssättet i projekt på en kommunalnivå?”. Rubriken: *Den demokratiska andan* syftar till studiens andra frågeställning ”hur förhåller sig projekt inom kommuner mot den politiska styrningen?”.

Denna utvidgade diskussion belyser potentiella möjligheter med ett agilt arbetssätt och lyfter fram potentiella svagheter som det agila arbetssättet kan medföra.

4.3.1 Implementera agilt i en kommunal verksamhet

Om en kommun ska implementera det agila arbetssättet i projekt krävs det en stor förändring och kan bli en långdragen process med förändring av både arbetsmetoder men även beslutsprocesser. Här har Karlsson m.fl. (2018) lyft fram att för Ängelholms kommun som är en mindre kommun kommer det att ta tid för själva omorganiseringsprocesserna att institutionaliseras, innan det agila arbetssättet kan fungera på ett stabilt sätt. I Ängelholms kommun är det fortfarande en del arbete kvar för att hela organisationen ska lyckas ställa om till ett agilt arbetssätt, där delar av organisationen inte känner att de riktigt arbetar helt agilt än i den dagliga verksamheten (Karlsson m.fl. 2018). Ängelholms kommun är en mindre kommun och om det ska implementeras i en större kommun kommer det krävas en större omställning. Samtidigt som föreliggande studiens resultat kan tolkas att en större kommun som sitter på mer omfattande projekt och med strikta projektmetoder, kan påverka att det blir svårare att implementera ett agilt arbetssätt när det dels redan finns struktur i projekten men också att få en större verksamhet med på banan. Men för en mindre kommun som kanske inte har den här tydliga arbetsmetoden för ett projekt och arbetar mer ifrån erfarenheter och hur det har gått ut i tidigare projekt skulle det vara enklare att implementera agilt. Samtidigt som enligt föreliggande studiens resultat visar på att mindre kommuner får mer direkt kontakt med invånarna och att projektledarna sitter med flera mindre projekt istället för ett stort projekt. De faktorerna gör att det inte finns samma detaljnivå i projekten, då de är av en mindre karaktär och med konstant input från medborgare, politiker och att de även har en öppen inställning för att kunna arbeta på ett annat sätt i projekt. Det faktum att Ängelholms kommun har beslutat och ställt om till ett agilt arbetssätt stärker tesen om att ett agilt arbetssätt i projekt är en möjlighet för en mindre kommun. Eftersom just det agila arbetssättet fungerar som bäst när projekt har en kortsiktighet och behöver hantera förändringar längs vägen (Shivaleela & Manjunatha Rao 2018; Denning 2019). I större kommuner där projekten är mer omfattande och är en större organisation finns det större utmaningar att ställa om till ett agilt arbetssätt. Om projekten är av en större karaktär finns det mer variabler och pågår under en längre tidsspann, vilket inte det agila arbetssättet ämnar till (Shivaleela & Manjunatha Rao 2018). Med en större kommun finns det också mer nämnder, en större organisation och att förändra organisationen kommer det krävas en hel del. Men även att

Ängelholm som är en mindre kommun har lite svårigheter att få det agila arbetssättet att fungera hundra procentigt (Karlsson m.fl. 2018) vad krävs då för en större kommun. Kommuner har ju en viktig samhällsfunktion (Peng 2019). Kan en större kommun upprätthålla den standard som krävs medan organisationen ska ställa om till ett nytt arbetssätt. Alltså kan det agila arbetssättet vara ett nästa steg för mindre kommuner, men det finns fortfarande osäkerheter kring hur bra agilt verkligen fungerar i en kommunal verksamhet med exemplet från Ängelholm att det inte är hundra procentigt. Först när det agila är väl etablerat i en mindre kommun som Ängelholm och arbetssättet i projekten är väl utarbetat för att fungera på ett stabilt sätt. Dessutom att det finns vetskap att det mer omfattande projekten kan fungera på ett optimalt sätt även under projekt som pågår under en längre tid. Först då kanske större kommuner kan etablera ett agilt arbetssätt.

Med det agila arbetssättets implementation i en kommunal verksamhet skulle det eventuellt kunna enklare undkomma det byråkratiska och samtidigt få en mer målstyrd verksamhet och en ökad effektivitet (Fransson & Quist 2018). Det agila arbetssättet skulle kunna undvika de ekonomiska brister och resursspänningar som NPM skapar (Peng 2019). Eftersom det agila arbetssättet i projekt handlar om i teorin att kunna få en ökad tidseffektivitet och minskade kostnader (Riberio & Fernandes 2010). Men även att i föreliggande studiens resultat visar på att om deras arbetssätt i projekten skulle involvera ännu mer kommunikation, kunna snabbare hantera förändringar och att enklare koppla ihop alla flöden. Det skulle kunna lösa utmaningar som att kunna förbättra tidsplanerna för projekten men även på det sättet hålla budgeten som är av en stor vikt eftersom det handlar om skattepengar. Vilket gör det agila arbetssättet i projekt till en potentiell lösning till de organisatoriska spänningarna som finns i kommuner (Papachroni, Heracleous & Paroutis 2014).

4.3.2 Den demokratiska andan

Det agila arbetssättet i projekt handlar i grunden att om ett involverande och nytänkande av organisationen för att undvika den hierarkiska byråkratin (Denning 2015). Det agila arbetssättet kan bättre hantera förändringar i projekt för kommuner men i grunden handlar det om ett arbetssätt som ska ge en ökad effektivitet (Riberio & Fernandes 2010). Föreliggande studiens resultat visar just på att det finns en vilja att kunna arbeta snabbare och inte behöva vänta på

beslutsprocesser. Beslutsprocessen ska bli mer effektiv och att besluten till stor del kommer från många fritidspolitiker, vilket tar en längre tid eftersom de saknar i vissa fall den expertis i dem beslut de tar och inte sammanträder i hög frekvens, vilket fördröjer processen. Det har dels skapat den vilja som finns att det ska bli en snabbare process med besluten och arbetsmetoder i projekten som ska bli mer flexibla och effektiva. Men är det vägen framåt för en kommun, kommuner ska planera långsiktigt för medborgarna och ska förvalta ett territorium. Det är inte ett privatbolag som ska tillverka bilar, utan en kommun som är en viktig samhällsfunktion. Det krävs alltså stabilitet i projekten som bedrivs, vilket det byråkratiska tänket kan ge (Fred 2018). Framförallt om projekt ska bedrivs under en längre tid i en kommun kan det bli kritiskt med ett agilt arbetssätt om det missar detaljer (Shivaleela & Manjunatha Rao 2018) och resultatet kanske inte blev som det var tänkt. Är det okej för ett projekt som bedrivs av skattepengar och ska bidra till samhället. Samtidigt för att det agila arbetssättet ska fungera optimalt behövs en förändring i politiken som måste bli mer effektiv i beslutsprocessen för att det agila arbetssättet ska fungera på bästa sätt. I föreliggande studiens resultat lyfter en projektledare just fram att en ökad effektivitet kräver att mindre människor är med i beslutsprocessen och det i sig påverka den demokratiska processen, vilket i sin tur ställer frågan hur demokratiskt blir ett agilt arbetssätt. Men samtidigt som en värld också blir mer och mer digitaliserad kommer kommuner få det svårt att kunna leverera en ökad effektivitet för just service och infrastruktur (Lappi & Aaltonen 2017). Det kanske krävs en minskad demokratisk process för att kunna klara av framtiden och där ett agilt arbetssätt i projekt är något som kommer att vara ett arbetssätt i projekt för att kunna klara av den ökade globaliseringen. Men med en minskad demokratisk process kan det leda till att demokratin tappar sin legitimitet bland folket (Jönsson 2007). För att kunna bevara legitimiteten i demokratin behövs beslutsprocesserna utvecklas och få en annan struktur. Men även att kunna hantera beslut på ett effektivare sätt som exempelvis beslut mellan nämndsammanträdena och inte bara under själva sammanträdet, om det agila arbetssättet ska kunna ge den effektivitet som det ämnar till.

I slutändan är nog framtiden agilt för kommuner men för att det ska fungera på ett hållbart sätt kommer det krävas mycket exempelvis en stor omorganisering och

förändra de politiska institutionerna. Det kommer bidra med ökad flexibilitet och effektivitet i projekt (Denning 2019). Men samtidigt ökar risken för minskad detaljkännedom i projekten och svårare att hantera långdragna projekt (Shivaleela & Manjunatha Rao 2018). Alltså kanske det krävs att det agila arbetssättet anpassas för en kommunal verksamhet. Med en sorts hybridversion av ett agilt arbetssätt, där vissa processer i projekten är helt agilt och andra mer byråkratiskt. Det finns en tydlig poäng med att arbeta på ett byråkratiskt sätt i projekten eftersom det ger en kontroll, struktur och stabilitet (Fred 2018). Det är just det som kommuner behöver då det handlar om projekt som är offentliga uppdrag och har en stabiliserande roll för samhället (Peng 2019).

4.4 Slutsats

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur projekt bedrivs i en kommunal verksamhet. Utifrån två frågeställningar.

Studiens första frågeställning syftade till att få reda på hur förhåller sig det agila arbetssättet i projekt på en kommunal nivå. Efter att ställt teorin mot empirin kan det sammanfattas att det agila arbetssättet kan vara ett arbetssätt som skulle kunna hantera många utmaningar som föreliggande studiens resultat lyfter fram med att kunna få en bättre kommunikation, kunna hantera förändringar och få mer flexibilitet i projekten. Men samtidigt är ett agilt arbetssätt i projekt något som fungerar sämre i en miljö där projekten kommer att pågå under längre tid och där mycket leverantörer och entreprenörer har ett stort fokus under projektens gång. Om kommuner i framtiden vill kunna arbeta på ett sätt som i teorin skulle kunna öka en mer medborgare nöjdhet, ökad tidseffektivitet och minskade kostnader är det agila en väg framåt. Men i praktiken kommer det krävas en del och i första början är det arbetssättet mer användbart för mindre kommuner. Samtidigt som en potentiell lösning för att hantera de organisatoriska spänningarna som finns i kommuner.

Studiens andra frågeställning syftade till att få fram hur projekten förhåller sig inom kommuner mot den politiska styrningen det kan sammanfattas med att projekt som bedrivs i en kommun måste konstant förhålla sig till politiken och det sker dagligen. Det är politiken som styr med kravspecifikationen för projekten, tidsramen och budgeten. Det blir alltså mycket att förhålla sig till när projekten

bedrivs i en kommun. Den politiska styrningen gör det också svårt att tackla om det skulle uppstå förändringar eller problem, då det krävs nya beslutsprocesser. Det uppstår alltså en tröghet i projekten, det gör att ett agilt arbetssätt i projekt blir svårt att fungera optimalt i en kommunal verksamhet. Det krävs inte bara att arbetssättet förändras under projektets gång, utan också att politiken måste organiseras om. Det kan leda till att mindre personer är med under själva beslutsprocessen för att det agila arbetssättet ska fungera optimalt, vilket kan komma att tänja på den demokratiska andan. Det kan krävas ett genomgående tänk för hur den politikiska styrningen ska utvecklas för framtiden, om ett agilt arbetssätt ska kunna fungera på ett stabilt sätt i kommuner.

4.5 Begränsningar

Denna studies metod är baserad på sex respondenter från totalt tre kommuner. För att kunna få en ännu bättre bild av hur kommuner arbetar med projekt hade det behövts fler intervjuer från flera kommuner och fått mer vinklar på hur projekt bedrivs i en kommunal verksamhet. Det kan också ifrågasättas hur generaliserbar denna studie är med sex respondenter. Även valet av respondenter har utgått ifrån i närliggande kommuner vilket kan påverka resultat och hade troligtvis sätt annorlunda ut om respondenterna varit mer utspridd i landet. Även om det finns begränsningar i det insamlade materialet har det ändå kunnat ge ett tillfredställande svar på forskningsfrågorna med god validitet.

4.6 Vidare forskning

Det skulle behövas vidare forskning om hur kommuner arbetar med projekt och kollar på en större skala, det skulle kunna ge en bättre bild hur kommuner arbetar i projekt. Många kommuner arbetar rätt olika i projekten det skulle ge en intressant data hur projektmetoder skulle kunna förbättras i kommuner. Det agila arbetssättet i projekt skulle också vara riktigt givande om det gjordes vidare forskning på exempelvis Ängelholms kommun om några år för att se hur det har utvecklats i de agila arenorna. Det skulle kunna ge en data som är mer tillförlitlig och samtidigt se hur bra det agila verkligen funkar i projekt på en kommunalnivå.

5. Referenslista

5.1 Litteratur

- Bryman, A. (2011). *"Samhällsvetenskapliga metoder"*. Malmö: Liber.
- Crang, M. (2005). *"Analysing qualitative materials"*. Flowerdew, Robin & Martin, David (red). (2005). *"Methods in Human Geography - A guide for students doing a research project"*. Harlow, England: Pearson Prentice Hall.
- Dalen, M. (2007). *"Intervju som metod"*. Malmö: Gleerups
- Gustavsson, T. (2016). *"Agil projektledning"*. 3 uppl. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2003). *"Introduktion till samhällsvetenskaplig metod"*. 1. uppl. Malmö: Liber AB.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *"Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning"*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Svenning, C. (1999). *"Metodboken samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling"*. Lortenz förlag.
- Syssner, J. (2012). *"Varför platsmarknadsföring? Världens bästa plats?"*. Lund: Nordic Academic Press.
- Yin, Robert (2006) *"Fallstudier - Design och genomförande"*, Malmö: Liber.
- ### 5.2 Artiklar
- Braun, V. Clarke, V. (2006). *"Using thematic analysis in psychology"*. Qualitative Research in Psychology.
- Denning, S. (2019). *"The ten stages of the Agile transformation journey"*. Strategy & Leadership.
- Denning, S. (2015). *"How to make the whole organization Agile"*. Strategy & Leadership.
- Diefenbach, R. Todnem, B. R. (ed.). (2012). *"Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations (Research in the Sociology of Organizations)"*. Emerald Group Publishing Limited.
- Fransson, M. Quist, J. (2018). *"Fri som en fågel: en studie av återprofessionalisering inom Försäkringskassan"*. Karlstad: Karlstads universitet.

- Fred, M. (2018). "*Projectification: the Trojan horse of local government*". Malmö Universitet.
- Ghemawat, P. & Costa, J. E. (1993). "*The organizational tension between static and dynamic efficiency*". Strategic Management Journal.
- Hall, P. (2012). "*Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*". Management Bureaucracy: organization of political power in the Swedish Public Administration. Liber: Malmö.
- Jansson, T. (2016). "*Projektplanera när man inte vet exakt vart man ska eller hur man ska komma dit*". Kompendium. Karlstads universitet.
- Jönsson, C., Tägil, S. & Törnqvist, G. (2007). "*Europa, quo vadis?: integration och splittring i tid och rum*". Stockholm: SNS Förlag.
- Karlsson, J., Holmquist, M., Johansson, J., Severinsson, R. (2018). "*Ängelholms kommuns nya organisation*". Halmstad: Högskolan i Halmstad.
- Lappi, T., Aaltonen, K. (2017). "*Project governance in public sector agile software projects*". International Journal of Managing Projects in Business.
- LeCompte, M.D. Goetz, J.P. (1982). "*Problems of reliability and validity in ethnographic research*". Review of Educational Research.
- Lofland, J. & Lofland, L. (1995). "*Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*". 3:e uppl., Belmont, CA: Wadsworth.
- McSweeney, B. (2006). "*Are we living in a post-bureaucratic epoch?*". Journal of Organization Change Management.
- Papachroni, A., Heracleous, L., Paroutis, S. (2014). "*Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda*". The Journal of Applied Behavioral Science.
- Peng, H. (2019). "*Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits*". Management Decision.
- Pries-Heje, J. & Baskerville, R. (2017). "*The translation and adaptation of agile methods: a discourse of fragmentation and articulation*". Information Technology & People.
- Ribeiro, F. & Fernandes, M. (2010). "*Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: a case study*". Journal of Enterprise Information Management.
- Shivaleela, S. & Manjunatha Rao, L. (2018). "*Current State of Agile Methodologies and its extended practices in Software Development - A Review*". International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering.

Vetenskapsrådet. (2002). *"Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning"*. Stockholm.

Weber, M. (1948) *"From Max Weber: Essays in Sociology"*. London: Routledge.

5.3 Internetkällor

Sveriges Kommuner och Landsting, SKL (2017). *"Kommungruppsindelning 2017"*.

<https://skl.se/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommungruppsindelning.2051.html> [2019-05-30]

Sydsvenskan (2018). *"Vem vill inte vara lite agil i tuffa tider? "*

<https://www.sydsvenskan.se/2018-04-19/ingrid-runsten-vem-vill-inte-vara-lite-agil-i-tuffa-tider-> [2019-02-12]

Ängelholm (2018). Vårt agila arbetssätt.

<https://www.engelholm.se/kommun-och-politik/kommunens-organisation/vart-agila-arbetssatt.html> [2019-02-12]

6. Bilagor

Intervjuguide

Generellt

1. Vad är ditt huvudsakliga uppdrag?
2. Hur skulle du beskriva vad du gör?
3. Hur länge har du jobbat med detta?
4. Har du tidigare erfarenheter/expertis som projektledare?

Hur ser det ut i kommunen

5. Vilka projektmetoder/modeller använder ni er av?
 - Skulle du kunna beskriva mer om dessa metoder?
6. Hur ser det ut arbetsmässigt i ett projekt för dig?
 - Kan du beskriva hur det ser ut för dig under en vanlig vecka i ett projekt?
 - Vilka arbetsmoment under projektets gång är extra viktiga skulle du anse?
7. Eftersom ni är en politiskt styrd organisation, hur påverkar de projekten du bedriver?
 - Finns det något specifikt som synliggörs tydligt i projekten? Med att politiken styr.

Möjligheterna

8. Under ett projekt, vilken del av era metoder/arbetsätt anser du bidra mest för projektet?
 - Finns det något konkret exempel en viss fas i projektet, kan du berätta om de?
9. Vilka fördelar finns i ert arbetsätt anser du under ett projekt?
 - Finns det något konkret arbetsätt under arbetsveckan som du anser ger mest påverkan?

Utmaningarna

10. Upplever du att de finns några utmaningar med de arbetsätts som används i projekten?
 - Hur tror du det påverkar dig och projektgruppen?
11. Under ett projekt är de någon speciell arbets fas som fungerar mindre bra?
 - På vilket sätt fungerar det mindre bra?
12. Anser du att det finns något att förbättra med de metoder ni använder under projekten?
 - I så fall vad och hur skulle de kunna förbättras?