



Fakulteten för Ekonomi, Kommunikation och IT

Jonas Bolin  
Erik Nilsson  
Henning H. Wibrån

# Projektledning i teori och verklighet

- en komparativ studie av två projekt inom  
lokaltrafiken

Project management in theory and reality

- a comparative study of two project in local traffic

Företagsekonomi  
D-uppsats

Termin:

Höstterminen 2007

## **Förord**

Vi vill börja med att rikta ett tack till våra kontaktpersoner inom SL-Access och BIMS. Utan dessa hade inte vår undersökning varit möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett tack till våra handledare som hjälp och stöttat oss under arbetets gång. Patrik Gottfridsson förtjänar även ett extra omnämnande då vi fått ta del av intervjumaterial från tidigare gjorda intervjuer med BIMS.

---

Jonas Bolin

Erik Nilsson

Henning H. Wibrån

## Abstract

To work in forms of projects is something that is getting more common these days. A project is the collaboration between a numerous smaller processes. These processes must work in synergy in order for the project as a whole to run as planned. Nevertheless, we live in a world that is constantly changing and it is quite common that some of these processes malfunction which leads to costly delays (Christensen och Kreiners 1997).

The purpose of this study is to look at two different projects in relation to the both theories. By doing this we would like to determine weather “the classic” or “the alternative” project theory is superior considering time and cost. The projects that we have chosen to study are two similar public transportation projects that are called SL-Access and BIMS. The reason behind the choice of projects is that they share a similar goal, which is to exchange the system that is currently used for the tickets. SL-Access is a project that AB Storstockholms lokaltrafik is responsible for. SL is responsible for all the contracts that concern the public transportation service. Biljettsystem i Mellansverige (BIMS) is the result of the collaboration between eight different local public transportation administrators (Dalatrafik, Karlstadsbuss, Länstrafiken, Tåg i Bergslagen, Upplandslokaltrafik, Värmlandstrafiken AB, Västmanlands Lokaltrafik, X-Trafik).

In the majority of the literature that we, for this study, looked in to the process of project management is described as a process with small deviances. We define this form of project management as “the classic” project theory. The classic theory is characterized of a detailed project plan containing well-defined goals and how they shall be reached. In contrast to the classic theory we found a book by Christensen and Kreiner (1997) in which they present an “alternative” project theory. This theory emphasizes the importance of a less detailed planning process. This because the world that we live in is constantly changing which in term affects the conditions under which the project is held.

We have based our study on a qualitative thesis. We used an open interview method that leaves more room for variations of the respondent’s answers. The respondents were chosen by their position in the project organization in each project. Why we only chose persons on leading positions can’t be explained by the fact that the aim of the interviews was to get at deeper understanding of how the project have been working.

In the conclusion we present the differences we identified between the two projects as a result of this study. In SL-Access they started the project under more strict terms. Every part of the project was carefully planned. BIMS started under looser terms, they knew what they wanted to achieve with the project but not exactly how to achieve it. The two projects starting terms can also be recovered in the realization phase. Despite different starting terms both project have experienced problems, mostly in terms of external factors. The finishing phase of the both projects is similar to each other in that the project result is being delivered bit for bit.

## Sammanfattning

Att arbeta i projektform är något som blir allt vanligare i dagens samhälle. Ett projekt består av många mindre processer som tillsammans måste fungera i synergi för att projektet som helhet ska fortlöpa som planerat. Vi lever dock i en föränderlig värld och det är vanligt att någon av dessa processer inte går som planerat, vilket får kostsamma förseningar till följd (Christensen och Kreiners 1997).

Syftet med uppsatsen är att ställa två verkliga projekt i förhållande till den litteratur vi tagit del av. Genom att göra detta vill vi identifiera vilket tillvägagångssätt som är det effektivaste, både ur tids- och kostnadsaspekt. De projekt vi valt att undersöka närmare är två kollektivtrafiksprojekt vilka benämns SL Access och BIMS. Anledningen till att just dessa två projekt valdes var att de bedrivs parallellt med varandra samtidigt som de har ett liknande syfte, nämligen att ersätta dagens befintliga biljettsystem. SL-Access är ett projekt som drivs av AB Storstockholms Lokaltrafik (SL). SL sköter all upphandling av den lokala trafiken i Stockholm. Biljettsystem i Mellansverige (BIMS) är resultatet av ett samarbete mellan åtta olika trafikhuvudmän (Dalatrafik, Karlstadsbuss, Länstrafiken, Tåg i Bergslagen, Upplandslokaltrafik, Värmlandstrafiken AB, Västmanlands Lokaltrafik, X-Trafik).

I majoriteten av den litteratur vi tagit del av framställs projektledning som en process med små avvikelser i det tillvägagångssätt som förordas i arbetet med att driva ett projekt. Skillnader kan exempelvis vara att två steg i projektplanen byter plats med varandra men att inget steg inom processen försvinner. Denna form av projektledning benämner vi det ”klassiska” tillvägagångssättet, vilket karakteriseras av detaljerade projektplaner med klara mål och vägar fram till målet. Vi har dock funnit en bok skriven av Christensen och Kreiner (1997) i vilken de presenterar ett ”alternativt” tillvägagångssätt som förespråkar en mindre detaljerad planering inom projektarbete. Detta beroende på att vi befinner oss i en värld och miljö som står under ständig förändring vilket hela tiden skapar nya förutsättningar för projektarbetet.

Vi har i vår studie utgått från ett kvalitativt tillvägagångssätt för att samla in empirin. De intervjuer som genomfördes var av semistrukturerad karaktär. Respondenterna valdes utefter vilken befattning de har inom respektive projekt. Valet av respondenter föll på personer i ledande positioner vilket berodde på att avsikten med intervjuerna var att få en inblick i hur de båda projekten varit uppbyggda samt hur de bedrivits.

I slutsatsen redovisas skillnaderna mellan de båda projekten som ett resultat av undersökningen. I SL-Access fall utgick de ifrån en mer strukturerad projektplan där allt fanns nedskrivet och utstakat. I BIMS fall så fanns det snarare en uppfattning om *vad* som skulle uppnås men inte exakt *hur* det skulle uppnås. De båda projektens utgångsläge återspeglas även i genomförandefasen. Trots att de haft olika utgångsläge så har båda projekten stött på problem, främst i form av externa faktorer. Slutfasen för de båda projekten påminner i stora drag om varandra, den främsta likheten är att projektresultatet kommer att lanseras ”bit för bit”.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>7</b>
<b>1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</b>	<b>9</b>
<b>2. TEORI</b>	<b>10</b>
<b>2.1 TEORIHANTERING</b>	<b>10</b>
<b>2.2 TEORIDEFINITION</b>	<b>10</b>
<b>2.3 PROJEKTPLAN</b>	<b>11</b>
<b>2.4 PROJEKTORGANISATION</b>	<b>13</b>
<b>2.5 ANSVARFÖRDELNING</b>	<b>15</b>
<b>2.6 KOMMUNIKATION</b>	<b>15</b>
<b>2.7 PROJEKTDOKUMENTATION</b>	<b>16</b>
<b>2.8 ÖVERLÄMNING</b>	<b>17</b>
<b>2.9 SAMMANFATTNING AV TEORIN</b>	<b>18</b>
<b>3 METOD</b>	<b>20</b>
<b>3.1 VAL AV ANSATS</b>	<b>20</b>
<b>3.2 INSAMLING AV EMPIRI</b>	<b>20</b>
3.2.1 INTERVJUGUIDE	21
<b>3.3 URVAL</b>	<b>21</b>
<b>3.4 DATABEARBETNING</b>	<b>22</b>
<b>3.5 METODKRITIK</b>	<b>22</b>
<b>3.6 KÄLLGRANSKNING</b>	<b>23</b>
<b>4. PROJEKTINTRODUKTION</b>	<b>25</b>
<b>4.1 SL-ACCESS</b>	<b>25</b>
<b>4.2 BIMS</b>	<b>26</b>
<b>5. INLEDNINGSFASEN</b>	<b>28</b>
<b>5.1 PROJEKTPLAN</b>	<b>28</b>
5.1.1 SL-ACCESS	28
5.1.2 BIMS	29
5.1.3 ANALYS AV PROJEKTPLANEN	31

<b>5.2 PROJEKTORGANISATION</b>	<b>32</b>
5.2.1 SL-ACCESS	32
5.2.2 BIMS	33
5.2.3 ANALYS AV PROJEKTORGANISATION	34
<b>5.3 ANSVARSFÖRDELNING</b>	<b>35</b>
5.3.1 SL-ACCESS	35
5.3.2 BIMS	35
5.3.3 ANALYS AV ANSVARSFÖRDELNINGEN	36
<b><u>6. GENOMFÖRANDEFASEN</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b>6.1 KOMMUNIKATION</b>	<b>37</b>
6.1.1 SL-ACCESS	37
6.1.2 BIMS	38
6.1.3 ANALYS AV KOMMUNIKATIONEN	38
<b>6.2 DOKUMENTATION</b>	<b>39</b>
6.2.1 SL-ACCESS	39
6.2.2 BIMS	40
6.2.3 ANALYS AV DOKUMENTATIONEN	41
<b><u>7. AVSLUTNINGSFASEN</u></b>	<b><u>43</u></b>
<b>7.1 ÖVERLÄMNINGEN</b>	<b>43</b>
7.1.1 SL-ACCESS	43
7.1.2 BIMS	43
7.1.3 ANALYS AV AVSLUTNINGSFASEN	44
<b><u>8. SLUTSATS</u></b>	<b><u>46</u></b>
<b><u>KÄLLFÖRTECKNING</u></b>	<b><u>50</u></b>
<b><u>BILAGA I</u></b>	<b><u>52</u></b>
<b><u>BILAGA II</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b><u>BILAGA III</u></b>	<b><u>62</u></b>

# 1. Inledning

---

*Detta kapitel återger en kort historik i ämnet samt en problemformulering och leder vidare till en diskussion kring det problem författarna uppmärksammat. Studiens syfte samt frågeställningar framställs och vissa begrepp förtydligas.*

---

## 1.1 Bakgrund

Projektledningsteorier är traditionellt sett präglade av en gemensam bild på hur en projektprocess ska se ut. Innan ett projekt startas görs en detaljerad plan och sedan följer projektet denna plan utan att göra större förändringar under projektets gång. Ett exempel på detta är processen med att fastställa projektplanen. Enligt de traditionella teorierna utarbetas en detaljerad projektplan på ett sådant sätt att den i princip måste efterföljas slaviskt. De teorier som vi inför arbetet tagit del av sträcker sig tio år tillbaka i tiden. Teorierna har sin grund i de militära projekt som genomfördes under Cubakrisen. Exempel på källor till de teorier vi tagit del av är Ander och Karlsson (1989), Blomé (2001) och Macheridis (2001).

De två nedanstående citaten ger en bild av hur den ovan nämnda teorin resonerar inför inledningen av ett projekt.

*”Det måste finnas en nivå där det bestäms vad projektet skall uppnå och en nivå som beskriver hur det skall uppnås” (Andersen et al.1994, s.41).*

*”Den tyngsta och viktigaste planeringen sker inför projektstarten men genom projektet kommer man få återgå till planeringsmomentet för att följa upp och utföra nödvändiga förändringar” (Ove Larsson 1997, s.29).*

Det finns dock en teori som till viss del motsätter sig det ovan nämnda tillvägagångssättet. Författarna till denna teori hetter Christensen och Kreiner (1997). Enligt författarna behöver ett projekt vara rörligt, det vill säga att projektet inte kan vara allt för strukturerat redan från början. Författarna menar att det inte är någon mening att planera allt innan ett projekt startas eftersom ingen kan veta hur ett projektet kommer att förändras under resans gång. Författarna illustrerar hur svårt det är att lägga upp en strategi i början av ett projekt med hjälp av ett citat ur *Alice i Underlandet*:

*”...där krocketklotet är en igelkott, bågarna soldater och klubban en flamingo. Igen av denna rekvisita låter sig godvilligt och passivt inordnas i det officiella spelet; att lägga upp en strategi för spelet, att sikta på de optimala slaget och så vidare, är inte meningsfullt när målet flyttar sig under spelets gång när klotet följer sina egna rörelselagar och när klubban bryr sig mera om sitt huvud än om att spela spelet”(Christensen & Kreiner 1997, s. 15).*

Genom att tagit del av de ovan nämnda teorierna har det för oss utkristalliserats två olika tillvägagångssätt vid ett projektarbete. Vi kommer härnäst att benämna dessa två tillvägagångssätt som ”den klassiska teorin”, vilken syftar till de teorier dit

majoriteten av författarna håller sig. Vi har valt att benämna Christensen och Kreiners (1997) tillvägagångssätt för ”den nya teorin”

Eftersom användningen av arbetsformen projekt har ökat markant de senaste årtiondena ser vi det som intressant att utforska vilken av teorierna som fungerar bäst i verkligheten. Vi har valt att undersöka den klassiska teorin eftersom den tillämpas som kurslitteratur, men också med anledning av att vi ser vissa svagheter i den klassiska teorin. Dessa svagheter bör kunna leda till ineffektivitet i det projektarbete som drivs inom olika organisationer. En svaghet vi ser i den klassiska teorin är att den härstammar från sextiotalet, även om den har utvecklats genom åren. Möjligen skulle den klassiska teorin vara föråldrad då samhället idag står under en förändringstakt som ökat kraftigt under bara det sista årtiondet. Eftersom förändringstakten har ökat ser vi det som möjligt att Christensen och Kreiners (1997) teori skulle kunna vara mer anpassad för det samhälle vi idag lever i.

Vi har valt att undersöka två i nuläget pågående projekt inom lokaltrafiken. Det ena av projekten utgår mer från det klassiska synsättet och det andra projektet utgår mer från den nya teorin. Projekten har båda samma mål och liknade förutsättningar för att lyckas. De båda projektens mål är att införa ett nytt biljettsystem inom lokaltrafiken.

Genom att undersöka de båda projekten inom lokaltrafiken avser vi att undersöka hur projekten drivs samt fastställa vilken av teorierna som fungerar bäst i verklighet vi nu lever i. Eftersom projekten använder sig av olika synsätt vill vi bland annat se vilken av teorierna som skulle vara intressant att tillämpas i utbildningssyfte. Vi vill även undersöka om orsakerna till att ett ineffektivt projektarbete bedrivs, kan ha sin grund i att personalen utbildas i ett föråldrat tillvägagångssätt i konsten att driva projekt. Genom att använda sig av den teori som visats sig mest effektiv skulle även projektarbetet inom företag idag kunna effektiviseras.

I nuläget finns vissa tendenser till att projektarbete har en benägenhet att dra ut på tiden. Ur ett ekonomisk perspektiv ökar således kostnaden för organisationen i takt med tiden fram till det att projektet avslutas. Genom att finna det mest effektiva tillvägagångssättet att bedriva projekt har vi även för avsikt att finna det mest kostnadseffektiva tillvägagångssättet. Då de extra kostnaderna reduceras eller till och med elimineras kommer själva projektet kunna genomföras till en lägre kostnad vilket bidrar till en bättre konkurrens situation för den aktuella organisationen.



## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med vårt arbete blir därigenom att utifrån två pågående projekt inom kollektivtrafiken genomföra en komparativ studie för att se utefter vilken av våra två teorier som bör tillämpas vid projektgenomföranden, för att projektet skall kunna genomföras smidigt och kostnadseffektivt.

Vi har valt att utgå ifrån två projekt som syftar till att uppnå liknande mål, vilket i detta fall är ett nytt biljettsystem som kommer att ersätta ett tidigare system. Det ena projektet drivs inom Stockholms Länstrafik SL och det andra drivs av en sammanslutning mellan åtta trafikmyndigheter i mellan Sverige. Vad som för oss gör dessa två projekt intressanta är att de drivs utefter olika förutsättningar i vilket det ena drivs uteslutande av inhyrda projektledare vars kunskaper grundar sig i den klassiska teorin, i jämförelse med det andra som drivs genom intern kompetens. Skillnaden blir här att det ena projektet drivs utefter en från början fastslagen projektplan i linje med den klassiska teorin kontra det andra projektet där kunskapen om projektledning inte är lika utbredd utan formas utefter projektets gång.

## 2. Teori

---

*I följande kapitel kommer vi att redogöra för de begrepp som ligger till grund för vår problemställning samt syfte. Begreppen kommer att karaktäriseras utifrån litteraturen. Dels för att ge en djupare förståelse för begreppen i sig men också för att ge läsaren en lämplig grund inom teorin, för att därefter vara bättre förberedd för att ta del av insamlad data samt av den analysdel som följer.*

---

### 2.1 Teorihantering

Teorikapitlet innehåller teorier och citat från en rad olika källor. Vad läsaren bör vara medveten om är att teorierna skiljer sig mycket lite åt och att vi valt att hänvisa till den källa som för oss för den mest relevanta diskussionen runt teorin. Detta medför att mängden källor i texten kunde ha gjorts betydligt fler, vilket vi har valt att inte tillämpa. Detta val beror på att texten då hade bestått av en mängd olika källor vilket hade försvårat för läsaren. Christensen och Kreiner (1997) avviker dock gentemot de klassiska projektteorierna genom sina alternativa teorier om hur projekt bör drivas. Då dessa teorier är finns hänvisningar i texten.

### 2.2 Teoridefinition

De två olika teoriinriktningar vi kommer att ta upp i denna uppsats har vi valt att benämna som ”den klassiska” samt ”den alternativa”.

Den klassiska inriktningen är den mot vilken majoriteten av teorierna vänder sig. Denna inriktning karaktäriseras av detaljerade projektplaner med klara mål och vägar fram till målet. Inom den klassiska teorin förespråkas en tydlig och detaljerad plan som ligger till grund för ett rationellt arbete (Svensson & von Otter 2000). Genom de detaljerade planerna skapas inget större utrymme för den externa påverkan på projektet. Exempel på hur arbetet skall bedriva presenteras nedan:

*”Planeringen förväntas bli effektiv genom att den utförs med beprövade tekniker. Det handlar om att säkerställa att arbetet blir utfört som planerat, dvs. att projektplanen följs och att eventuella avvikelser upptäcks tidigt och korrigeras” (Svensson & von Otter 2000, s. 30).*

Den alternativa teorin har dock färre källor och representeras i detta arbete bara genom Christensen och Kreiner (1997). Detta är den enda källa vi har funnit i vårt sökande vilket väl representerar den alternativa teorins spridning.

Den alternativa teorin förespråkar en mindre detaljerad planering inom projektarbete. Detta beroende på att vi befinner oss i en värld och miljö som står under ständig förändring vilket hela tiden skapar alternativa förutsättningar för projektarbetet. Med detta menar Christensen och Kreiner (1997) att omvärlden formar projektet utefter dess gång och skapar därmed det mest optimala projekt målet utefter de förestående förutsättningarna. Genom den mindre detaljerade projektplanen ges också en större möjlighet för projektmedlemmarna att ta egna initiativ vilket därmed skapar gynnsammare förutsättningar för nyskapande. Exempel på Christensen och Kreiners (1997) synsätt presenteras nedan:

*”Förankra projektet i en vision, som är både konkret och kan rymma många olika lösningar.”*

*”Justera projektmålet efter situationen – hela tiden!”*

”Frukta inte ”kaos” –för först då är det någon mening med styrning!”  
(Christensen & Kreiner 1997, s. omslagets baksida)

## **2.3 Projektplan**

Utöver projektplan kan samma dokument även benämnas projektbeskrivning, projektspecifikation och projektdefinition. I boken ”Den tillfälliga organisationen”, beskriver Blomé (2001) projektplanen enligt följande:

*”När syftet och målet har identifierats är det dags att finna ett tillvägagångssätt för att nå fram till de leveranser som planerats. Strategier och handlingsplaner måste formuleras. De ska visa hur organisationerna tillsammans, på säkraste och effektivaste sätt, ska nå projektmålet”*  
(Blomé 2001, s.41).

Under arbetet med att finna en målsättning för projektet är avsikten att fastställa *vad* som ska uppnås med projektet. Därefter övergår arbetet i planeringsfasen där det ska fastställas *hur* det skall uppnås (Christensen & Kreiner 1997).

Efter att mål och syfte för projektet har klarlagts bör projektorganisationen i samspel med linjeorganisationen klargöra hur man på bästa sätt kan nå det uppsatta målet samt beakta vad som skulle kunna göra att målet inte nås. Beslut om leverantörer, produktionsstrategier samt hur projektet skall prioriteras i förhållande till andra projekt, skall fattas. Krav och produktbeskrivningar skall också fastställas. Dessa kan variera beroende på projektets storlek och karaktär. Nedan listas de områden där beslut enligt Blomé (2001) bör fattas utöver själva projektmålet:

- Bakgrund och syfte med projektet.
- Mål, prioriteringar och avgränsningar.
- Leveranser, leveransrutiner och godkännandekriterier.
- Organisation samt ansvar och befogenheter för identifierande av roller.
- Arbetssätt – produktionsprocesser, externa genomgångar och granskningar för kvalitetssäkring.
- Rutiner för ändring av projektets mål.
- Behov av utbildning för projektgruppen.
- Risker
- Tids- och resursplaner
- Kalkyl och finansiering (Blomé, 2001, s42)

Jansson och Ljung (2004) delar in projektplanen i fem delar:

1. Motiv, avsikt och omgivning: Där man definierar anledningen till att projektet startade och vilken effekt man vill få ut av projektresultatet. Här skall också en översikt göras av projektets intressenter och vilka intressen de har i projektet.

2. Projektnytt resultat och avgränsningar: Krav, behov och förväntningar av projektet. Ingående beskrivningar av vad projektet skall leverera.
3. Projektplaner: Beskrivning av projektets viktigaste strategier (hur dessa skall genomföras avseende personal, val av verktyg, arbetsmodell mm.) Arbetet skall vara strukturerat i aktiviteter och utefter hur dessa är beroende av varandra. Även tidsplan och budget skall ingå här.
4. Projektorganisation: Funktioner och roller i projektorganisationen med namn på personerna som innehar de olika rollerna. En beskrivning för hur kommunikation och möten skall ske samt projektledarens befogenheter.
5. Överlämningsstap och avslutning: Beskrivning av överlämningen och exakt vad som skall överlämnas till mottagaren. Beskrivning av hur erfarenheter från projektet skall dokumenteras.

Projektplanen anger projektledarens handlingsfrihet under projektets gång och skall användas som en referens under själva projektarbetet. Projektplanen skall fungera som en beskrivning av hur projektet är tänkt att genomföras avseende planer, organisation och kommunikation (Jansson & Ljung 2004). Anden och Karlsson (1989) anser att en projektplan skall användas som ett hjälpmedel för att målinrikta verksamheten. Den skall också ligga till grund för en ansvarsfördelning av de olika åtgärderna vägleda och stimulera dem som arbetar med projektet samt för att samordna resurser och arbetsinsatser.

En projektplan skall även ligga till grund för att ett projekt drivs rationellt, detta genom att alla förutsättningar kartläggs noga. Tydliga mål skall sättas upp och den absolut mest rationella strategin skall väljas. Denna projektplan skall därefter ligga till grund för det fortsatta arbetet och säkerställa att projektet drivs så som det var planerat (Svensson & von Otter, 2000).

Vid intervjuer gjorda av Börjesson och Lisiderius (1998) framgår dock att projektmål däremot tenderar att vara otydliga. Ofta stöter projektledare på oklart formulerade mål, där uppdragsgivaren är oklar över vad han/hon vill eller att uppdraget är för snävt eller för allmänt (Börjesson & Lisiderius 1998).

Christensen och Kreiner (1997) höjer ett varnande finger för att till fullo följa de olika steg i planeringen som framhålls inom projektledning. Författarna menar att då vi lever i en värld som står under ständig förändring bör vi akta oss för att sätta för specifika mål för ett projekt. Man bör istället presentera en vision för projektet som inte gör att projektmedlemmarna låser sig vid en utstakad väg. Detta ger frihet i arbetet vilket i sin tur kan medföra att den målsättning man från början hade kan överträffas. Med en ofullständig värld menar författarna en värld som i stor utsträckning förändrar förutsättningarna för exempelvis ett projekt. De skriver att samhället nu står i en brytpunkt mellan industrialismen och post-industrialismen där många företag måste gå från stora, stelbenta organisationer till mindre och mer organiska och därigenom ta mer intryck av vad som händer i den omgivande miljön.

Christensen och Kreiner (1997) beskriver ovan nämnda problem enligt nedan:

*”Medan vi försöker skapa stabilitet och förutsägbarhet i projektet genom en operationalisering av målet och en systematisk planering, ändrar de naturligtvis inte den turbulens som existerar runt omkring projektet. Att förvänta sig att den kunskap och den situation som existerade vid den tidpunkten för projektets igångsättande är oförändrad när projektet avslutats, skulle vara naivt och visa brist på sunt förnuft”*  
(Christensen & Kreiner 1997, s.44-45).

Författarna menar att man inom organisationer bör i så stor utsträckning som möjligt eliminera den omgivande osäkerheten i omgivningen för att kunna driva ett så bra projekt som möjligt. Dilemmat är däremot att den omgivande osäkerheten är mycket svår eliminerad vilket gör att man kan få svårt att hålla sig till projekt planen. Projekt uppnår däremot en säker färdkurs genom att till viss del avskärma sig från omgivningen vilket medför svårigheter att bedöma om projektet är ”på fel väg”.

## **2.4 Projektorganisation**

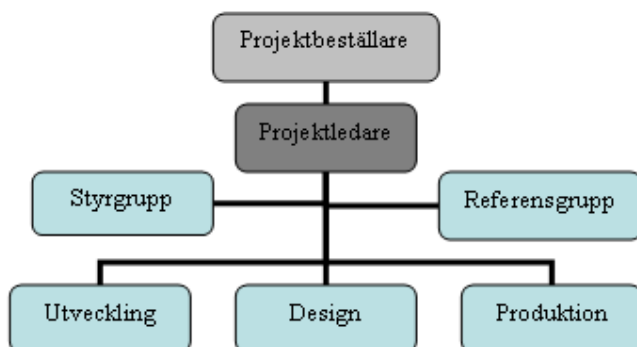
För att ge en bild av vad en projektorganisation är och hur den skiljer sig från en ”vanlig” organisation i den löpande verksamheten, har vi valt att inleda detta kapitel med att citera Jansson och Ljung (2004) i deras sätt att beskriva en projektorganisation:

*”Organiseringen av ett projekt handlar om att dela upp arbetet mellan de människor som arbetar i det. En bra organisation gör att deltagarna kan agera samordnat, beslutsamt, självständigt och snabbt. Projektarbetsformen innebär att vi ”stoppas in” en projektledningsfunktion mellan den verksamhetsledande funktionen och den genomförande funktionen. I stället för att organisationens chefer leder det operativa arbetet direkt, får en projektledare tillfälligt ansvaret för att leda det operativa arbetet i projektet. Eftersom varje projekt är en engångsföreteelse måste man skapa en ny organisation för varje projekt.”*  
(Jansson & Ljung 2004, s. 377).

En väl genomförd organisering bidrar till klara roller för var och en av projektdeltagarna, samt att det skapar en god överblick av organisationen för alla inblandade. Detta gör att projektdeltagarna lättare kan avgränsa sitt arbete och att organisationen lättare kan fatta de beslut som gör att arbetet drivs framåt (Jansson & Ljung 2004).

En projektorganisation åskådliggörs enklast genom ett hierarkiskt organisationsschema där schemat tar sin början vid projektbeställaren och därefter presenteras de olika instanserna utefter deras hierarkiska ställning i projektet.

En projektorganisation kan se ut enligt nedan:



I en projektorganisation ingår ofta en mängd olika personer som sammanförts just för ett specifikt mål. Svensson och von Otter (2000) gestaltar detta enligt nedan:

*”en samling individer som kommer samman för att uppnå ett gemensamt mål och där det finns en känsla av samhörighet”*  
(Svensson & von Otter 2000, s. 108)

En väl fungerande organisation bygger på att uppmuntra kommunikation mellan organisationens olika delar. En god kommunikation underlättar vid beslutsfattande då all tillgänglig information redan är känd inom projektet samt att rollerna utkristalliseras tydligare vilket gör att arbetet fortlöper allt smidigare (Jansson & Ljung 2004). En grups förmåga att göra ett bra arbete bygger på bra kommunikation mellan de olika projektdeltagarna samt en väl avvägd blandning av olika personligheter (Blomé 2001). Behovet av en god kommunikation inom projektet gör att man vid organiseringen av organisationen samtidigt bör ta hänsyn till det kommande steget i planeringen vilket innebär kommunikationsplanen. Kommunikationsplanen klargör hur organisationen kan komma att påverkas av kommunikationen och tvärt om (Jansson & Ljung 2004).

Ett typiskt kännetecken för en projektorganisation är att den bildas då linjeorganisationen ställs inför krav som går utanför ordinarie verksamhet. Detta kan kräva nya infallsvinklar på problemet och en grupp sätts samman för att lösa problemet. Christensen och Kreiner (1997) skriver:

*”De ligger utanför normal rutin, praxis och kompetens, och därför kräver deras lösningar organisatoriska åtgärder”*  
(Christensen & Kreiner 1997, s. 24)

Ett projekt drivs oftast i samspel med den övriga organisationen. Exempelvis kan ett projekt stötts av en stab som kan bestå av experter som finns inom linjeorganisationen. Staben kan bistå projektledaren med erfarenhet och kan i vissa fall också fatta beslut inom projektet. Projektet kan också stötts av en referensgrupp vilket består av personer som även de kan bistå med erfarenhet och kunskaper inom det aktuella området. Det som skiljer en stab från en referensgrupp är att staben har ett ansvar och en viss hierarkisk ställning inför projektet vilket inte återfinns hos referensgruppen (Jansson & Ljung 2004).

## 2.5 Ansvarsfördelning

Ansvarsfördelningen inom ett projekt kan illustreras med hjälp av ett så kallat principansvarskort. Genom detta kort visualiseras de olika beslutsfattande personerna i projektet samt inom vilka områden de är berättigade att fatta beslut. För denna ansvarsfördelning ansvarar först och främst projektbeställaren som därefter i samråd med projektledaren fördelar ut det ansvar som krävs i gruppen (Andersen et al. 1996).

Genom ett ansvarskort så effektiviseras arbetet så varje projektmedlem på egen hand kan se till vem de bör vända sig för att få besked eller få ett beslut fattat. I vissa projekt kan ansvarsfördelningen vara mycket utbredd då projektet kan kräva att snabba beslut kan fattas, till skillnad från andra projekt där beslut nästan uteslutande fattas av projektbeställaren (Andersen et al. 1996).

*”Befattningar i en organisation definieras tydligt genom avgränsade arbetsområden, arbetsbeskrivningar och befogenheter. Olika befattningars beskrivningar jämförs med varandra och justeras för att inte överlappa varandra eller lämna luckor” (Jansson & Ljung 2004, s. 52)*

## 2.6 Kommunikation

Macheridis (2001) beskriver begreppet kommunikation enligt nedan:

*”Kommunikation innebär att information, idéer, känslor och attityder överflyttas från en individ, grupp eller organisation till en annan individ, grupp eller organisation” (Nikos Macheridis 2001, s. 101)*

Något av de viktigast i ett projekt är att bygga upp ett väl fungerande och effektivt kommunikationssystem. Beroende på projektets storlek och sammansättningen av projektmedlemmar bör, vid varje projekt, en analys genomföras för att fastställa vilka kommunikationsbehov som finns samt eventuella kommunikationshinder. Kommunikation är viktigt för att effektivisera projektprocessen och bör ses som ett lednings-, och styrinstrument. Det finns däremot risk att kommunikationsramar bildas som resultat av den företagskultur som råder, vilket gör att kommunikationsprocessen inte blir den optimala för projektet. Projektledaren har därför ett stort ansvar för att utveckla lämpliga kommunikationsregler som passar just projektet i fråga (Macheridis 2001).

En väl fungerande kommunikation ligger till grund för att projektorganisationen snabbt kan reagera på förändringar och göra rätt prioriteringar då de personer som besitter beslutsfattande roller har tillgång till den nödvändiga informationen. Projektledaren har här en viktig uppgift att hjälpa alla i projektet att få tillgång till, för dem, väsentlig information. För att uppnå en god kommunikation bör man vara förutseende redan när organisationen definieras. Genom en uppdelning av ansvar och arbete skapas olika förutsättningar för hur projektorganisationens delar kommer att kommunicera med varandra. Inom en arbetsgrupp består kommunikationen av hur gruppen skall lösa sitt specifika problem. Därefter kommer man utifrån denna grupp kommunicera med andra grupper för att få tillgång till komponenter för att lösa sitt problem. Därmed styr organisationsuppbyggnaden vilka grupper/personer som kommer att kommunicera med varandra (Jansson & Ljung 2004).

*”I allmänhet presterar team bättre om deras sätt att kommunicera präglas av öppenhet och tillit mellan medlemmarna” (Jansson & Ljung 2004, s. 405).*

Genom detta vågar alla inom projektgruppen föra fram sina åsikter och ingen inbördes konkurrens finns inom projektet. I projekt handlar det om att lösa nya uppgifter som inte lösts tidigare, på första försöket. Därför är det viktigt att värna om kreativitet, handlingskraft och tålamod. Dessa faktorer optimeras enbart genom öppenhet och tillit mellan projektmedlemmarna (Jansson & Ljung 2004).

Kommunikation inom ett projekt kan ske både muntligt, skriftligt och visuellt. Den tekniska utvecklingen har gjort att visuella medier har bidragit till stora möjligheter att presentera material och information. Ledningen i ett projekt bör därför redan från projektstarten informera projektdeltagarna om vilka verktyg för information och material som erbjuds.

Jansson och Ljung (2004) förespråkar bland annat en hemsida för projektet där aktuell information läggs upp och där möjligheten för spontana möten mellan projektdeltagarna kan ske.

Kommunikation har också med rapportering att göra. Andersen et al (1996) föreslår att rapportering till överordnad nivå sker månadsvis i ett projekt alternativt att man rapporterar när man passerat en milstolpe i projektet. Detta är dock ett ställningstagande för projektledaren och projektbeställaren som bör grundas på projektprocessens hastighet.

Jansson och Ljung (2004) skriver i jämförelse att man inom varje specifikt projekt bör avgöra om man skall rapportera med vissa intervall, enligt vissa mallar, muntligt eller skriftligt. Rapportering kan ske dagligen, veckovis eller månadsvis. Den kan genomföras med skriftliga brev, E-post, rapportering vid möten eller genom avancerade datasystem. Syftet med dessa rapporter är att organisationen snabbt skall kunna reagera då något är på väg att gå fel i projektet.

Faktorer som påverkar kontinuiteten i rapporteringen samt hur man rapporterar:

- Takt i projektet
- Geografiska avstånd
- Organisationskultur
- Teknik

## **2.7 Projektdokumentation**

*”Med projektdokumentation avses systematiskt och strukturerat insamlade, iordningställande och tillhandahållande av information. Projektdokumentation avser dels projektets egen dokumentation att säkra genomförandet, t.ex. projektrapporter och ändringsmeddelanden, dels dokumentation för beställare respektive användare” (Macheridis 2001, s. 113)*

Det är mycket viktigt att projektets arbete dokumenteras löpande. Genom detta kan det säkerställas att projektet är på rätt väg, att det överensstämmer mot projektplanen, att budgeten hålls mm. Dokumentationen underlättar också för dem som arbetar i projektet då de på ett effektivt sätt kan få information som projektets genomförande fram till den punkt projektet står nu (Macheridis 2001).



En effektiv dokumentation underlättar också kommunikationen i projektorganisationen då strukturerade dokument är lättare att ta del av samt att information är lättare att finna. En detaljerad dokumentation gör det också möjligt att dokumentera tillvägagångssätt och olika lösningar i projektet vilka kan nyttjas vid kommande projekt eller vid arbete i linjeorganisationen (Kerzner 2001).

*”Genom projektdokumentation samlas medarbetarnas erfarenheter och omvandlas till kunskap om lyckade projekt och misstag. Kommande projekt kan dra nytta av denna dokumentation” (Macheridis 2001, s. 113)*

Vid varje projektslut skall en slutrapport skrivas och överlämnas till projektbeställaren, resursägaren samt till den interna mottagaren. Rapporten kan komma till stor nytta för den vanliga linjeorganisationen då de skall fortsätta att nyttja vad projektet har genomfört, samt för nya kommande projekt, då det vore ineffektivt att ”uppfinna hjulet på nytt”. Detta dokument sammanställs av projektledaren och är en sammanfattning av de erfarenheter som gjorts under projektet. Till grund för detta ligger den dokumentation som gjorts under projektets gång. Utan en slutrapport riskerar kunskap och erfarenhet från projektet att försvinna tillsammans med projektmedlemmarna. Slutrapporten är ett sammanställande dokument som inte är möjligt att ta fram innan projektet är avslutat (Jansson & Ljung 2004).

En slutrapport bör innehålla:

- Beskrivning av projektets bakgrund.
- Beskrivning av hur projektet verkligen genomfördes och hur det lyckades.
- Sammanfattning av viktiga iakttagelser och erfarenheter från projektet.

En väl fungerande projektdokumentation bygger på att alla projektmedlemmar är inbegripna i de rutiner som finns rörande projektet. Dokumentationssystemet bör inte heller vara allt för tekniskt avancerat och det skall vara lättvindigt att genomföra tillägg och ändringar för projektmedlemmarna. En bra projektdokumentation kan bidra till att information görs mer lätt åtkomlig och att beslut därigenom kan fattas snabbare (Macheridis 2001).

## **2.8 Överlämning**

När projektet är genomfört skall resultatet överlämnas till projektets mottagare. Om projektledaren under projektets gång tillämpat väl utformade rutiner för förändringar och liknande, så detta nått ut till projektets intressenter, bör inte överlämningen medföra några större problem. En överlämning kan ibland bestå av flera små överlämningar. Det kan ibland vara onödigt att invänta alla delar i ett projekt innan man kan börja använda sig av resultatet. Exempel på detta kan vara vägbyggen där man efterhand släpper på trafik på vissa vägvägnitt. Ett projekt som ovan nämns, kan däremot störas i rytmen om flera små leveranser skall ske och som samtidigt skall godkännas innan projektarbetet kan fortsätta. Däremot kan det ses som positivt att projektet vid varje leverans kan få ett godkännande från projektbeställaren vilket säkerställer att projektet arbetar utefter beställarens förväntningar (Tonnquist 2004).

Vid överlämningen sker en förändring hos de roller som gjort sig gällande under projektet. Beställaren är inte längre beställare utan övergår till rollen som användare. I detta skede skall material, kunskap och kompetens överföras till den organisation som beställde projektet. Det problem som projektledaren till en början kan ha haft med att få grepp om projektets olika

delar och uppgifter, kommer nu att drabba den mottagande organisationen då denna skall anpassa sig till att nyttja vad projektet har levererat (Stampe & Tonnquist 2001).

Vid överlämningen bör en nyckelperson utses inom projektet som huvudansvarig för arbetet. Ett problem som kan uppstå i slutet av ett projekt är att projektmedlemmarna kan tappa fokus då arbetet lider mot sitt slut och många i personalen kan ha nya uppgifter som väntar. Därför bör den ansvariga för överlämningen förses med tillräckliga befogenheter och möjligheter för att engagera projektmedlemmarna tills arbetet är avslutat (Stampe & Tonnquist 2001).

Överlämningen skall vara klarlagd redan i projektspecifikationen. Detta för att överlämningen är slutet på arbetet samtidigt som slutet innebär att de mål man specificerat i projektspecifikationen. Överlämningen blir som ett godkännande då kravspecifikationen för projektet ligger till grund för vad projektet skall ha uppnått. Har projektbeställaren och projektledarens kommunikation fungerat kommer projektresultatet här att tillgodose projektbeställarens krav (Stampe & Tonnquist 2001).

Vid överlämningen skall det inte råda några tvivel om vad som skall överlämnas och utvärderas. Alla förutsättningar skall från början finnas med i projektspecifikationen och därefter skall alla ändringar och godkännanden från projektbeställaren dokumenteras så inga missförstånd kan ske vilka skulle kunna påverka överlämningen negativt. Vid projektstarten skall följande beslut tas:

- Vad som skall utvärderas
- När utvärderingen skall ske
- Vem som gör utvärderingen (Stampe & Tonnquist 2001)

Efter utvärderingen skall projektledaren ha ett dokument i handen där projektbeställaren kvitterat att projektet är avslutat (Lindstedt & Burenus 1998).

## ***2.9 Sammanfattning av teorin***

Då mål och syfte för projektet är klarlagt så bör projektorganisationen i samspel med linjeorganisationen, arbeta fram en plan för hur projektarbetet skall drivas (Blomé 2001). Projektplanen skall klargöra projektledarens handlingsfrihet samt fungera som en beskrivning av hur arbetet skall genomföras utifrån planer, organisation och kommunikation (Jansson & Ljung 2004). Projektplanen bör däremot inte bli allt för detaljerad utan skall vara formbar utefter projektets gång. Detta på grund av den föränderliga omvärld som omger alla projekt (Christensen & Kreiner 1997).

Genom att organisera upp ett projekt klargör man för projektmedlemmarna vilka arbetsuppgifter de förväntas utföra. En bra organisering medför effektivt arbete och en bra överblick av organisationen för de inblandade (Jansson & Ljung 2004).

Beroende på hur organisationen ser ut kan arbete och kommunikation underlättas mellan olika grupper och personer inom projektet. Därmed bör en analys ske av hur arbetet skall bedrivas innan organisationen fastslås (Blomé 2001).

Principansvarskort är ett sätt att illustrera för projektmedlemmarna vem som ansvarar för respektive område. Arbete med att fördela ut ansvaret inom organisationen bör genomföras av projektbeställaren i samråd med projektledaren. Genom ett tydligt ansvarskort effektiviseras

arbetet för projektmedlemmarna då det inte föreligger några oklarheter rörande ansvarsområden och beslutsfattande (Andersen et al. 1996).

Något av det viktigaste inom ett projekt är att det finns en väl fungerande kommunikation mellan projektdeltagarna. Beroende på de förutsättningar som föreligger för varje projekt bör en analys göras för att fastställa vilka kommunikationsbehov som finns inom projektet samt vilka hinder som kan föreligga (Macheridis 2001).

En väl fungerande kommunikation ligger till grund för att organisationen snabbt skall kunna svara på förändringar som påverkar projektet. Detta genom att all väsentlig kommunikation finns tillgänglig för de personer som innehar beslutsfattande roller (Jansson & Ljung 2004).

Genom att tillämpa en utförlig dokumentation av vad som sker i projektet möjliggörs en säkerställning av att projektet är på rätt väg och följer de uppsatta planerna (Macheridis 2001).

En väl genomförd dokumentation underlättar också kommunikationen då väl strukturerade dokument är lätt att ta del av för den övriga delen av organisationen (Kerzner 2001). Genom dokumentation finns även möjligheten att, efter projektets avslut, gå tillbaka till dokumenten och ta del av de lösningar och erfarenheter som projektet bidragit till (Jansson & Ljung 2004).

Vid projektavslutat överlämnas projektresultatet till projektbeställaren. Projektresultatet kan överlämnas vid en stor överlämning eller vid flera mindre. Har projektet genomförts utefter de krav och planer som utformades vid projektstarten bör inga komplikationer uppstå vid överlämningen. Har detta inte skett kan problem uppstå (Tonnquist 2004).

En huvudansvarig för överlämningen bör utses inom projektet. Denna person bör ges befogenheten att upprätthålla motivationen hos projektdeltagarna, då denna har en tendens att avmattas ju närmare projektavslutet man kommer. Överlämningen skall finnas klarlagd i projektplanen vilket minimerar risken för komplikationer vid överlämnandet (Stampe & Tonnquist 2001). Efter utvärderingen skall projektledaren ha ett dokument i handen där projektbeställaren kvitterat att projektet är avslutat (Lindstedt & Burenius 1998).

## 3 Metod

---

*I metodkapitlet kommer vi att åskådliggöra för läsaren vilka metoder som använts och vilka val som gjorts under uppsatsens gång. I nedanstående avsnitt kommer vi att presentera vilken metod vi använt vid studien, hur vi resonerade vid val av respondenter samt hur insamlingen av data gick till. Vidare kommer det att redogöras för hur materialet bearbetats och analyserats. Avslutningsvis i kapitlet redovisas ett avsnitt innehållande metodkritik.*

---

### 3.1 Val av ansats

Då det är projektledningsmetodik som fenomen vi vill undersöka i denna uppsats föll det sig naturligt att välja ett kvalitativt tillvägagångssätt. Inom de kvalitativa forskningsområdena finns ingen standardmetod för insamlandet av data. Vi har för denna uppsats valt att genomföra intervjuer av semistrukturerad art. Valet av intervjuform växte fram efter att ha studerat ett antal olika metodböcker, däribland Kvale (1997). Kvale (1997) beskriver i sin bok hur intervjuaren vid en semistrukturerad intervju kan skapa sig en djupare förståelse för ett fenomen, genom att ha en öppen dialog med respondenten. Även Olsson & Sörensen (2007) understryker att det som är utmärkande för ett kvalitativt arbetssätt är att man vill gestalta något, det vill säga undersöka hur ett fenomen är utformat. Vidare beskriver Jacobsen (2002) att det finns få begränsningar för de svar som kan ges vid en kvalitativ intervju. Intervjuerna utfördes för att ligga som underlag för en jämförelse projekten emellan men även för att sätta det som skrivs i teorin i kontrast med hur man valt att arbeta inom projekten BIMS och SL-Access.

För att undersökaren ska vara säker på att han får svar på alla sina frågor kan han med fördel använda sig av en frågemall där huvudfrågorna står uppsatta (Trost 2005). Detta var något som även vi använde oss av och vilket vi kommer att beskriva mer ingående i en senare del av detta kapitel. Genom en semistrukturerad intervjuform ges också en större möjlighet att tolka den information som samlats in. I och med detta kan också undersökningsfrågorna vara mer flexibla (Jacobsen 2002).

Vi valde att genomföra undersökningen vid en given tidpunkt då tidsramarna för uppsatsen varit begränsade till 10 veckor. Vi anser dock att det hade varit intressant att följa dessa projekt under en längre tid då båda projekten börjar närma sig lansering. Frågorna vi för undersökningen ville ha svar på var utformade efter den litteratur inom projektledningsområdet som vi, dels innan, men även i avsikt för denna uppsats tagit del av. Ett karaktärsdrag för den öppna intervjuformen som vi valde att genomföra är att undersökningen tenderar att bli smalt avgränsad och djupgående (Christensen et al 1998). Med detta menas att antalet respondenter inte är av avgörande betydelse då det är innehållet i intervjuerna som är avgörande.

### 3.2 Insamling av empiri

Empirin för denna undersökning bygger både på data insamlad av författarna själva samt rådata insamlat från ett tidigare tillfälle som funnits till författarnas förfogande. Bakgrundsinformationen hos BIMS bygger på rådata som är framtagen av Gottfridsson<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Forskare på Centrum för Tjänsteforskning (CTF) vid Karlstads Universitet.

(2007). Vi fick tillgång till råmaterial som forskaren samlat in för ett annat ändamål och av det omfattande råmaterialet valde vi ut de delar som passade in på arbetets syfte.

Empirin gällande BIMS beslöt vi att samla in genom en telefonintervju. Detta bestämdes med hänsyn ur ett tids- och kostnadsperspektiv. Telefonintervjuer anses vara ett sätt att hantera just dessa två perspektiv. Trost (2005) beskriver olika för- och nackdelar med att genomföra intervjuerna via telefon. En fördel med denna form av intervju är att respondenterna kan vara mer bekväma med att tala om känsliga ämnen om det sker via telefon. Nackdelar vid denna form av intervju är att intervjuaren missar respondentens kroppsspråk. Kroppsspråket kan nämligen avslöja hur en respondent reagerar på vissa frågor. Enligt Trost (2005) kan telefonintervjuer således inte anses vara helt optimalt att använda sig av vid öppna intervjuer.

Empirin gällande SL-Access beslöt vi att samla in i form av öppna intervjuer utförda direkt med respondenterna på SL:s huvudkontor i Stockholm. Detta för att intervjuerna var fler till antalet och att vi inte hade lika mycket bakgrundsfakta till SL-Access som vi hade till BIMS. Under intervjuerna vid SL var vi två intervjuare, en med uppgift att anteckna och agera stöd, medan den andra skötte själva intervjun. Telefonintervjun med BIMS hade liknande upplägg med undantaget att vi vid detta tillfälle var närvarande alla tre och två av oss skötte antecknandet. Intervjuerna pågick i mellan 80-120 minuter, vilket en kvalitativ intervju lämpligen bör vara (Trost 2005). Med respondenternas samtycke spelades intervjuerna in digitalt. Enligt Jacobsen (2002) finns det även för- och nackdelar med att undersökaren spelar in intervjun. En utav dessa fördelar är att intervjuaren inte behöver fokusera i allt för stor utsträckning på att anteckna. Detta leder i sin tur till att intervjun får ett bättre flyt. Det ger även en större möjlighet för intervjuaren att ordagrant gå igenom intervjun i efterhand, vilket i sin tur ger en mer korrekt återspeglning av vad respondenten sagt (Jacobsen 2002). En nackdel med att spela in intervjuer kan vara att vissa respondenter reagerar negativt genom att exempelvis utelämnar känslig information eller agera nervöst (Jacobsen 2002).

### **3.2.1 Intervjuguide**

Ett av målen med en kvalitativ intervju är att samla in data som helt och hållet ska vara fria från påverkan från personen som håller i intervjun. Intervjuaren måste därför undanlägga personliga åsikter, förutfattade meningar etc. för att behålla ett neutralt perspektiv (Ryen 2004). Av denna anledning skapade vi en intervjuguide bestående av neutralt ställda frågeställningar fria från egna åsikter och förutfattade meningar. Darmer (i Darmer och Freytag 1995) skriver att intervjuaren under en semistrukturerad intervju lämpligen bör arbeta utifrån en intervjuhandling som består av en checklista på de ämnen som ska undersökas. Den intervjuguide som vi sammansatte togs i första hand fram för att säkerställa att vi inte skulle missa någon, för vår uppsats, viktig aspekt. Guiden var även behjälplig för att undvika utsvävningar utanför ämnesområdet för vår uppsats.

### **3.3 Urval**

Utifrån syftet och problematiseringen måste det fastställas vilka personer som kan vara av intresse för oss att medverka i undersökningen. Urvalet av respondenter sker således inte slumpmässigt och det är forskaren själv som väljer undersökningspersoner (Ryen 2004). En skillnad mellan om undersökningspersonerna utses genom icke slumpmässigt eller slumpmässigt tillvägagångssätt är att urvalen vid icke slumpmässigt tillvägagångssätt tenderar att bli små (Ryen 2004). Så var fallet i vår undersökning. Vi tror dock inte att detta påverkat

uppsatsens kvalité nämnvärt, då vår studie är kvalitativ och därmed är intervjuernas innehåll viktigare än det numeriska antalet (Trost 2005).

Då vårt syfte med denna uppsats var att jämföra hur arbetet i projekten SL-Access och BIMS är uppbyggda, samt hur väl de överensstämmer med vad som framgår av litteraturen var det viktigt för oss att få en övergripande insikt i hur projekten har bedrivits. Av denna anledning valde vi att söka respondenter bland de personer som är, eller har varit, högt uppsatta i de båda olika projekten. Vi hade initialt en önskan om att intervjua projektmedlemmar lägre ner i hierarkin för att få reda på hur de upplevt att projektarbetet har gått, samt hur projektledaren varit. Vi insåg dock ganska snart problemet med att få helt ärliga och sakliga svar då projektarbetet fortfarande fortskrider.

Vi kom i kontakt med våra respondenter genom förmedling från våra handledare. Respondenterna kontaktades sedan via e-post i avseende för tidsbokning av intervju. Intervjuer genomfördes med totalt tre personer. Två av dessa var delprojektledare inom SL-Access och den tredje var projektledaren för BIMS.

### **3.4 Databearbetning**

Efter varje genomförd intervju bearbetades materialet genom att vi gjorde en sammanställning av det som spelats in, samt de stödanteckningar som gjorts. Detta för att intervjun vid dessa tillfällen låg färskt i minnet. Det finns dock en viss problematik med att sammanställa det material som samlats in under intervjun. Denna problematik grundar sig i att det inte är helt enkelt att överföra tal- till skriftspråk. Vi anser dock att den sammanställning som vi gjorde hjälpte oss att återspeglade det som framkommit under intervjun på ett mer korrekt sätt.

När alla intervjuerna var klara satte vi oss tillsammans och gick igenom inspelningarna samt anteckningarna från intervjuerna. När vi sedan sammanställde den empiri som vi samlat in valde vi att inte ta med de delar av empirin som vi ansåg vara irrelevant för uppsatsens syfte. Detta kan ses som en svaghet i uppsatsen, då det finns en möjlighet att vi missat något viktigt, trots att vi gått igenom varje intervju flera gånger.

Rådatan för BIMS bearbetades genom att intervjuinspelningar och anteckningar gick genom för att sedan sammanställas. Efter sammanställningen sållades information bort som inte föll inom ramarna för denna uppsats. Sammanställningen utgjorde sedan del i det empiriska material som låg till grund för jämförelse med dels SL-Access, men även med den litteratur vi tagit del av.

Vi har valt att presentera den empiri som vi samlat in genom att jämföra den med de teorier som vi har beskrivit i vårt teorikapitel. Vi valde även att redovisa vår analys i direkt samband med empirin. Detta för att på ett enklare sätt åskådliggöra kopplingen mellan empirin och teorin.

### **3.5 Metodkritik**

De kvalitativa intervjuernas vetenskaplighet ifrågasätts ofta då de inte fullt lever upp till den traditionellt vetenskapliga synen gällande reliabilitet och validitet, vilka begrepp är hämtade ur de kvantitativa vetenskapsteorierna (Darmer i Darmer & Freytag 1995).

Med validitet menas förmågan att mäta det som avses att mäta, det vill säga en frånvaro av systematiska mätfel. I variabler som till exempel mäter omsättningen på ett företag eller dess kassaflöden är det lätt att finna en definition och därmed finns en hög validitet. Det är dock betydligt svårare att mäta åsikter, eftersom varje enskilda individ använder sig av sina egna referensramar (Jacobsen 2002). Detta är ett problem i vår undersökning, eftersom vi har gjort kvalitativa intervjuer vars syfte är att få fram vad respondenterna i fråga tycker om ett specifikt ämne, det kan minska validiteten något. Enligt Jacobsen (2002) finns det dock metoder som kan användas för att stärka validiteten hos kvalitativa intervjuer. Det kan exempelvis ske genom att intervjuaren är noggrann med att se till så att intervjufrågorna uppfattas korrekt av respondenten, samt att intervjuaren förstår hur frågorna uppfattas. Jacobsen (2002) anser även att det är viktigt att intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor samt att det finns möjlighet att kunna omformulera dem om det behövs. Detta är något vi eftersträvat under våra intervjuer.

Reliabilitet innebär att metoden, det vill säga till exempel intervjuer, ska ge tillförlitliga och varaktiga resultat. För att få en hög reliabilitet anser Jacobsen (2002) att respondenterna skall framställa samma resultat vid upprepade tillfällen. Svaren som respondenten ger ska ge samma resultat oavsett vem som intervjuar, eller under vilka omständigheter det sker. Den kvalitativa studien har också en låg standardisering. Detta innebär att det inte blir särskilt meningsfullt att upprepa en kvalitativ undersökning, eftersom resultatet av undersökningen inte blir exakt likadant.

Darmer (i Darmer & Freytag 1995) skriver att validitet och reliabilitet måste, för att vara användbara begrepp inom kvalitativ forskning, omdefinieras. Darmer anser att begreppen skall omdefinieras till att innebära att det i arbetet redogörs för villkoren för undersökningen, så att logiken åskådliggörs. Vår förhoppning är att läsaren av uppsatsen på ett enkelt sätt kan följa oss i våra tankebanor samt förstå hur vi gått till väga och varför. Om vi har lyckats med detta uppfylls uppsatsens krav på reliabilitet och validitet.

Att vi endast intervjuat tre respondenter kan ses som en svaghet i uppsatsen. Anledningen till att vi valde att inte ha fler intervjuer beror på att de intervjuer vi genomförde gav oss en gedigen mängd material för att kunna dra slutsatser utifrån vårt syfte med uppsatsen. Vi upplevde även vissa svårigheter med att få tag på respondenter, detta kan bero på att projekten befinner sig i slutfasen. När det gäller BIMS genomförde vi bara en intervju. Detta beror på att den rådata vi hade tillgång till var så pass omfattande att vi ansåg att det därför räckte med en kompletterande intervju. Vårt relativt lilla urval av respondenter kan även hänföras till vårt syfte med uppsatsen som är att se närmare på projektplan, projektorganisation, ansvarsfördelning, kommunikation, projektdokumentation och överlämning. Dessa delar av projektarbetet ansåg vi bäst bli besvarade av personer på ledande poster inom respektive projekt. Vår brist på erfarenhet av att genomföra kvalitativa intervjuer kan återspeglas i vårt sätt att intervju. Det kan till exempel vara så att vi under intervjuerna påverkat respondenten oavsiktligt eller tolkat svaren fel.

### **3.6 Källgranskning**

Källgranskningen är ett sätt att göra urval och kan således ses som en urvalsmetod, där undersökaren gör en bedömning av det insamlade materialet och rensar bort icke relevant material. Enligt Eriksson et al. (2001) finns det vissa kriterier som kan användas då källor värderas, dessa benämns; samtidskrav och beroendekritik. Samtidskravet uppfylls om de data som samlats in är aktuell. När det gäller beroendekritik avses en kontroll av källornas

beroende av varandra (Eriksson et al 2001). Under hela uppsatsens gång har vi varit noga med granskningen av våra källor och våra respondenter. Detta har vi gjort för att stärka trovärdigheten i uppsatsen.

När en forskare samlar in information är det viktigt att informationen granskas noga för att avgöra om den är användbar. Det görs bland annat en kontroll av om respondenterna är lämpliga och om alla frågor har besvarats tillfredställande. Då vi hade vår intervjuguide till förfogande under intervjuerna kunde vi på så sätt gå tillbaka till en viss frågeställning och ställa om denna fråga om vi märkte att respondenten gav ett annorlunda svar under ett senare skede av intervjun.

Holme (1997) delar in källgranskningen i fyra faser. Den första fasen, *Observation*, innebär att vi försöker få en översikt över tillgänglig litteratur. Holme (1997) menar att den initiala bortsällningen av litteratur riskerar att ge upphov till en skevhet i materialet. Den andra fasen benämns *Ursprung*. Under denna fas försöker vi bedöma om källan verkligen är äkta eller om det rör sig om en förfalskning. Tredje fasen är enligt Holme (1997) *Tolkning*, vilket innebär tolkning av vad upphovsmannen bakom källan har för avseende att förmedla. Den fjärde och sista fasen är *Användbarhet*, det vill säga att vi måste bedöma hur användbar källan är för oss.

Dessa fyra faser har vi haft i åtanke under hela uppsatsens gång. För att få en bra översikt över tillgänglig information gjorde vi dels litteratursökningar på universitetsbiblioteket. Vi samtalade även med lektorer inom projektledning vid fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT vid Karlstads universitet för att få tips på ledande forskning inom området samt litteratur. Genom att i så stor mån som möjligt gå till ursprungskällan försökte vi att säkerställa källans äkthet. Detta var dock inte alltid möjligt, eftersom biblioteket inte hade tillgång till all forskning och litteratur. Vi ansåg dock att i de fall vi inte hittat ursprungskällan så har författaren som i sin tur refererat till denna källa gett ett trovärdigt intryck. Bedömningar beträffande användbarheten samt tolkningarna vi har gjort av källorna är baserade på våra inbördes kunskaper och erfarenheter. Dessa fyra ovan nämnda faser är mer eller mindre subjektiva till sin natur och kan således ge upphov till felaktigheter i vår uppsats.



## 4. Projektintroduktion

---

*I nedanstående kapitel kommer de båda undersökta projekten introduceras. Introduktionen är övergripande och för mer ingående information av vad som framkommit under intervjuerna hänvisar vi läsaren till bilaga ett och två.*

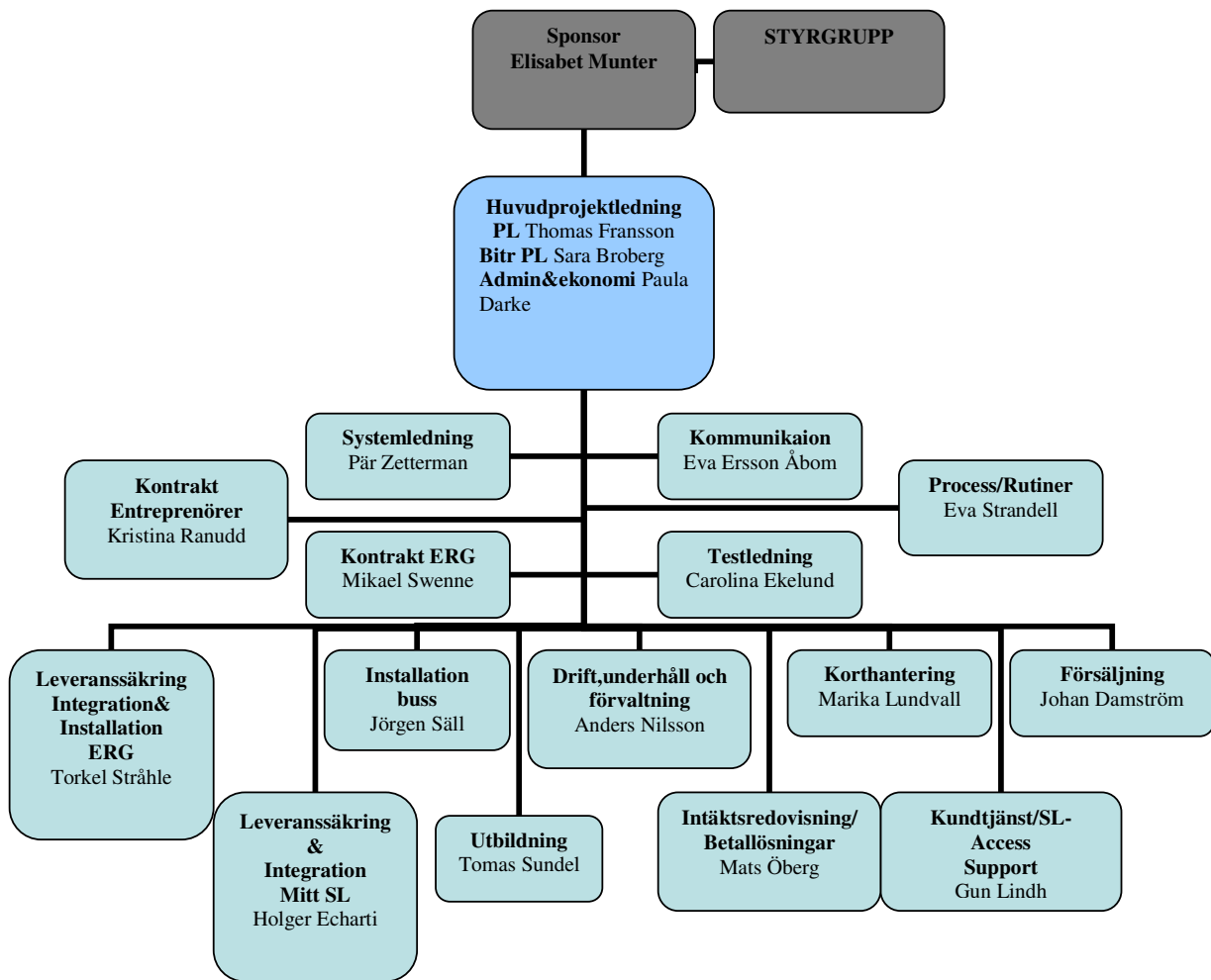
---

### 4.1 SL-Access

AB Storstockholms lokaltrafik (SL) är ett företag som har till uppgift att planera, utveckla och upphandla kollektivtrafiken i Stockholms län. SL kör dock inga bussar och tåg själva, utan all trafik sköts av andra entreprenörer ([www.sl.se](http://www.sl.se) 2008). Sedan ett antal år tillbaka bedriver SL ett lokaltrafiksprojekt som kallas för SL-Access. Syftet med SL-Access är att ersätta och förbättra dagens biljettsystem. Anledningen till att projektet startades var att den dåvarande VD:n Gunnar Schön såg att det dåvarande systemet skulle behöva ersättas med det nya systemet som nu är under utveckling. Att det nuvarande systemet behövdes bytas ut blev allt mer påtagligt, då det i dagsläget är svårt att finna personer som fortfarande har kunskap om systemet. Det nuvarande systemet är också kostsamt, då det bygger på en tillämpning av magnetkort. Detta innebär att avläsarna i spärrarna vid jämna mellanrum måste bytas ut då de bara klarar ett visst antal avläsningar. Detta är en mycket stor utgift för SL, och man ser stora möjligheter till förbättring.

Det nya biljettsystemet kommer att tillämpa ett så kallat ”smartcard-system”, vilket går att jämföra med dagens moderna liftkort. Detta innebär inga magnetremsor, utan kortet behöver bara hållas nära en läsare för att en registrering skall ske. Det nya kortet kommer även att ge fler möjligheter för resenären. Kortet kommer att kunna laddas hos olika ombud där Pressbyrån anses vara den största aktören. Möjligheten kommer också ges för resenärerna att ladda korten i tunnelbanespärrarna, på bussar, på pendeltågen samt via Internet. För SL innebär också kortet nya möjligheter, då man nu ges möjligheten att kartlägga samt samla statistik om resenärernas resvanor. Däremot kommer detta bara att vara möjligt om resenären själv ger tillstånd till detta. Bytet av biljettsystem kommer att inkludera alla olika färdmedel inom SL, samt inom hela det område som SL täcker, vilket idag innefattar runt 800 000 resenärer dagligen. Detta utgör knappt hälften av SL:s totala upptagningsområde som inrymmer närmare 2 000 000 personer.

SL-Access drivs till huvudsak främst genom konsulter och projektorganisationen, vilken åskådliggörs nedan, och är uppbyggd enligt en klar hierarki med en styrgrupp i toppen. Högst ansvarig inom projektet är huvudprojektledaren, Thomas Fransson. Han får i sin tur sina befogenheter från projektets styrgrupp, som bär huvudansvaret för projektet.



## 4.2 BIMS

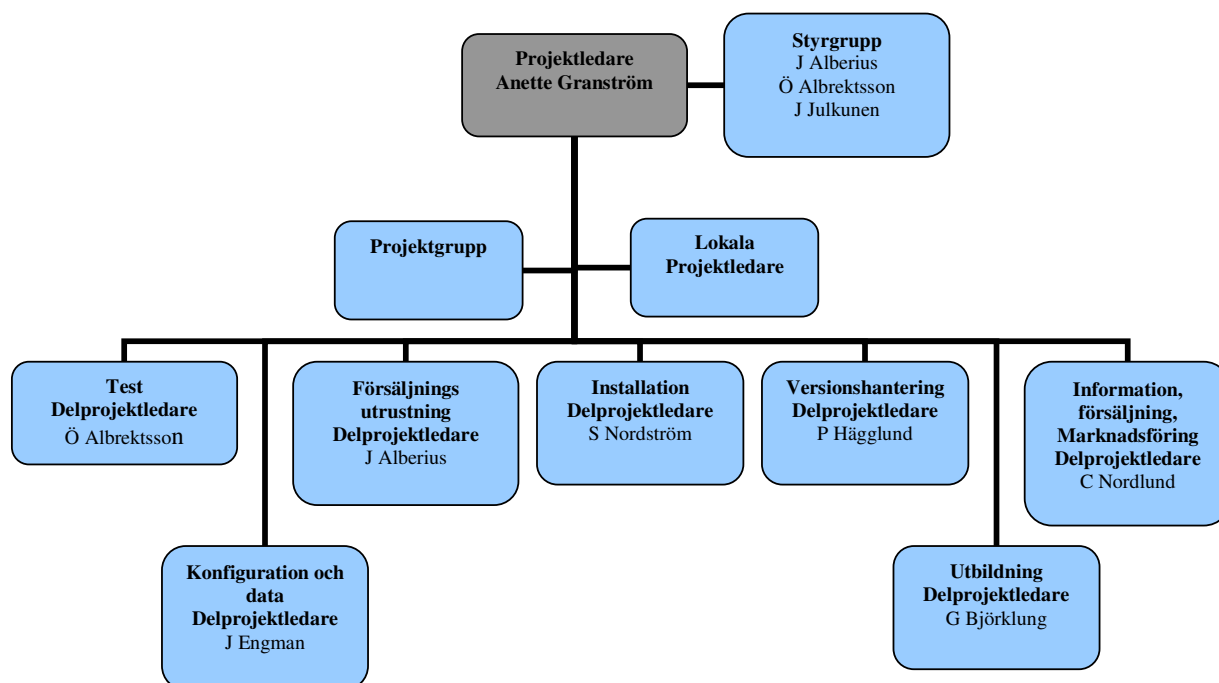
Sedan ett antal år tillbaka drivs ett kollektivtrafiksprojekt vilket benämns Biljettsystem i Mellansverige (BIMS) av åtta stycken bolag i mellan Sverige. Upphandlingen omfattar utrustning i mer än 1500 bussar och 50 tåg samt kringutrustning som t.ex. automater, försäljningsutrustning och nära 500 000 kontaktlösa resekort (www.karlstad.se 2008). De involverade trafikhuvudmännen är:

- Dalatrafik
- Karlstadsbuss
- Länstrafiken
- Tåg i Bergslagen
- Upplandslokaltrafik
- Värmlandstrafiken AB
- Västmanlands Lokaltrafik
- X-Trafik

Projektet BIMS grundades i ett behov av att förnya det föråldrade biljettsystem som idag nyttjas av trafikhuvudmännen. Den främsta anledningen bygger på svårigheten att idag få tillgång till reservdelar till systemet, samtidigt som själva tekniken är mycket föråldrad.

Ambitionen är att kunna erbjuda kunden ett lättare resande, där man exempelvis skall kunna använda sig av kortbetalning, vilket idag inte är möjligt. Tanken är också att kunderna skall kunna använda sig av samma resekort inom de deltagande bolagens geografiska område. Detta lade grunden för ett samarbete mellan trafikhuvudmännen, vilket vi idag kan se resultatet av i BIMS. De åtta trafikhuvudmännen är egentligen indelade i två bolag där Värmlandstrafik, Örebro, Västmanlands länstrafik, Dalatrafik, Upplandslokaltrafik, X-trafik bildar ett av bolagen och Tåg i bergslagen och Karlstadsbuss det andra. Anledningen till att projektet genomförs gemensamt grundar sig i att ovan nämnda trafikhuvudmän redan innan projektet har haft anknytningar till varandra genom att man delvis trafikerar samma områden och inom områdena kör vissa linjer gemensamt. De olika trafikhuvudmännen ser självklart också en nytta i att göra en gemensam upphandling av ett nytt system, då detta ger en bättre utgångspunkt vid förhandling. I dagsläget beräknas projektet vara avslutat första halvåret 2010.

Till skillnad från SL-Access drivs BIMS i huvudsak med intern kompetens. Projektorganisationen för BIMS är uppbyggd enligt nedan. Likt SL-Access finns även här en styrgrupp som ger projektledaren, Anette Granström, sin befogenhet. Organisationen är inte indelad i lika stor omfattning som SL-Access. Dock finns det även här en klar hierarki.



## 5. Inledningsfasen

---

*I följande kapitel samt i kapitel 6 och 7 kommer respektive projektfas att ingående analyseras. Empirin kommer här att ställas i kontrast med det som framkommit av våra litteraturstudier i avsikt att identifiera likheter och skillnader mellan projekten och teorin.*

---

### 5.1 Projektplan

#### 5.1.1 SL-Access

Enligt respondenten har projektet redan från början haft mycket klara direktiv rörande hur projektet skulle drivas samt vad som skulle uppnås. Detta helt enligt vad Jansson och Ljung (2004) och Blomé (2001) föreslår som grunden vid genomförandet av ett projekt. Även Christensen och Kreiner (1997) ställer sig bakom detta, då de menar att projektmedlemmarna vid projektets början skall fastslå *vad* som skall göras och *hur* det skall uppnås även om de anser att omvärlden till stor del kommer påverka vägen till målet. Inom projektet har det däremot skett stora förändringar under arbetets gång, vilket även har avspeglats i projektplanen. Till en början drevs projektet under namnet "Just nu", vilket senare ändrades till SL-Access då projektet slogs samman med flera mindre projekt. Denna sammanslagning innebar en utveckling av projektets mål, då detta nu växte. SL-Access projektet har valt att hela tiden arbeta med en mycket detaljerad projektplan, vilket medförde en utveckling av den ursprungliga versionen.

Blomé (2001) påtalar att då projektmålet är fastställt bör projektorganisationen tillsammans med linjeorganisationen enas om leverantörer, produktionsstrategier, samt hur projektet skall prioriteras i förhållande till linjeorganisationen. I SL:s fall verkar det som att denna planering har brutit. Linjeorganisationen har under projektets gång till viss del mottarbetat projektet och det har varit svårt för projektet att få loss resurser. Detta bör bero på att oklarheter föreligger vad gäller hur projektet skall prioriteras. Även komplikationer vad det gäller val av leverantörer av utrustning har förekommit vilket tyder på dålig kommunikation.

Jansson och Ljung (2004) delar in projektplanen i fem olika delar:

1. Motiv, avsikt och omgivning: SL har här en klar bild av vad som skall uppnås med projektet och varför projektet startades. En intressentanalys är också genomförd där den kanske viktigaste intressenten är linjeorganisationen. Trots det, verkar det inte som att linjeorganisationen förstått sin nödvändighet för projektet.
2. Projektresultat och avgränsningar: Denna del, finns också den väl specificerad inom projektet. Ingående beskrivningar har prioriterats för att kunna sätta press på leverantören. Däremot har man inte i alla lägen följt projektplanen till fullo.
3. Projektplaner: Planen har funnits klar inom projektet men den har inte kunnat följas till fullo då projektets leverantör inte har kunnat svara upp mot de krav på produkten som satts och på de tidsplaner som presenterats.
4. Projektorganisation: Projektorganisationen har gjorts om en rad gånger sen projektstarten. Däremot har det hela tiden funnits en tydlig rollbeskrivning av vilka befogenheter varje roll innehar samt vad som förväntas ifrån den. Även en

kommunikationsplan har funnits framtagen vilken inte har följts fullt ut inom projektet.

5. Överlämningsetapp och avslutning: Hur överlämningen skall ske finns väl dokumenterat och då projektkraven varit väldigt detaljerade finns heller inga oklarheter vad som skall lämnas över. Inom SL-Access prioriterar man att producera detaljerade manualer för hur systemet skall hanteras och inte i lika stor utsträckning att lämna över dokument som beskriver hela projektarbetet.

Ander och Karlsson (1989) menar att projektplanen skall användas som ett hjälpmedel för att målinriktad verksamheten. Detta är också vad som gjorts inom SL-Access. Vid sammanslagningen av flera delprojekt utökades projektmålet något. Samtidigt målinriktades verksamheten för de delprojekt som drevs, då de nu arbetar mot ett gemensamt mål. Däremot har projektet stött på en del komplikationer i form av en opålitlig leverantör, och som tidigare nämnts har även problem uppstått då linjeorganisationen till viss del mottarbetat projektet. Detta strider mot de teorier som Svensson och von Otter (2000) presenterar, då de menar att projektplanen skall ligga till grund för att projektet drivs rationellt. I detta fall kanske projektplanen varit rationell, men utomstående faktorer har påverkat den negativt.

Christensen och Kreiner (1997) menar att planeringen inte skall bli alltför ingående vid projektledning. Detta på grund av att världen runt omkring oss står under ständig förändring. Detta har till viss del påverkat SL-Access. Projektmålet och arbetet för att uppnå målet har genom hela SL-Access projektet varit mycket detaljerade. Planerna har dock fått omarbetas vid en rad tillfällen på grund av att utomliggande faktorer har påverkat projektet vilket har förändrat de planer som projektet satt upp. Att leverantören inte kunnat uppfylla de krav som ställts på dem är ett exempel på att den plan som till en början godkändes av projektledningen inte kunde fullföljas, brist på resurser från linjeorganisationen är ett annat.

### 5.1.2 BIMS

Målet inom BIMS projektet har under hela projektet varit ganska ospecificerat:

*”Under första halvåret 2010 skall vi ha ett nytt fungerande biljettsystem installerat”*

Däremot har projektet arbetat mot ett klart mål, vars utseende har växt fram mer och mer under projektets gång. Då projektmålet var framtaget möttes alla de involverade trafikhuvudmännen och tog gemensamt fram en plan för hur projektmålet skulle uppnås, samt vilka strategier som skulle tillämpas för att nå fram. Detta i likhet med de teorier som presenteras av Blomé (2001). Däremot har man inom BIMS projektet varit medvetna om att projektarbetssättet varit nytt för stora delar av organisationen. Detta har gjort att projektarbetet till viss del har formats längs projektets väg. BIMS arbetssätt stämmer därmed till stor del in på Christensen och Kreiners (1997) teori, vilken förespråkar stor lyhördhet för omvärlden.

Jansson och Ljung (2004) delar in projektplanen i fem olika delar:

1. Motiv, avsikt och omgivning: Inom BIMS projektet har man tagit fram en projektplan där man noga har specificerat vilket mål som skall uppnås med projektet trots att projektmedlemmarna till en början inte riktigt visste hur det färdiga målet skulle se ut.

En intressentanalys har också genomförts där en stor mängd intressenter finns, då projektet drivs över så stor geografisk yta.

2. **Projektresultat och avgränsningar:** Detta framgår tydligt i BIMS projektplan. Inom projektet har man prioriterat att utforma en tydlig projektplan.
3. **Projektplaner:** Strategier finns inom BIMS framtagna plan för hur projektarbetet skall bedrivas. Dock följs inte dessa i alla lägen. Arbetet är däremot uppdelat då vissa delar av projektet drivs lokalt och andra på central nivå. En tidsplan fanns även framtagen till en början, vilken man dock har fått omarbete vid ett antal tillfällen.
4. **Projektorganisation:** Rollbeskrivningarna är inom BIMS mycket specificerade. Detta beror till stor del på projektets geografiska spridning, vilket gör att varje roll måste fylla sin funktion. Den geografiska spridningen försvårar även kommunikationen till viss del, vilket gör att rollbeskrivningarna måste vara tydliga. Kommunikationsvägarna är också tydliga inom projektet och genom de tydliga rollbeskrivningarna klargörs också ansvarsfördelningen.
5. **Överlämningsetapp och avslutning:** Överlämningen har även den ett eget kapitel i projektplanen. Inom BIMS kommer överlämningen att ske bitvis, vilket kan innebära att specifikationen för överlämningen kan förändras under tiden. Beskrivning av erfarenheter från projektet skall även de dokumenteras, vilket inte sker i så stor utsträckning som de borde. Detta beror troligtvis på att en stor del av kompetensen stannar kvar inom organisationen även efter projektslutet.

Ander och Karlsson (1989) menar att projektplanen skall fungera som ett hjälpmedel för att målinrikta verksamheten. Så är också fallet inom BIMS där projektplanen har ett stort värde, då projektet är så utspritt. Varje delprojekt har möjlighet att gå tillbaka till projektplanens riktlinjer om oklarheter skulle uppstå.

Svensson & von Otter (2000) menar att projektplanen skall ligga till grund för att projektet på ett rationellt sätt uppnår de mål som sats upp för projektet. BIMS har drivits rationellt utefter de förutsättningar som projektet har haft. Respondenten menar att projektmedlemmarna till en början inte hade all den kompetens som hade varit optimalt för att driva ett projekt men att denna kompetens med tiden har förvärvats. Projektplanen har även varit tydligt utformad, vilket säkerligen har hjälpt många inom projektet att driva ett rationellt arbete.

Börjesson & Lisiderius (1998) framhåller att projektmål ofta tenderar att vara otydliga. I BIMS fall har inte projektmålet varit detaljerat i form av utseende. Inom projektet har arbetet drivits mot att uppnå målet avseende ett fungerande system, men det har inte funnit någon detaljerad beskrivning hur den färdiga produkten ska se ut, bara vad den skall kunna utföra.

Christensen och Kreiner (1997) menar att projektplanen inte skall vara allt för hårt specificerad, då vi lever i en värld som står under ständig förändring. Inom BIMS fanns vetskapen att all kompetens inte fanns inom organisationen redan från början. Däremot anpassade projektdeltagarna sig under projektets gång, vilket nu har gjort att arbetet flyter som det ska. BIMS har enligt Granlund format sig mycket under projektets gång, vilket till viss del stämmer in på Christensen och Kreiners (1997) teori. BIMS lever inte helt upp till de teorier de presenterar, men närmar sig i vissa fall deras tankar. Exempelvis klargör

projekt målet att ett nytt projekt skall vara installerat och fungera, men detta ger ett ganska stort spelrum för hur det skall fungera och hur det skall se ut.

### 5.1.3 Analys av projektplanen

Genom att SL valt att bygga upp projektet med extern kompetens i form av konsulter har tillvägagångssättet inom Access präglats av den projektmetodik som förespråkas i majoriteten av litteraturen inom ämnet (det klassiska tillvägagångssättet). Den grupp som genomförde det grundläggande arbetet inför projektet, samt som deltog vid framtagningen av projektplanen bestod av en mindre grupp chefer inom SL. Denna grupp chefer kan även de vara en av anledningarna till tillämpningen av den klassiska projektteorin. Exempel på den klassiska teorin beskrivs av Jansson och Ljung (2004), Blomé (2001) samt Ander och Karlsson (1989). Inom BIMS valde man istället att vid projektstarten rikta arbetet mot ett mål som gav stora möjligheter till förändring under projektets gång. Detta berodde på att man inom organisationen var medveten om bristen på erfarenhet och kunskap inom projektarbete.

Konsulterna som anställdes inom SL för att driva projektet är specialiserade inom projektledning, vilket kan vara en av anledningarna till att projektet drivits utefter den klassiska teorin. Detta beroende på att den klassiska projektteorin är den som förespråkas inom majoriteten av litteraturen, vilket kan ha påverkat konsulterna, då deras enda uppgift är att driva projektet. De representanter från SL som även var med då projektplanen togs fram kan av andra anledningar valt att följa den klassiska teorin. En av dessa anledningar kan vara att det tidigare inte drivits något projekt i samma storlek inom SL. Detta kan därmed ha medfört att cheferna ville förlita sig på en, inom projektvärlden, accepteras teori, vilket resulterade i deras val. Ytterligare en möjlig påföljd av chefernas bristande erfarenhet av projekt i denna storlek är prioriteringen av olika processer inom projektet. Vissa processer har visat sig kräva stora processer, vilket medfört att andra processer helt enkelt inte hunnits med. Följderna, av den från projektstarten, väl detaljerade projektplanen samt det specificerade projekt målet har blivit att planen fått omarbetats vid flertalet tillfällen. Genom att BIMS istället valde ett förhållandevis ospecificerat projekt mål gavs projektorganisationen stort utrymme för att utveckla arbetet utefter projektets gång. Under projektet har en plan funnits för hur arbetet skall bedrivas, men denna har i jämförelse med SL:s plan gett mycket stora möjligheter till förändring av planen. En möjlighet till att man inom BIMS vid projektstarten valde att tillämpa ett relativt ospecificerat projekt mål är att projektets styrgrupp, vid projektets början, bestod av en stor mängd personer från alla de olika trafik huvudmännen, vilka alla ville göra sin röst hörd. Att först sätta upp ett mål som gav stora möjligheter till förändring kan ha varit enda möjligheten till att ena alla olika parter under ett och samma projekt, för att därefter minska gruppen utefter vilka speciella kompetenser som krävdes för projektets olika faser. I och med att projektmedlemmarna inom BIMS inte heller ansåg sig ha den kompetens som krävdes för att driva ett projekt till denna storlek, gav ett ospecificerat mål också möjligheten till att dra stor lärdom av hur man bör driva ett projekt för att nå fram till ett optimalt mål.

I och med att Access projektet har varit så strukturerat kan detta ha bidragit till en stelbent organisation, vilket medför att mer resurser har krävts vid förändringar av struktur och organisation. Detta gör att organisationen får svårare att anpassa sig till förändringar, vilket kan vara en av orsakerna till att projektets slutdatum gång på gång har flyttats fram. Inom BIMS har arbetet bedrivits annorlunda i jämförelse med SL. Arbetssättet påminner om ett slags ”trial and error” arbete, vilket medför flera mindre lyckade satsningar i arbetet, men i slutändan format projektet till ett för BIMS optimalt resultat.

## 5.2 Projektorganisation

### 5.2.1 SL-Access

Ursprungligen bestod projektets organisation av en handfull personer med uppgiften att undersöka möjligheterna med att implementera ett nytt biljettsystem. Från början fanns det ingen klar beställare till projektet, projektkraven sattes av samma grupp som därefter skulle driva projektet. Gruppen bestod av personer som vid projektets start innehade ledande roller i linjeorganisationen och som samtidigt hade erfarenhet från tidigare projekt. Ur denna grupp växte därefter en projektorganisation fram där SL valde att tillsätta en majoritet av de olika rollerna med extern kompetens. Detta ansågs som en nödvändighet, då ett projekt av denna omfattning aldrig tidigare genomförts samt att det saknades spetskompetens inom linjeorganisationen. Ur den ursprungliga projektgruppen flyttades flera personer över till projektets styrgrupp/stab. Enligt Christensen och Kreiner (1997) är SL:s tillvägagångssätt ingen unik företeelse då projekt i regel karaktäriseras av nya unika problem, krav och förutsättningar, vilket kräver att en ny organisation med nya influenser bildas för att lösa uppgiften. Projekt stötts också i regel av en stab där personer inom linjeorganisationen ingår (Jansson & Ljung 2004). Detta sker även inom SL-Access där staben/styrgruppen består av personer med ledande positioner inom linjeverksamheten. Jansson och Ljung (2004) menar också att projektet sker i samspel med linjeorganisationen genom en referensgrupp samt övriga delar av linjeorganisationen. Under intervjuerna framkom att denna stöttning kan ses som bristfällig. Linjeorganisationen har inte under projektets gång haft tillräcklig information om projektets syfte för att bidra med något stöd utan har först nu i projektets slutskede involverats i tillräcklig mängd.

Vid starten av projektarbetet togs en mängd konsulter in i projektet, vilka var specialiserade inom projektledning och vars enda uppgift var att uppnå de mål som satts upp. Under arbetets gång har projektet varit extremt utkristalliserat från den övriga kärnverksamheten. Detta kan ha varit resultatet av bristfällig kommunikation mellan linjeorganisationen och projektet, vilket i vissa fall skapade en negativ inställning från linjen.

Enligt Jansson och Ljung (2004) skapas varje projektorganisation för varje specifikt projekt. Inom SL är detta väldigt tydligt, då projektets roller till större delen tillsattes med extern kompetens i form av konsulter som vid projektslutet försvinner ur organisationen. Detta gör även Svenssons och von Otters (2000) teori tillämpbar, då de menar att projektorganisationen består av en samling individer som sammanförts enbart för att uppnå ett specifikt mål.

Då Tomas Fransson<sup>2</sup> i mitten av 2006 valde att slå samman flera mindre projekt inom SL och ena dessa under namnet SL-Access organiserades en ny projektorganisation där flera personer fick nya roller och ansvarsområden inom projektet. Denna sammanslagning gjordes, eftersom det fanns ett behov av att skapa ett gemensamt mål för flera projekt som redan från början arbetade mot områden som gick att sammanföra. Sammanslagningen gjordes också för att uppnå en bättre struktur bland de projektarbeten som drevs inom SL och därmed uppnå en större effektivitet. Jansson och Ljung (2004) menar att en väl genomarbetad organisation underlättar ett projekts roller, ger en bättre överblick över arbetet, ger projektmedlemmarna en klarare gräns mellan projektarbete och linjearbete samt underlättar beslutsfattandet inom organisationen.

---

<sup>2</sup> Projektledare för SL-Access



En grupps förmåga att uppnå bra resultat bygger även på en god kommunikation inom gruppen, vilket underlättas av en väl uppbyggd organisation (Blomé 2006).

Genom omorganisationen menar respondenten att projektet fick en mycket bättre struktur. Även kommunikationen förbättrades då projektet efter detta haft en bättre dialog med linjen, vilket man inte haft tidigare. Exempel på den tidigare bristfälliga kommunikationen var inköp av nya spärrar vid en av SL:s tunnelbanestationer. Köpet gjordes på eget initiativ av linjeorganisationen och resulterade i en ny spärr, men detta är en teknik som inte kommer att kunna integreras med SL-Access nya biljettsystem. Detta resulterade således i en ekonomisk förlust för SL, då spärren kommer att behöva ersättas när det nya systemet träder i kraft. I och med den nya organisationen genomfördes även en omstrukturering av rollerna i projektet. Detta bidrog till viss del en klarare struktur av ansvarsfördelningen inom projektet då beslutsvägarna kortades ner.

### **5.2.2 BIMS**

Enligt respondenten har man inom BIMS delat upp projektets roller utefter vem som besitter den nödvändiga kunskapen för varje specifik roll. Rollfördelningen underlättades av att flera av projektdeltagarna kände varandra sedan tidigare, vilket gjorde att fördelningen förefölls naturlig mellan medlemmarna. Enligt Blomé (2001) ligger även detta till grund för en god kommunikation mellan projektdeltagarna, vilken underlättas av en rollbesättning av väl avvägd blandning av personligheter.

I och med att BIMS bygger på ett samarbete mellan åtta olika trafik huvudmän har uppdelningen inneburit en stor geografisk spridning mellan de olika rollerna. Inget liknande projekt, i jämförbar storlek har heller drivits av de deltagande trafik huvudmännen. Enligt Jansson och Ljung (2004) innebär ett projekt en uppdelning av sysslor mellan deltagarna i projektet. I och med att flera av projektdeltagarna tidigare hade arbetat tillsammans bidrog detta till att arbetet kunde utföras samordnat, beslutsamt, självständigt och snabbt. BIMS projektet är också ett tydligt exempel på en situation där en organisation ställs inför ett problem som ligger utanför normal verksamhet, rutin och kompetens (Christensen & Kreiner 1997). I BIMS har man löst flera av problemen genom att gå samman och dela på utvecklingskostnader, kompetens och resurser. Att trafik huvudmännen valde att gå samman på grund av de gemensamma intressena kan direkt härledas till Svensson och von Otters (2000) teori rörande bildandet av en projektorganisation. Enligt Svensson och von Otter (2000) är också samhörighetskänslan viktigt inom en projektgrupp, vilken till viss del redan fanns före projektets bildande, dock inte i denna utsträckning. Samhörighetskänslan inom de lokala projekten har även den varit mycket stark, främst genom att projektet även drivits på lokal nivå. Inom huvudprojektet har man också jobbat med samhörighetskänslan genom gemensamma aktiviteter och liknande.

Enligt respondenten har organisationens uppbyggnad varit väl dokumenterad under projektets gång. Med tanke på projektets geografiska spridning är detta något som prioriterats inom BIMS. Detta i överensstämmelse med Jansson och Ljungs (2004) teori, där de menar att en väl genomtänkt organisationsstruktur lägger grunden till ett samordnat, beslutsamt, självständigt och snabbt arbetssätt bland projektdeltagarna. En god organisations uppbyggnad ligger också till grund för en enklare kommunikation bland projektets inblandade.

BIMS drivs på två olika nivåer. Det innefattas dels av ett centralt projekt som driver alla projektets huvudfrågor och dels på lokal nivå där frågor gällande varje specifik

trafikhuvudman berörs. Den centrala organisationen stöts av en styrgrupp bestående av tre personer. Två av dessa personer sitter även som delprojektledare inom projektet. Allt efter som har även referensgrupper deltagit i projektets arbete, då framförallt bestående av personer ifrån linjeverksamheten. Detta överensstämmer med hur Jansson och Ljung (2004) menar att ett projekt bör vara uppbyggt, samt dess samspel med den övriga organisationen.

### 5.2.3 Analys av projektorganisation

Att projektet redan från början inte haft någon klar projektbeställare är relativt ovanligt inom projektteorin. SL:s val att till en början skilja av en grupp chefer för att genomföra det förberedande arbetet inför projektet kan vara en bidragande faktor till den bristande responsen från linjeorganisationen. Även faktorn att projektorganisationens roller därefter tillsattes av konsulter med väldigt få representanter från linjeorganisationen kan ytterligare ha underbyggt misstron till projektet från linjen. Valet att använda sig av den stora mängden konsulter kan även ha inverkat på den vidare involveringen av linjepersonal i projektorganisationen. Konsulterna etablerades inom SL:s som resurser utifrån organisationen, vilket medför att de möjligen inte hade något större kontaktnät uppbyggt inom SL vid etablerandet. Detta skulle kunna ha medfört att de inte hade någon kännedom om vilken kompetens som fanns inom SL, vilket försvårade involveringen av personal från linjeorganisationen. Möjligheten finns också att den stora mängden konsulter ytterligare försvårade involveringen av linjepersonal, då ett mindre antal konsulter hade resulterat i att mer kontakt mer SL:s egen personal hade krävts.

Inom BIMS har däremot projektorganisationen haft ett annorlunda upplägg i jämförelse med SL Access. Organisationen har här varit uppdelad i två delar, dels en central projektorganisation och dels en lokal ute hos varje trafikhuvudman. Denna uppdelning kan ha gett upphov till en viss ineffektivitet vid exempelvis beslutsfattning, då beslut först skall fattas på lokal nivå och därefter kan även beslut behöva fattas på central nivå om frågan berör hela projektet. För att beslutsfattandet skall fungera utan komplikationer krävs även en god kommunikation mellan de olika personerna inom projektet. Rollerna har tillsatts genom att personerna i fråga sedan tidigare känner till varandras kunskaper och erfarenheter och i vissa fall har arbetat tillsammans sedan tidigare. På så sätt kan även kommunikationen ha underlättats.

I mitten av 2006 genomfördes en sammanslagning av SL:s olika projekt, vilket kan varit ett tecken på att SL:s organisation inte fungerade. Sammanslagningen berodde på att flera av projekten arbetade mot likartade mål, men för att uppnå maximal effektivitet och bygga upp en bra struktur ville SL ena projekten under ett och samma mål. Detta har medfört en större ordning inom det nuvarande projektet och arbetet går nu snabbare. Däremot innebär sammanslagningen av projekten att fler personer nu är involverade i ett och samma projekt, vilket kan ge en mer stelbent och svårhanterlig organisation eftersom det försvårar möjligheterna till snabba förändringar. Sammanslagningen kan också till en början inneburit komplikationer, då alla nu var tvungna att arbeta mot samma mål krävdes en omställning för många parter.

Inom BIMS har projektmedlemmarna, i jämförelse med SL Access, istället varit spridda över ett stort geografiskt område eftersom projektet delas mellan åtta trafikhuvudmän. Anledningen till projektsamarbetet berodde på gemensamma intressen, samt att man inom gruppen trafikerar vissa gemensamma områden. Sammanslagningen kan ha inneburit både för och nackdelar för arbetet. Genom att projektet delas mellan åtta trafikhuvudmän, ökar

tillgången till kompetens och resurser, däremot kan kommunikationen försvåras ju fler som ingår i organisationen. Detta har gjort att det ansvar som vilar på varje projektroll har dokumenterats mycket noga, då mycket av arbetet inom projektet drivs med stort avstånd till den övriga projektorganisationen. Även då BIMS drivits, i stort sett uteslutande med intern kompetens, har även de stött på komplikationer då intresset från linjeorganisationen, precis som inom SL Access, varit begränsat. En möjlig anledning till detta kan vara att det centrala projektet har haft det övergripande ansvaret, vilket gjort att de lokala projekten vänt sitt intresse åt deras håll istället för ut mot sina respektive linjeorganisationer. Detta kan då ha gjort att linjeorganisationerna lokalt inte har involverats på det sätt de borde vilket skapat ett ointresse. I BIMS fall kan detta också vara ett resultat av den till en början bristande kompetensen inom projektarbete. Projektmedlemmarna kanske inte insåg linjeorganisationens resurser till en början, vilket även bidrog till deras ointresse.

## **5.3 Ansvarsfördelning**

### **5.3.1 SL-Access**

Inom SL-Access har ansvarsfördelningen byggts upp genom ett stort förtroende från ledningen för projektgruppen. Ansvarsfördelningen är här mycket utbredd i fråga om beslut som berör funktion och design och som inte innefattar allt för stora kostnader. Detta beroende på att ledningen anser att varje ansvarig grupp har bäst insyn i vilka beslut som bör fattas rörande deras arbete. Detta i likhet med Andersen et al. (1996) som menar att ansvarsfördelningen i vissa projekt kan vara mycket utbredd då arbetet kan kräva snabba beslut.

Ledningen inom SL anser här att de skulle ta för lång tid att sätta sig in i varje funktionell lösning och att det är effektivare om gruppen i fråga kan fatta beslutet på egen hand. Samtidigt är varje grupp väl införstådda i vilka beslut som de har befogenhet att fatta, samt att beslut som bidrar till allt för höga kostnader skall fattas av projektets ledning. Enligt Jansson och Ljung (2004) underlättas beslutsprocessen av att:

*”Befattningar i en organisation definieras tydligt genom avgränsade arbetsområden, arbetsbeskrivningar och befogenheter...”*

Detta är vad man tillämpat inom SL-Access projektorganisation, då klara gränser finns mellan vilka grupper som ansvarar för vilket område, detta tydliggör i sin tur inom vilka områden som vilken grupp har befogenhet för att fatta beslut.

### **5.3.2 BIMS**

Projektet BIMS skiljer sig från projektet SL-Access genom att arbetet inom BIMS är uppdelat på ett centralt projekt och därefter på underprojekt som varje trafik huvudman står som ansvarig för. Kostnadmässigt står varje trafik huvudman för de kostnader som är kopplade till deras verksamhet. Exempel på detta är all utrustning och hårdvara som har med systemet att göra. Däremot är alla trafik huvudmännen begränsade till att använda de system som man inom det centrala projektet har beslutat om att använda. I och med det har man likt Jansson och Ljung (2004) tydliggjort befattningarna i organisationen, avgränsat arbetsområden samt definierat arbetsbeskrivningar och befogenheter. De beslut som berör hela projektgruppen fattas vid de fem årliga styrelsemötena. Vid dessa möten ansvarar styrgruppen för

beslutsfattandet inom projektet. Ansvar är uppdelat på två nivåer för att uppnå ett så effektivt beslutsfattande som möjligt. Avgränsningen är tydlig då beslut som bara berör varje specifik trafik huvudman fattas hos denne och de större besluten fattas i det centrala projektet. Trots den tydliga fördelningen av ansvar så har man ändå inom BIMS haft problem med att beslut som bör tas på lokal nivå tenderar att skjutas upp på central nivå. Enligt Jansson och Ljung (2004) bör olika befattningsbeskrivningar jämföras med varandra och justeras för att inte överlappa varandra eller lämna luckor. Möjligen har denna kontroll varit något bristfällig, vilket kan ha medfört en rädsla samt okunnighet om på vilken nivå besluten bör tas.

### **5.3.3 Analys av ansvarsfördelningen**

Inom SL Access har beslutsfattandet till stor del överlåtits till respektive grupp och område. Beslut som rör konstruktion och funktion ansvarar grupperna själva för, då ledningen anser att grupperna själva har bästa information och kunskap för respektive område. Därmed bör grupperna själva fatta beslut så länge det inte orsakar stora förändringar för övriga delar av projektet eller bidrar till stora utgifter. Genom att fördela ut ansvaret till grupperna skapas en effektivare beslutfattningsprocess, samtidigt som ledningen visar att man har förtroende för kompetensen inom projektet. Detta kan skapa god sammanhållning i projektet, då alla känner sig delaktiga i beslutsfattandet. Möjligen kan ett alltför utbrett förtroende för grupperna bidra till att grupperna fattar beslut som i slutändan förhindrar en optimal helhet av projektet. Därmed bör ett klart projektmål finnas framtaget, vilket gör att allt arbete inom projektet riktas åt ett och samma håll.

Inom BIMS har beslutsfattandet, liksom hos SL Access, till stor del överlåtits till respektive grupp och område. Detta innefattar beslut rörande konstruktion och funktion där ledningen anser att grupperna själva vet vilken lösning som är den mest optimala. Förändringar som däremot innebär höga extra kostnader måste däremot delges projektledaren, som i sin tur måste få kartecken från ledningsgruppen. Genom att fördela ut ansvaret till grupperna skapas en effektivare beslutfattningsprocess, samtidigt som ledningen visar att man har förtroende för kompetensen inom projektet. Detta kan skapa god sammanhållning i projektet då alla känner sig delaktiga i beslutsfattandet. Anledningen till att man inom BIMS valt detta tillvägagångssätt kan bero på att erfarenheten av att driva stora projekt till en början var bristfällig. Skulle ledningsgruppen vara tvungna att specifikt sätta sig in i varje grups arbete skulle detta bidra till långa beslutsprocesser, vilket ger ett mycket långsamt projekt. Detta kan därmed vara en av anledningarna till det utbredda förtroendet inom organisationen. Då BIMS består av åtta lokala projekt samt ett centralt, har man valt att ge varje delprojekt ansvaret för alla de beslut med lokal förankring. Däremot skall varje förändring som berör hela projektet lyftas upp till den centrala organisationen. Därigenom fattas besluten inom projektet av dem som berörs mest av beslutet, samt av dem som har störst kompetens inom området. Då ansvaret fördelas ut på varje lokal organisation fördelas ansvaret ut på en lägre nivå, vilket ger en möjlighet till att i en högre grad utnyttja den kunskap som återfinns inom linjeorganisationen.

## 6. Genomförandefasen

### 6.1 Kommunikation

#### 6.1.1 SL-Access

Kommunikationsprocessen finns mycket utförligt beskriven i SL-Access projektplan. Enligt Macheridis (2001) bör en noggrann analys göras av hur kommunikation bör ske, samt av vilka kommunikationshinder som kan uppstå. Inom SL-Access genomfördes denna analys mycket noggrant vid projektets början, vilket bidrog till en rad beslut. Bland annat ställdes höga krav på att kommunikationen mellan SL och systemets producent skulle dokumenteras, vilket snarare förhindrade en effektiv kommunikation på grund av pappersarbete. Kommunikationen inom projektet har enligt respondenten skett effektivt. Enligt Macheridis (2001) finns det en risk att kommunikationsramar uppstår som ett resultat av den företagskultur som råder och att det är projektledarens ansvar att utveckla lämpliga kommunikationsregler som passa just projektet i fråga.

Inom SL-Access har man löst detta genom att använda sig av muntlig kommunikation inom projektet. Man har även tillämpat veckomöten där aktuell information har tagits upp. Mötena har även genomförts i tätare intervaller vid behov. Information från mötena har därefter lagts ut på projektets webbplats, vilket förespråkas av Jansson och Ljung (2004), där alla inom projektet kunnat ta del av hur arbetet fortskrider. Genom webbplatsen kommunicerar man snabbt ut den information som projektmedlemmarna bör ta del av. I förlängningen gör detta att projektet snabbare kan reagera på förändringar, då alla berörda hela tiden är uppdaterade på vad som sker i projektet. Detta ansvar vilar på projektledaren som i detta fall har tillsatt Eva Ersson Åbom, hon innehar tjänsten som kommunikationsansvarig för SL-Access. Detta tillvägagångssätt samt uppdelning av ansvar stämmer väl överens med vad Jansson och Ljung (2004) förespråkar i detta avseende. Jansson och Ljung (2004) anser också att projektorganisationen ligger till grund för hur grupper inom projektet kommer att kommunicera med varandra. Respondenten anser att kommunikationen inom projektet fungerat tillfredställande där han upplever en tillit mellan medlemmarna. Däremot har kommunikationen ut mot linjeorganisationen inneburit en del komplikationer. Kommunikationen ut till linjeorganisationen var, enligt respondenten, till en början mycket bristfällig, vilket ledde till ointresse för projektet. Enligt Macheridis (2001) är kommunikationen viktig för att effektivisera projektprocessen, vilket i detta fall inte riktigt har fungerat. I och med ointresset har man inom SL-Access haft svårt att finna stöd inom linjeorganisationen, vilket har lett till komplikationer mellan linjen och projektet. De senaste åren har man däremot väckt intresset genom en intern tidning där man informerar alla anställda inom SL om vilka effekter systemet kommer att ha på företaget samt hur långt kommet projektet är.

Progressrapporteringen inom SL-Access har, enligt respondenten, skett månadsvis. Detta är en tidsintervall som förespråkas av Jansson och Ljung (2004) samt av Andersen et al. (1996). Beslutet om månatlig progressrapportering fattades vid projektstarten, vilket enligt respondenten, har visat sig vara varit tillräckligt för projektet. Samtidigt menar respondenten att styrelsen varit delaktiga under projektets gång och med tanke på att projektet drivs i samma byggnad som SL:s ledning är lokaliserade, så uppdateras de muntligen vid olika tillfällen.

### **6.1.2 BIMS**

Även inom BIMS finns kommunikationen inom projektet detaljerat beskriven i projektplanen. Likt SL-Access har man dock haft stora problem med kommunikationen ut till linjeorganisationen. Jansson och Ljung (2004) menar att det finns ett flertal möjliga alternativa tillvägagångssätt för hur kommunikation inom ett projekt ska genomföras. Inom BIMS har man framförallt nått ut till projektmedlemmarna genom projektets webbplats där man även dragit stor nytta av en ”nyhets flash” (en sorts banner-funktion) där man annonserat ut den viktigaste informationen. I och med att projektet har en stor geografisk spridning fattades, vid projektets början, ett beslut om att investera i ett videokonferenssystem. Genom detta skulle man övervinna det geografiska hindret för kommunikation, vilket analyserades fram vid projektets början. Systemet fick man dock aldrig att fungera tillfredsställande, vilket gjorde att det aldrig togs i bruk. I stället har man funnit nya vägar till kommunikation inom BIMS, där man försökt att träffas och umgås inom det centrala projektet vid de tillfällen projektmöten sker.

Macheridis (2001) menar att en analys, likt den som genomförts i BIMS, bör ske av vilka möjliga kommunikationshinder som kan uppstå. Han anser också att det är upp till projektledaren att finna lämpliga vägar för kommunikation. Inom BIMS har detta skett, vilket har resulterat i ovan nämnda kommunikationsvägar. Webbplatsen för projektet har också bidragit till att information snabbt har kunnat nå ut till projektdeltagarna, vilket möjliggjort snabba reaktioner vid förändringar. Varje lokal projektledare har varit ansvarig för att information har nått ut till projektmedlemmarna i dennes lokala projekt, samtidigt som projektmedlemmarna har kunnat ta del av projektets webbplats, vilket förespråkas av Jansson och Ljung (2004). Då flera av projektets medlemmar sedan tidigare hade arbetat tillsammans och till viss del kände varandra föll sig organisationen ganska naturligt tillsammans med öppenheten mellan medlemmarna. Detta har även underlättat kommunikationen, vilket stämmer in på Jansson och Ljungs (2004) teorier rörande en uppbyggnad av projektorganisationen i syfte att underlätta kommunikation. Andersen et al. (1996) förespråkar att rapportering till överordnade chefer bör ske månadsvis inom projekt, vilket också är vad som sket inom BIMS. Rapporteringen har skett elektroniskt och har även tagits upp på de fem styrelsemöten som hålls per år.

### **6.1.3 Analys av kommunikationen**

Kommunikationen inom SL-Access har förts muntligt, via mail, interntidning, webbplats, telefon och via veckomöten. Tillämpningen av alla de tekniska hjälpmedel som finns att tillgå har gjort att alla inom projektet har haft möjlighet att ta del av aktuell information. Inom BIMS har en väl fungerande kommunikation varit mycket viktig, då projektet varit spritt över ett så stort geografiskt område. För att underlätta kommunikationen har man, i likhet med SL-Access, använt sig av tekniska hjälpmedel och då framförallt projektets webbplats. Detta har lett till att alla projektmedlemmar kunnat ta del av all aktuell information var de än befunnit sig, vilket minskat avståndet mellan medlemmarna. Kommunikationen kan även ha underlättats, då varje lokal projektledare har ansvarat för kommunikationen lokalt. Detta har gett möjligheten att sätta en mer lokal prägel på kommunikationen vilket i sin tur ger ett större engagemang inom varje delprojekt.

SL-Access hade redan från början en mycket utförligt beskriven kommunikationsplan. Denna lade stor vikt vid den kommunikation som skulle ske mellan SL och leverantören av systemet, då ändringar av kravspecifikationen var tvungna att genomföras. Denna specificerade plan upplevdes som mycket komplicerad och tidskrävande av dem som skulle tillämpa den. Detta

kan ha bidragit till missnöje, vilket därefter kan ha lett till dålig dokumentation av kommunikationen. Däremot kan denna väl utförda kommunikation ha bidragit till att många komplikationer mellan SL och systemleverantören har kunnat undvikas. Då projektmedlemmarna upplevt denna kommunikation som negativ skulle en lösning kunna ha nåtts genom att ledningen informerat användarna av vikten av denna komplicerade kommunikationsprocess.

Problemet inom SL-Access är den, till en början, bristfälliga kommunikationen ut till linjeorganisationen. Detta kan vara en av orsakerna till det bristande intresset för projektet från linjeorganisationens sida. Linjeorganisationen visste till en början inte vad projektet syftade till utan såg det bara som en betungande del för SL som krävde resurser. Genom denna ovetskap om vad projektet syftade till, samtidigt som projektet tog resurser ur linjeorganisationen kan ha bidragit till en ökande misstro till projektet. Liksom SL har även BIMS till en början haft svårigheter att skapa intresse för projektet ute i linjeorganisationen. I och med att projektet till en början drevs centralt så kan detta ha bidragit till det bristande intresset, då själva händelserna kom alltför långt ifrån de lokala organisationerna för att de skulle skapa intresse. Med tiden flyttades däremot mer och mer arbete ut på de lokala projekten vilket bidrog till att ett visst intresse skapades inom linjeorganisationen. Det centrala projektet har även försökt skapa intresse genom att ge ut en interntidning och försöka sprida aktuell information ut till linjeorganisationen, vilket har gett ett positivt resultat nu i slutskedet av projektet.

De lokala projekten inom BIMS har haft stor framgång i att sprida information rörande projektet ut till lokala intressenter. Engagemanget hos intressenterna har varit stort och skapat goda samarbetsförhållanden. Detta kan ge upphov till mycket gratis reklam, dels för de lokala-, men också för det centrala projektet inom BIMS. Genom att involvera och skapa en dialog med intressenterna kan BIMS dra nytta av kunskap, erfarenhet och resurser. Samtidigt brukar samarbeten av detta slag skapa ett intresse hos media vilket även förbereder de potentiella resenärerna på att förändringar i deras resande kommer att ske.

Inom båda projekten anser respondenterna att kommunikationen inom projekten fungerat tillfredställande. Den interna kommunikationen borde då kunna ha bidragit till kunskap rörande hur den externa kommunikationen borde utformas för att skapa intresse.

Följderna av den dåliga kommunikationen inom både SL-Access och BIMS kan i detta fall medföra att den kompetens som finns inom respektive organisation aldrig utnyttjas till fullo. Detta kan leda till att projektresultatet inte optimeras i den grad som egentligen var möjligt, vilket kan skapa missnöje och problem då det nya systemet tas i bruk.

## **6.2 Dokumentation**

### **6.2.1 SL-Access**

Dokumentationen inom projektet har enligt respondenten varit sporadisk. Vissa områden har varit mer prioriterade än andra. Denna typ av dokumentation gör därmed avsteg från vad Macheridis (2001) förespråkar då projektdokumentation avser systematiskt insamlande av projektets data. Macheridis (2001) menar att det är mycket viktigt att dokumentationen sker löpande vilket det inom SL-Access inte har gjort. Enligt respondenten har prioriteringen inom projektet i avseendet dokumentation varit aningen snedvriden. Stor fokus har legat på att dokumentera de kontakter och ändringar som skett mellan leverantör och beställare. Dessa

kontakter har inneburit en stor mängd papper vilket inneburit en stor tidsåtgång. Områden som har fått lägre prioritet avseende dokumentation är exempelvis tidsåtgången för olika faser och arbeten inom projektet. Respondenten menar här att man inom projektbranschen i regel, har den kunskap som krävs för att beräkna detta vid eventuella framtida projekt. Så mycket som möjligt av den, för projektet, värdefulla informationen har däremot dokumenterats för att därefter kunna offentliggöras på projektets webbplats eller i projektets egen tidning. Detta stämmer väl in under Kerzners (2001) teorier, där han menar att en effektiv dokumentation underlättar för att kommunicera informationen vidare inom organisationen.

Respondenten påtalar också en annan del av projektets arbete som prioriterats i avseendet dokumentation. Under hela projektets gång har man samlat information inför kommande broschyrer och kurser som kommer att hållas för de anställda inför introduktionen av det nya systemet. Detta går till viss del att knyta till Macheridis (2001) som menar att man genom projektdokumentation för vidare information inför kommande projekt. Den information som dokumenteras, för ovan nämnda broschyrer, kommer troligen inte att ge någon information inför kommande projekt men däremot kommer de en mycket värdefull användarinstruktion för dem som arbetar inom linjen.

Den slutrapport som kommer överlämnas vid projektets slut kommer, enligt respondenten, bestå av den information som samlats under projektets gång. Slutrapporten kommer däremot att till större delen bestå av teknisk information som gör det möjligt för den mottagande organisationen att använda sig av och driva det nya systemet. Respondenten menar att detta är den information som är mest relevant för mottagaren.

Enligt Macheridis (2001) bedrivs en effektiv projektdokumentation, då alla inom projektet är väl införstådda med rutinerna för detta och värdet av det. Det skall heller inte innebära allt för mycket jobb att genomföra dokumentationen och ändringar skall vara lätta att genomföra. Inom SL-Access har man inte arbetat utefter denna teori vilket gör att projektet inte heller lever upp till en fullständig dokumentation.

### **6.2.2 BIMS**

Även dokumentation har ett eget kapitel i BIMS projektplan. Enligt respondenten har däremot projektdokumentationen varit bristfällig under projektets gång där vissa områden prioriterats över andra. BIMS projektet svarar alltså inte upp mot Macheridis (2001) beskrivning av hur projektdokumentation bör ske. Dokumentationen har inte skett löpande och systematiskt och därmed har den inte heller kunnat ge den information, i form av projektets status, som annars kunnat nyttjas. Däremot har dokumentation skett av de möten och telefonsamtal som genomförts med leverantören. Även större delen av den information som varit av värde för resten av projektorganisationen har dokumenterats och därefter lagts ut på projektets webbplats. Detta stämmer till viss del överens med vad Kerzner (2001) skriver då han påtalar att en effektiv dokumentation också underlättar kommunikationen. I detta fall möjliggörs en kommunikationen av den information som är av värde för projektorganisationen men inte av den information som kan vara till värde för andra eventuella projekt eller övrigt nyttjande.

Jansson och Ljung (2004) beskriver detaljerat hur projektdokumentationen bör ske för att en fullständig slutrapport skall kunna överlämnas vid projektets slut. Dessa kriterier uppfyller man inte heller inom BIMS. Enligt respondenten kan detta bero på att projektet BIMS till större delen drivs av internkompetens vilket gör att stora delar av kompetensen kommer att finnas kvar inom organisationen även efter projektets slut.



### 6.2.3 Analys av dokumentationen

Enligt respondenterna inom SL-Access liksom BIMS, har dokumentationen i vissa avseenden prioriterats och i vissa fall inte. Projektmedlemmarna anser dock att prioriteringen i vissa fall har inriktats på fel områden.

Inom SL Access ska exempelvis alla kontakter med leverantören dokumenteras samt att dokumenten ska godkännas i en komplicerad korrespondens mellan SL och leverantören. Detta har inneburit att stora resurser har lagts på denna dokumentation, vilket har fått påföljden att andra områden valts bort. Genom att vissa områden saknar dokumentation riskerar SL att förlora värdefulla erfarenheter och lärdomar inom dessa. Anledningen till att SL valt att prioritera just dokumentationen av kommunikationen med leverantören kan bero på att SL vill kunna sätta press på leverantören om oklarheter skulle uppstå rörande vad man kommit överens om och inte. Dessa dokument har även används vid oklarheter, vilket gett stöd till SL:s fördel. Prioriteringen av vad som skall dokumenteras inom SL Access har också styrts till stor del av den instruktionsbok som skall tillämpas av alla dem som skall använda sig av systemet när det tagits i bruk.

En påföljd som kan uppstå på grund av denna form av dokumentation är även mängden dokument som den medför. För att dessa till fullo ska kunna utnyttjas krävs ytterligare resurser för att dessa ska kunna sammanställas och arkiveras. Därmed står projektet inför ett val där det gäller att få ut så mycket av de tilldelade resurserna som möjligt. Ska den ovan nämnda dokumentationen tillämpas bör den också genomföras fullt ut för att den ska åstadkomma den nytta som är möjlig att uppnå. I SL Access fall innebär det att ytterligare resurser måste läggas på denna dokumentation vilket då kan innebära att resurserna måste tas från andra områden inom projektet. Då projektmedlemmarna redan i nuläget anser att dokumentationen är alltför invecklad kan detta bidra till ytterligare missnöje inom projektgruppen.

Inom BIMS anser respondenten däremot att dokumentationen inom projektet har varit bristfällig. Hur dokumentation ska ske inom projektet finns väl beskrivet i projektplanen, men inom projektet har man inte nått upp till den nivå som förespråkas. Prioriteten har framförallt inriktats mot att dokumentera den kommunikation och de händelser som ger värdefull information till resten av organisationen. Därmed har ingen löpande dokumentation skett, vilket kan bero på en bristande förståelse för vikten av dokumentation eller att tid inte har getts till detta inom projektet.

Inom både BIMS och SL-Access har vissa delar av projektet prioriterats i avseendet dokumentation. I nuläget kan det däremot vara svårt att avgöra vad som bör dokumenteras och inte. Inom BIMS kommer majoriteten av kompetensen att stanna kvar inom organisationen även efter projektslutet, till skillnad från SL-Access. Detta kan vara en bidragande faktor till att vissa delar inte dokumenteras då man förutsätter att kompetensen ändå finns kvar. Dock glöms erfarenheter bort och en del av projektmedlemmarna kommer med åren att hitta nya jobb. Inom SL kan dokumentationen vara av ännu större vikt då majoriteten av den kompetensen som nu finns i projektet kommer att försvinna ut organisationen direkt efter projektslutet. I nuläget menar man inom SL att inget projekt av denna storlek kommer att drivas inom en överskådlig framtid vilket gör att dokumentationen framförallt riktats mot att bygga en bra grund för den kommande instruktionsboken. Däremot kan erfarenheter från detta projekt komma till nytta vid mindre projekt och även inom den

löpande verksamheten. En annan orsak till den något bristfälliga dokumentationen kan vara att projektorganisationen, nästan uteslutande, består av konsulter. Möjligheten finns att dessa inte alltid ser vikten av dokumentationen utifrån linjeorganisationens synvinkel. Konsulterna kommer att färdigställa projektet och avslutar därmed sin anställning hos SL. Därmed finns en möjlighet att viss dokumentation bortprioriteras då konsulterna anser det viktigare att lägga resurser på att färdigställa projektet. De behöver ändå inte ta konsekvenserna av en bristande dokumentation.

## **7. Avslutningsfasen**

### **7.1 Överlämningen**

#### **7.1.1 SL-Access**

Överlämningen kommer, precis som Tonnquist (2004) beskriver, genomföras steg för steg inom SL-Access. Anställda inom linjeorganisationen slussas sakta in i projektet SL-Access vilket allteftersom kommer ta över dagens system. Enligt respondenten har detta inte inneburit några komplikationer eller störningar, vilket Tonnquist (2004) varnar för. I nuläget står projektet inför en utbildningsstart där alla inom linjeorganisationen ska utbildas för att kunna hantera det nya systemet. En huvudansvarig har utsetts för överlämningen, vilket också förordas av Stampe och Tonnquist (2001). Stampe och Tonnquist (2001) menar också att den överlämningsansvarige bör förses med befogenheter att engagera projektmedlemmarna ända fram till projektslutet vilket inte verkar efterföljas inom SL-Access.

Enligt respondenten finns överlämningen detaljerat beskriven i projektplanen och under projektets gång har kraven på det system som ska överlämnas specificerats ytterligare. Detta gör att både projektmedlemmarna och mottagaren är väl införstådda med vad som ska överlämnas.

Lindstedt och Burenus (1998) menar att projektledaren efter utvärderingen ska ha ett kvitto som tillkännager att projektet är godkänt och avslutat. I SL-Access fall kommer detta att ske då systemet är fullständigt implementerat och fungerar utefter de krav som ställts.

#### **7.1.2 BIMS**

Även i projektplanen för BIMS finns överlämningen detaljerat beskriven i ett eget kapitel. Likt vad Tonnquist (2004) anser så har förändringar inom projektet delgivits projektbeställaren, vilket minimerar möjligheten till missnöje vid överlämningen. Överlämningen kommer också att ske bitvis då man kommer att börja den första installationen av systemet 2008 hos Värmlandstrafiken AB och den sista installationen kommer att göras 2010. Tonnquist (2004) varnar för att bitvis överlämning kan störa rytmen i projektet men samtidigt menar han att bitvis överlämning kan ge ett slags kvitto på att projektet arbetar utefter beställarens förväntningar. Detta stämmer väl överens med projektet BIMS där man genom varje installation kan ta med sig erfarenhet till nästa installation för att minimera komplikationer samtidigt som projektet ges möjligheten att prova systemet innan hela systemet är installerat.

I och med installationerna förs projektets resultat över på den mottagande organisationen. I samband med installationen kommer utbildningar att hållas för all den linjepersonal som kommer att komma i kontakt med det nya systemet. Enligt Stampe och Tonnquist (2001) är detta den naturliga överlämningen av ett projekt. Samtidigt förespråkar de att projektet bör utse en huvudansvarig för själva överlämningen som även delges de nödvändiga befogenheter för att upprätthålla engagemanget inom projektet fram till dess slut. Enligt respondenten finns ingen huvudansvarig för själva överlämningen och hon anser inte heller att man inom projektet är speciellt förberedda på själva överlämningen. Som sagts tidigare finns momentet väl beskrivet i projektplanen, men enligt respondenten har detta inte prioriterats under projektets gång. Däremot har man, enligt respondenten, observerat det eventuella problemet

med ett sviktande engagemang allteftersom systemet överlämnas. Dock finns ingen lösning till problemet i detta nu men det sker nu ett mer intensifierat arbete för att lösa detta.

Stampe och Tonnquist (2001) påtalar att överlämningen ska vara mycket detaljerad i projektplanen, vilket den inom BIMS också är. Däremot är projektmålet ganska "luddigt" definierat enligt respondenten. I projektplanen står det enligt följande:

*"Under första halvåret 2010 skall vi ha ett nytt fungerande biljettsystem installerat"*

Detta innebär att själva projektmålet ger en del svängrum för leverantören, men det skall fortfarande svara upp mot de krav som ställs på överlämningen. Inom projektet BIMS kommer man efter sista installationen få ett slags kvitto på att överlämningen är genomförd och projektet är avslutat, detta i likhet med vad Lindstedt och Burenius (1998) pointerar. Dock kommer projektet gradvis minskas i skala eftersom överlämningen sker bit för bit. En utvärdering kommer även att ske löpande, då varje installation kommer att bidra med nya erfarenheter vilket underlättar nästa utvärdering.

### **7.1.3 Analys av avslutningsfasen**

I och med att SL slussar in personer från linjeorganisationen allt eftersom projektet färdigställs så kommer antagligen själva överlämningen ske mycket smidigt. De personer som leds in i projektet bör få en förståelse för projektets arbete och syfte genom de personer som jobbat inom projektet en längre tid. Möjligheten finns här att en del av problemet med den bristande dokumentationen får en lösning. De personer som nu involveras i projektet från linjeorganisationen kommer att ges möjlighet att överta en viss erfarenhet samt kunnande som projektet gett upphov till. Den gradvisa överlämningen kan även ge möjlighet till att justera felaktigheter innan själva överlämningen är slutförd. Däremot kommer hela systemets uppstart att ske vid ett och samma tillfälle inom hela SL:s område.

När projektet närmar sig sitt slutskede så förordar all teori vi tagit del av, att en ansvarig för själva överlämningen tillsätts. Denna roll skall även innebära ett ansvar för att motivationen bibehålls ända fram till projektavslutet. Inom SL finns en person vars roll kan liknas vid den roll som ovan nämns, men roller innebär även andra åtaganden. SL har däremot inte gett denna roll några resurser för att upprätthålla motivationen inom projektgruppen. Detta kan leda till ett minskat intresse bland projektmedlemmarna i slutskedet, då flera av dem börjar rikta sitt intresse mot nya tjänster som tar vid efter projektet. Det minskade intresset kan då bidra till mindre inspirerade arbetsinsatser, vilket resulterar i att projektresultatet inte uppnår den nivå som egentligen var möjlig. Överlämningen kan även påverkas negativt, då projektmedlemmarna mentalt redan har gått över till vad de skall göra härnäst. Däremot finns möjligheten att genom olika insatser för projektmedlemmarna i slutskedet, skapa intresse och lojalitet till projektet vilket bidrar till resultatet i ett inspirerat arbete ända fram till projektavslutet. Då SL genom hela projektet haft en specificering av själva överlämningen, vilken både projektledare och projektmottagare varit införstådda i, bör komplikationer vid denna kunna undvikas. Genom ständig kommunikation under projektets gång minimeras risken för överraskningar för båda parter vid överlämningen, vilket i nuläget ser ut att vara fallet inom SL.

Precis som inom SL finns ingen specifik roll inom organisationen för BIMS som ansvarar för själva överlämningen. Respondenten menar till och med att själva överlämningen har kommit

lite i skymundan i förhållande till det övriga projektarbetet. BIMS lider, precis som SL, stor risk för bristande intresse för projektet ju närmare projektslutet man kommer. Däremot finns samma möjligheter för BIMS att upprätthålla motivationen och intresset som de exempel vi definierade beträffande SL. Inom BIMS ser vi däremot ett annat tillvägagångssätt vid överlämningen. Den kommer, likt SL, ske bitvis men inom BIMS har man möjligheten att installera systemet hos en av de olika trafikhuvudmännen och därmed också starta upp det innan nästa installation sker. Detta kan ge BIMS en mängd information och erfarenhet. Dels beträffande installationen men även beträffande driften då den trafikhuvudman som fick systemet installerat först kommer att en viss erfarenhet av driften, då den sista trafikhuvudmannen tar sitt system i bruk. BIMS ges alltså möjligheten att under installationens gång, ständigt förfinas implementeringen av systemet vilket gör att misstag hela tiden kan undvikas. BIMS relativt luddiga beskrivning av projektresultatet kan tyckas ge en del svängrum för det resultat som skall överlämnas vid projektavslutet. Däremot har en ständig kommunikation skett mellan projektbeställare och projektledaren där båda har varit införstådda i projektarbetet, vilket bör minimera riskerna för komplikationer vid överlämningen. Meningen med projektet är att arbeta sig fram till erfarenheter och kunskap och därigenom skapa det mest optimala projektresultatet. Detta arbetssätt ser också ut att följas vilket bör resultera i ett lyckat projekt utifrån BIMS målsättning.

## 8. Slutsats

---

*I kommande kapitel ställs de båda undersökta projekten i förhållande till varandra. Kapitlet inleds med att vi först går igenom uppstarten och förutsättningarna för respektive projekt. Därefter redogörs för genomförandefasen och efter det projektets avslut. Kapitlet avslutas med författarnas egna kommentarer.*

---

Syftet med vår undersökning är att utifrån två projekt undersöka vilken av de två teoretiska inriktningarna som är den mest effektiva i den föränderliga värld vi lever i. Omfattande studier av en mängd teorier inom det projektteoretiska området, samt undersökningar av de båda projekten BIMS och SL-Access kommer att utgöra grunden till de nedan stående slutsatserna.

SL-Access drevs till en början utefter det klassiska synsättet där man inför projektet tog fram en detaljerad projektplan, vilken avsågs kunna följas genom projektet. Längs projektets gång har däremot planen fått omarbetas på grund av yttre faktorer påverkan och då framförallt i form av leverantören. Om SL istället hade använt sig av en mer noggrann kartläggning av leverantören till projektet, hade de haft en större möjlighet att välja en mer tillförlitlig leverantör innan projektstarten. Om SL vänt sig till en leverantör som var mer tillförlitlig så hade SL-Access haft större framgångar med sitt val att driva projektet med dragning åt den klassiska teorin då projektet hade sluppit att forma sig utefter en mängd oförutsedda händelser. Utifrån den leverantör som SL-Access i nuläget arbetar tillsammans med anser vi att SL hade haft större framgångar om de istället tillämpat den nya teorin i sitt projektarbete då SL:s organisation då hade haft lättare att anpassa sig utefter de förändringar som leverantören eventuellt hade tillfört.

Inom BIMS valde man istället att lägga fram ett projektmål som gav relativt stora möjligheter till förändring. Detta var BIMS enda möjlighet till att lyckas med projektet, då ledningen inom de aktuella trafikhuvudmännen inte ansåg sig ha den kompetens som krävdes för att från början till slut driva projektet effektivt. Därmed gavs projektmedlemmarna möjlighet att prova sig fram, vilket vi anser leda fram till det mest lyckade resultatet utefter de förutsättningar som projektet drevs efter. BIMS och SL gått in i de båda projekten utefter olika förutsättningar. Inom SL hade man satt upp ett klart mål och vägen dit var utstakad. Inom BIMS visste man däremot bara vilken funktion projektmålet skulle fylla, men man visste inte vägen dit eller exakt hur resultatet skulle se ut.

Då båda projekten har drabbats av förseningar i respektive projekt, på grund av problem hos leverantören, finns en möjlighet till att just denna bransch dras med mer eller mindre opålitliga systemleverantörer. Utifrån denna synvinkel är den nya teorin den som är mest lämpad för denna typ av bransch, då köparen löper en stor risk att drabbas av oförutsedda externa problem.

Organisationen inom SL-Access är tungt konsultbelastad, då SL själva inte ansåg sig ha den kompetens som krävdes för att driva ett projekt av denna storlek. Vi anser här att konsulterna är en av de faktorer som lett till SL-Access klassiska sätt att driva projektet. Anledningen till detta beror på konsulternas specialisering inom projektledning där majoriteten av teorierna förordar just det klassiska tillvägagångssättet vilket har varit utgångspunkten i projektet. Detta gör organisationen stel och trög vilket vi också tror bidrar till förseningen av projektet. Hade

SL istället använt sig av en mer lyhörd och organisk organisation, hade SL i ett tidigt skede valt att byta leverantör av systemet då denna gång på gång orsakat problem. En organisation av detta slag hade även varit mer lämpad för de oförutsedda förseningar som uppstått. Detta beroende på att vägen fram till projekt målet inte hade varit lika utstakad som den nu är och då gett utrymme för förändring.

Inom BIMS är projektet uppdelat i en central organisation samt åtta lokala organisationer. Detta anser vi vara ineffektivt och därmed mer tidskrävande. För att driva detta projekt optimalt borde projektet ha drivits centralt av en sammansatt grupp från de olika trafik huvudmännen. Däremot ser vi också svårigheten i detta då de involverade trafik huvudmännen har en stor spridning geografiskt sett och vi tror inte heller att möjligheten finns för varje trafik huvudman att avvara resurser för att driva hela projektet centralt. Det tillvägagångssätt som valts inom BIMS är det mest optimala, då varje trafik huvudman har lite olika behov och, till viss del, kunnat forma resultatet utefter sina specifika önskemål. Detta sätt att bygga upp organisationen har gjort den lyhörd för förändringar och dessutom organisk, då kunskapen av projektarbete varit mycket begränsat. Genom avsaknaden av projekterfarenhet har projektdeltagarna inte fäst sig vid några teorier utan drivit projektet utefter de förutsättningar som skapats. Detta har skapat en enorm erfarenhet inom organisationen som inte hade uppnåtts om en teori hade tillämpats från projektstarten.

Kommunikationen inom SL, har som nämnts, har fungerat bra inom projektet, men inte ut till linjeorganisationen. Linjeorganisationen skulle ha involverats mycket tidigare i projektet. Personalen borde ha informerats om vad projektet kommer att leda till, just för deras arbete, för att därigenom väcka intresse och entusiasm. Ju tidigare linjeorganisationen involverats ju mer tid hade också funnits för att samla information om vilka problem och åsikter som finns. Vi ser också en risk i att projektorganisationen, nästan uteslutande, består av konsulter. Konsulterna har inte samma relation till företaget som de anställda i linjeorganisationen har. De har till en början inte heller något socialt nätverk uppbyggt inom bolaget vilket kan försvåra kommunikationen mellan linjeorganisationen och projektet, vilken är viktig för att tillmötesgå de önskingar och åsikter som finns. SL borde, under hela projektets gång, haft fler personer från linjeorganisationen involverade. Detta hade skapat en bättre kontakt ut till linjeorganisationen samtidigt som SL hade förvärvat kunskap inom projektledning till den egna linjeorganisationen.

Likt SL har även BIMS haft problem med kommunikationen ut till linjeorganisationen. Vi anser att BIMS lider samma risker som SL och borde också ha involverat linjeorganisationen i ett tidigare skede. Vi ser också en risk i att de lokala projekten spridits över en så stor geografisk yta men BIMS verkar ha löst problemet genom att använda sig av de tekniska hjälpmedel som finns att tillgå.

Inom båda projekten har vi funnit brister i dokumentationen av det arbete som bedrivs. SL:s val att prioritera dokumentationen av vissa delar i projektet har till viss del haft framgång, då man har kunnat använda sig av dokumenten vid komplikationer med leverantören i avseende vad man kommit överens om och inte. Däremot upplevs dokumentationen så krävande av projektmedlemmarna att de prioriterar bort övrig dokumentation. SL prioriterar också den typ av dokumentation som krävs för att en detaljerad instruktionsbok skall kunna framställas över det nya systemet. SL bör tillämpa löpande dokumentation, då vi ser det som omöjligt att i nuläget avgöra vilken dokumentation som i framtiden kan komma till nytta. För att uppnå detta bör dokumentationen förenklas i den grad det är möjligt. Vi ser också att ett behov av

resurser för att uppnå löpande dokumentation kan föreligga, vilket bör lösas av respektive organisation.

Ovan nämnda åsikter gäller även för BIMS. Även om majoriteten av projektmedlemmarna inom BIMS kommer att stanna inom organisationen även efter projektavslutet finns inga garantier för att dessa personer finns kvar fram till nästa projekt. Inom båda organisationerna anges att inget så här stort projekt kommer att drivas inom organisationen inom en överskådlig framtid, vilket är en av anledningarna till den bristande dokumentationen. Vi anser däremot att alla erfarenheter är värdefulla då de kan komma till nytta även vid små projekt och i den löpande verksamheten.

Överlämningen kommer att ske "bit för bit" för båda organisationerna, vilket gör att den sprids ut över en längre period. Det som skiljer de båda projekten åt är att SL tar hela sitt system i bruk vid ett och samma tillfälle, till skillnad från BIMS som startar upp systemet efter att det installerats hos respektive trafik huvudman. För SL innebär detta en risk, då möjligheten inte finns att provköra systemet i verkligheten. Inom BIMS kan man däremot lära av varje installation och uppstart. Detta ger BIMS en klar fördel av att kunna utnyttja och dra erfarenhet av en bitvis installation men vi ser heller ingen möjlighet för SL att genomföra sin uppstart på något annat sätt än vad de avser att göra.

Vi anser, utifrån resonemanget ovan, att BIMS arbetsätt har gynnat projektet eftersom de varit mycket flexibla i sitt arbete, vilket vi främst tror beror på den okunskap rörande projekt som till en början fanns i organisationen.

SL däremot startade upp SL-Access enligt de klassiska teorierna som idag representerar majoriteten av den projektlitteratur som finns att tillgå. Under projektets gång har planerna dock fått omarbetats, vilket både har kostat tid och pengar. Vi upplever också organisationen som trög och stelbent, vilket vi tror har försvårat den omplanering som vid olika tillfällen har krävts. Däremot har SL Access, med tiden, närmat sig de teorier som förespråkas av Christensen och Kreiner (1997). Detta ser vi också som ett tecken på att den nya projektledningsteorin är bättre lämpad än den klassiska vid denna typ av projekt.

Vi anser, utifrån resonemanget ovan, att den klassiska projektledningsteorin är något förlegad. Denna åsikt grundar vi i att projektens omvärld ständigt förändras, vilket inte ger möjlighet till det något strikta tillvägagångssätt som teorierna förespråkar. Anledningen till det något strikta arbetssättet anser vi vara att den klassiska teorin gjort sig gällande under några årtionden. Det senaste årtiondet har däremot utvecklingshastigheten ökat markant inom exempelvis teknikbranschen, vilket medför stora förändringar under kort tid i den miljö som utgör projektens omvärld. Flera av förändringarna i omvärlden är också omöjliga för organisationerna att förutse. Därmed krävs mer organiskt uppbyggda organisationer som snabbt kan svara upp mot förändringar för att uppnå bästa resultat. Dessa förutsättningar finner vi i den nya teorin.

Genom att ha en organisk organisation som redan från början är inställd på att de kommer att få arbeta om projektplanen och att de kommer att stöta på komplikationer, så kommer även de problem som uppstår att lösas på ett snabbt och effektivt sätt. Ju mer organisk organisationen är ju snabbare kan den anpassa sig till förändringar vilket också gör att problem kan förutses och undvikas. På detta vis blir också den nya teorin den som kommer att bli den mest kostnadseffektiva för den projektdrivande organisationen. Ju kortare tid ett projekt drivs ju billigare kommer det att bli. Fördelen ligger också i att den nya teorin ger större möjligheter



för projektet att forma sig till omvärlden utefter projektets gång vilket också gör att projektresultatet kommer att motsvara omvärldens förväntningar. Detta ger organisationen ett kostandseffektivt projekt samt ett projektresultat som motsvarar projektbeställarens förväntningar.

## Källförteckning

### Böcker:

- Ander, I. och Karlsson, R. (1989) *Bättre Projekt*, Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, S. E. Grude, V. K. och Haug, T. (1994) *Målinriktad Projektstyrning*, Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, Lund: Studentlitteratur
- Blomé, A. (2001) *Den tillfälliga organisationen*, Malmö: Liber ekonomi.
- Börjesson, L. och Lisiderius, S. (1998) *Att leda ett projekt*, Solna: Metoda.
- Christensen, S. och Kreiner, K. (1997) *Projektledning*, Bjärred: Academia adacta.
- Darmer, P. & Freytag P. V. (red.) (1995) *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, L T och Wiedersheim- Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö: Liber
- Jacobsen, D I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jansson, T. och Ljung, L. (2004) *Projektledningsmeodik*, Lund: Studentlitteratur.
- Jørgensen, P.S. et al. (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Malmö: Liber AB
- Larsson, O. (1995) *Handbok i projektarbete*, Malmö: Liber Hermod.
- Lindstedt, P. och Burenius, J. (1998) *Professionellt projektarbete*, Ödeborg: Nimba.
- Macheridis, N. (2001) *Projektspekter*, Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2007) *Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, Stockholm: Liber.
- Ryen, D. (2004) *Kvalitativ intervju*, Malmö: Liber ekonomi
- Senge, P M. (1990) *The Fifth Dicine*, New York: Doubleday/Currency, cop.
- Stallworthy, E., A. och Kharmbanda, O., P. (1983) *Total project management : from concept to completion*, Aldershot: Gower, cop.
- Stampe, S. och Tonnquist, B. (2004) *Förstå och leda projekt*, Göteborg: IHM förlag.

Svensson, L. och von Otter, C. (2001) *Projektarbete*, Stockholm: Santérus.

Tonnquist, B. (2004) *Projektledning*, Stockholm: Bonnier utbildning.

Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur

**Internet:**

SL (2007-11-19). Om SL. Available: <http://www.sl.se/templates/Page.aspx?id=1529>  
(2008-01-18)

karlstad.se (2005-10-24). Trafikhuvudmännen i Mellansverige väljer tyska Atron som leverantör av det nya biljettsystemet. Available:  
<http://nytt.karlstad.se/press/index.asp?typ=detail&id=430>  
(2008-01-18)

## Bilaga I

---

*I detta kapitel kommer vi att redovisa den information som våra respondenter har givit oss under de intervjuer som genomförts. För att på överskådligt sätt redovisa empirin har vi valt att dela in informationen efter område och därefter redovisa de två projekten var för sig.*

---

### Projektplan

#### SL-Access

Projektplanen byggdes upp genom ett samarbete mellan dåvarande VD:n Gunnar Schön och den grupp som han hade satt samman i syfte att ta fram information rörande ett nytt biljettsystem. Vid intervjun framkom att det inte fanns någon specifik beställare av projektet. Gruppen, som i samarbete med VD:n, tog fram projektets krav var även den grupp som därefter tilldelades de ledande posterna inom projektet. Den projektplan som togs fram var mycket detaljerad. Kraven var mycket tydligt beskrivna vilket, enligt respondenten, både varit till för- och nackdelar. Detta har gjort att förändringar av projektplanen har varit tvungna att genomföras då man vid planens uppförande inte helt kunnat förutse alla händelser och förändringar under projektets gång. Exempelvis har vissa delar av planen inneburit alltför avancerade och besvärliga processer, för att arbetet skall ha kunnat bedrivas effektivt. Därmed har vissa delar av planen omarbetats och andra har helt enkelt hoppats över.

Projektmålet har under projektets gång varit mycket detaljerat. I och med alla de specificerade krav som till en början togs fram så har slutprodukten hela tiden varit tydlig för projektmedlemmarna. Dock skedde en sammanslagning av flera olika projekt för ca 1,5 år sedan, då SL fick en ny VD vid namnet Tomas Fransson. Det projekt som idag kallas för SL-Access gick till en början under namnet Just Nu och var ett projekt vars syfte enbart var att ta fram och implementera ett nytt biljettsystem. Parallellt med detta projekt drevs andra projekt med syfte att exempelvis ta fram ett system som möjliggjorde fullständig kontroll över var alla SL:s bussar befann sig. Alla dessa delprojekt hade olika projekt mål som i vissa fall stred mot varandra. Vid Tomas Franssons tillträde beslutade han att alla de delprojekt som kunde enas om ett och samma projekt mål skulle slås samman i SL-Access projektet som därmed blev ett större projekt med några tillägg i projekt målet.

#### BIMS

Projektplanen byggdes av de biträdande projektledarna som därefter godkändes av projektledarna i de olika delprojekten tillsammans med projektledaren i det centrala projektet. Att det i detta fall finns flera projektledare och biträdande projektledare beror på att BIMS projektet drivs som ett centralt projekt vilket svarar för alla de trafik huvudmän som ingår i projektet. Projektet drivs däremot också som flera olika delprojekt där var och en av de engagerade trafik huvudmännen ansvarar för sitt lokala projekt på hemorten, som i sin tur är kopplat till det centrala projektet.

BIMS projektplan var och är mycket detaljerad i avseendet vad som förväntas av de olika rollerna. Planen beskriver detaljerat vilken roll som ansvarar för respektive område samt när de olika arbetspaketen skall vara klara. Detta anser respondenten vara ett måste då den geografiska spridningen av projektet är så stor som den är, samtidigt som man genom den specificerade planen kan undvika missförstånd mellan parterna.

Under projektets gång har dock planen ändrats vid olika tillfällen. Detta på grund av behov av förnyelse då projektet har gått in i nya skeden. Senaste förnyelsen av planen gjordes för ca ett år sedan i samband med att en ny projektledare tillträdde. Enligt respondenten har olika skeden krävt olika mycket involvering av olika parter. Till en början bestod styrgruppen av en mängd olika personer med höga befattningar inom respektive bolag. Detta var till en början nödvändigt då alla till en början behövde göra sin röst hörd.

Projektets mål var och är, enligt respondenten, ganska så "luddigt". Vid projektstarten 2002 formulerades målet enligt nedan:

*"under första halvåret 2010 skall vi ha ett nytt fungerande biljettsystem installerat"*

Vid intervjun framgick att projektet är lite för stort och har för många viljor för att man skall kunna definiera målet mer än vad som gjorts. När målet slogs fast var ingen heller helt insatt i vilka möjligheter som erbjöds, samt att projektmedlemmarna förutsatt att man under projektets gång skulle få ändra på målet.

## **Projektorganisation**

### **SL-Access**

Den nuvarande projektorganisationen inom SL-Access vilken åskådliggörs i kapitel fyra. I denna projektorganisation är det egentligen bara Sara Broberg som är plockad från linjeorganisationen in i projektet. Vid projektstarten såg organisationen däremot annorlunda ut. Projektet bestod då främst av personer som utsetts av den dåvarande VD:n att delta i projektet. Dessa personer hade erfarenhet från framtagningen av de biljettsystem som idag används. Denna erfarenhet har nyttjats under projektets gång men kanske framförallt till en början då arbetet till stor del liknade tidigare projekt. Med tiden växte dock projektet vilket bidrog till att SL sökte kompetens utifrån. Enligt respondenten är SL en organisation som alltid använt konsulter i stor utsträckning vilket gjorde att valet av att nyttja kompetens utifrån inte var nytt för organisationen. SL hade heller inte någon erfarenhet av projekt i den här storleken vilket gjorde att konsulter tillsattes. Broberg har idag rollen som biträdande projektledare, vilket ger en möjlighet för SL:s ledning att ändå ha en person från linjeorganisationen på en ledande roll i projektet. Vid intervjun framkom att den kompetens som krävs för att driva projektet inte finns inom SL:s linje varpå lösningen med extern kompetens är den enda möjliga. Dessutom fungerar, enligt respondenten, ofta projekt bättre då de drivs av konsulter just med anledning av att de i regel bara arbetar inom projekt och har den erfarenhet som krävs. Projektet har under arbetets gång stöttats av en styrgrupp. I denna grupp sitter idag flera av de personer som var med och startade upp projektet och som har ledande rollen i linjeorganisationen. Enligt respondenten så har SL, genom denna styrgrupp, fortfarande "full kontroll" över projektet trots att det bara är Broberg som arbetar med själva projektet på heltid. Styrgruppens medlemmar har sina huvudsakliga sysslor i linjeorganisationen med stöttar projektet vid beslut och fungerar därmed lite som ett vakande öga. Den grupp som idag utgör styrgruppen är personer med avdelningsansvar för de avdelningar som berörs mest av projektet.

## **BIMS**

Den nuvarande projektplanen inom BIMS åskådliggörs i kapitel fyra. Delprojektledarna i projektet BIMS kommer ifrån alla de olika trafikhuvudmännen som har anknytning till projektet, vilket gör att den geografiska spridningen på delprojektledarna är stor. Enligt respondenten föll det sig ganska naturligt vem som kom att ansvara för vilken av de olika delarna av projektet. De flesta av de involverade personerna kände varandra sedan tidigare vilket gjorde att kunskapen om "vem som kunde vad" var ganska stor. Anledningen till att man inom BIMS projektet har använt sig, nästan uteslutande, av intern kompetens har sin grund i att man prioriterade, att ha kvar den förvärvade kompetensen från projektet inom företagen, även efter projektet. Därför ville man inte riskera att använda sig av konsulter som under olyckliga omständigheter kan ta med sig kompetensen vid projektets slut.

Kompetensen att driva projekt har däremot varit bristfällig inom BIMS-projektet. Vissa av projektmedlemmarna har viss erfarenhet av att driva projekt men inte i denna skala som detta projekt drivs. Detta menar respondenten har hämmat färdigställandet av projektet då man varit tvungen att gå varsamt fram.

Projektorganisationen åskådliggjordes genom att man inom den centrala organisationen lade upp organisationsschemat på webbplatsen för dem som inte deltagit vid det möte då man valde att starta projektet. För de projekt som drivits på lokal nivå ute hos de olika trafikhuvudmännen har den lokala projektorganisationen presenterats på olika vis. Dels genom att man skrev ut organisationen på papper och därefter åskådliggjort den samt att man använt sig av det lokala intranätet.

Organisationen har förändrats under projektets gång. Dels har vissa roller ersatts med nya personer men framförallt så har förändringar skett i styrgruppen. Till en början bestod denna grupp av ett tjugotal personer som representerade olika delar hos de olika trafikhuvudmännen. Detta var, i det första skedet av projektet, ett problem på grund av mängden åsikter. Under intervjun framgick att det till en början var viktigt att alla fick föra fram sin åsikt men att det i vissa fall gick att se tendenser till att alla *ville* föra fram en åsikt bara för att de var berättigade till det. I dagsläget är gruppen dock mycket mindre och endast de kompetenser som måste finnas där är kvar i gruppen. Men samtidigt betonar respondenten att det till en början var viktigt att alla fick vara med för att detta gemensamma projekt skulle gå att genomföra. Utöver styrgruppen finns också en trafikgrupp där alla olika trafikhuvudmännen är representerade. Denna grupp diskuterar alla beslut som skall tas och har även den en slags stödfunktion. Däremot är det styrgruppen som i dagsläget fattar de beslut som rör projektet.

## **Ansvarsfördelning**

### **SL-Access**

Var beslutet inom SL-Access fattas beror på vad det är för typ av beslut. Enligt respondenten har projektet väldigt gott stöd från ledningen och känner att ett stort förtroende finns för projektet och dess individer. Detta har gjort att beslut rörande funktion i stort sett fattas på den nivå där problemen uppstår. Uppkommer en fråga avseende designen på en kortläsare, eller funktionen i någon av spärrarna fattas detta beslut av den grupp inom projektet som det berör. Så länge inte dessa beslut innebär allt för stora ändringar så informeras ledningen vid nästa projektmöte eller vid lämpligt tillfälle. Detta på grund av att ledningen anser att varje specifik grupp innehar den bästa kompetensen för att fatta beslut avseende funktion. Om ledningen skulle sätta sig in i varje tekniskt beslut skulle detta ta allt för lång tid. Beslut som däremot

innefattar kostnader fattas i samråd med styrgruppen och i vissa fall även tillsammans med projektledaren högst upp i organisationen.

## **BIMS**

Inom projektet var det till en början tänkt att styrelsen skulle fatta alla beslut inom projektet. I dagsläget är det däremot styrgruppen som beslutar om de frågor som uppstår. Projektets styrelse sammanträder fem gånger per år och det är vid dessa tillfällen som styrgruppen fattar sina beslut samt att beslut tas om alla de frågor och problem som rör det centrala projektet. I och med att var och en av de olika trafikhuvudmännen betalar för sitt egna system så är det upp till den lokala projektledaren att fatta beslut inom kostnadsfrågor. Självklart måste var och en av delprojektledarna hålla sig till det system som huvudprojektet valt att köpa in men tekniska lösningar och liknande som bara berör den enskilda trafikhuvudmannen kan var och en besluta om själva. Däremot fattas de beslut som rör hela systemet inom den centrala projektledningen. Ett problem som upplevts inom projektet är en viss "beslutsrädsla" hos de lokala projektledarna. Detta tror respondenten beror på en ovana att driva projekt och att man, trots den tydliga beskrivningen av roller i projektplanen, inte vågar ta på sig ansvaret för ett beslut eller helt enkelt inte förstått sitt ansvarsområde. Därför har ett stort arbete inom det centrala projektet drivits för att "pressa ner" frågor, som berör de lokala trafikhuvudmännen, till den lokala projektledaren.

## **Kommunikation**

### **SL-Access**

Hur kommunikation bör ske beskrivs mycket utförligt i projektplanen. Enligt respondenten är beskrivningarna och analyserna, av hur kommunikationen bör ske, så specifikt utformade att det i vissa fall inneburit problem för projektets effektivitet. När vissa ändringar har skett av kravspecifikationen till leverantören av systemet har kommunikationsflödet mellan leverantör och beställare varit så invecklat att det tagit alldeles för mycket onödig tid. Till viss del anser respondenten att en noggrann kommunikation är bra men i detta fall har det inneburit så många bekräftelser fram och tillbaka mellan leverantör och beställare att det snarare har varit löjligt. Kommunikationen inom projektet har däremot fungerat mycket bra. Mycket av kommunikationen mellan de olika ledningsfunktionerna har skett muntligt vid de möten som skett en gång per vecka (fler gånger vid behov). Inom projektet har också en webbplats funnits tillgänglig för projektmedlemmarna där var och en har kunnat se vad som är aktuellt i projektet och hur arbetet fortskrider. Progressrapportering från projektledaren har skett månadsvis till SL:s styrelse, vilket har skett i elektronisk form. Ett problem för projektet har varit det dåliga intresset från linjeverksamheten. Vid projektets början fanns inget intresse för deras arbete i linjeverksamheten. Detta berodde enligt respondenten på dålig kommunikation ut till linjen där man informerade om vad projektets arbete syftade till. En allmän inställning inom linjen var också att det aldrig hände något inom det arbete som projektet drev och därmed skapade inget intresse. I dagsläget fungerar kommunikationen mycket bättre. En tidning har sedan en tid tillbaka börjat ges ut där projektet informerar hela SL om hur deras arbete går och hur de kommer att påverka olika delar inom SL. Personer från linjeorganisationen har också involverats i olika artiklar vilket skapat ett större intresse. Under intervjun framgick att SL:s ledning, nu under den sista tiden, lagt ned mycket arbete på att informera om SL-Access för att förbereda hela organisationen på att hela SL:s framtid verkligen vilar i händerna på detta projekt.

## **BIMS**

Kommunikation har enligt respondenten ett eget kapitel i projektplanen som detaljerat beskriver hur kommunikation bör ske. Däremot anser hon att projektet har haft stora problem med just kommunikationen ut till linjeorganisationen. Inom projektet har kommunikationen fungerat utan större problem. Man har här använt sig av den webbplats som projektet disponerar där vilken alla, som haft koppling till projektet, haft tillgång till. Vid intervjun framgick att respondenten använt sig av webbplatsens ”nyhets flash” för att kommunicera ut korta, viktiga meddelanden till projektets medlemmar. Däremot har problemet inom projektet varit att nå ut och skapa engagemang hos de personer som arbetar ute i linjeorganisationen, hos var och en av de olika trafikhuvudmännen. Detta är något som det centrala projektet har arbetat mycket med den senaste tiden då det nu börjar dra ihop sig mot den första installationen av det nya systemet. Respondenten menar att det går att urskilja ett ökat engagemang inom linjepersonalen hos Värmlandstrafiken AB som är den första av trafikhuvudmännen som kommer att få det nya systemet installerat. Därmed tror hon att engagemanget ökar bland linjepersonalen även hos de övriga trafikhuvudmännen ju närmare installationen man kommer. Däremot vore ett tidigare intresse för projektet att föredra då hela projektet skulle kunna dra ännu större nytta av den kompetens och erfarenhet som finns ute i linjen.

Bland de lokala företag som involverats av de olika trafikhuvudmännen anser respondenten att intresset hela tiden varit mycket stort. I stort sett har engagemanget bland dessa utomstående företag och bland projektmedlemmarna varit över förväntan. Respondenten uttrycker sig enligt nedan:

*”Ibland har man nästan fått gå in och bromsa folk istället för att uppmuntra. Många av projektdeltagarna har visat ett enormt intresse vilket jag aldrig har sett inom ett projekt tidigare.”*

Då det geografiska avståndet komplicerade kommunikationen mellan de personer som ingick i det centrala projektet, beslöt man till en början att göra en större investering i ett videokonferenssystem. Detta system beskrivs som ett stort misslyckande då man aldrig fick det att fungera vilket ledde till att projektmedlemmarna slutade använda det. Istället har de involverade personerna prioriterat att kunna mötas under lite mer ”avslappnade former” vid de tillfällen då det centrala projektet har träffats. Den lokala trafikhuvudmannen som anordnar mötet har gets möjlighet att bjuda in lokala intressenter och därefter har man gjort någon slags aktivitet tillsammans. Respondenten tycker detta har fungerat mycket bra då detta i förlängningen underlättar kommunikationen genom att projektets medlemmar lär känna varandra.

## **Dokumentation**

### **SL-Access**

Hur dokumentation skall ske under projektets gång finns mycket specifikt beskrivet i projektplanen. Även här har den specifika beskrivningen inneburit en del komplikationer för projektet enligt Pär. Exempelvis så skickas en mängd dokument mellan leverantör och beställare vid ändringar av de krav som från början har ställts. Enbart för en ändring skapas en mängd dokument som därefter skall sparas och arkiveras vilket skapar mer förvirring för den som söker fakta än vad det gör nytta. Detta beror dels på den invecklade väg på vilken kommunikationen skall genomföras, vilket skapar en uppsjö av dokument, men även på att alla dessa dokument skall arkiveras i stället för att sammanställa ett sammanfattande



dokument. Respondenten menar också att man inom projektet sällan dokumenterar den tidsåtgång som alla uppdrag ger upphov till. Dels anser han att de personer som arbetar inom projekt oftast vet vilken tid som krävs och dels är detta projekt ett engångsprojekt vilket gör att denna typ av information inte är relevant för projektmottagaren. Däremot finns väl utformade manualer för de tekniska system och maskiner som ingår i projektet. Detta för att manualerna skall tillämpas under alla de utbildningar som skall genomföras med berörd personal samt för att de skall kunna tillämpas under alla de år som systemet och maskinerna är verksamma. De är ytterst få av alla de som skall utbildas som varit engagerade i projektet. Den dokumentation som skett inom projektet har därefter arkiverats dels på papper men informationen har också sparats digitalt. Att ingen löpande projektdokumentation har skett under projektets gång anser inte respondenten vara något större problem. Dels är det ytterst sällsynt med projekt i denna storlek inom SL och när nästa system skall tas fram kommer skillnaderna att vara så stora att den informations som man vid detta projekt gått miste om ändå inte skulle vara relevant.

Den del av dokumentationen som är relevant för projektmedlemmarna har även lagts ut på den webbplats som man tillämpar inom projektet och en del dokument har också offentliggjorts i projektets egen tidning "Access Magasin".

## **BIMS**

Även dokumentation finns väl beskrivet i projektplanen då det skapats ett eget kapitel just för detta ändamål. Respondenten menar att detta fungerar måttligt bra under projektets gång. Alla dokument från möten och liknande som godkänts, läggs upp på webbplatsen så att alla kan ta del av dem. Dessa dokument sparas även i ett arkiv som tillägnats projektet. Det finns dock vissa brister i dokumentationen av all kommunikation som förts via e-post. Det är här större delen av kommunikationen sker, vilket aldrig offentliggörs. Däremot sker noggrann dokumentation av de möten och telefonmöten som projektet har med leverantören. Respondenten har veckovis kontakt med den person som är huvudansvarig hos leverantören för just BIMS system och denna kommunikation dokumenteras och arkiveras därefter för att säkra de överenskommelser man träffar. Dessa dokument sammanfattas därefter och läggs ut på webbplatsen. Enligt respondenten kan den bristfälliga dokumentationen bero på att kompetensen stannar inom BIMS vilket gör att projektmedlemmarna kanske inte prioriterar dokumentation i någon större utsträckning.

## **Överlämningen**

### **SL-Access**

Precis som de redan redovisade delarna av projektet anser respondenten att även överlämningen är mycket väl specificerad i projektplanen. För att överlämningen skall ske så smidigt som möjligt har en ansvarig utsetts i form av Eva Strandell, som kommer att bära ansvaret för detta sista steg. I och med att SL-Access är det system som kommer att ersätta hela det befintliga systemet inom SL så kommer slutprodukten av detta projekt vara det som ersätter den befintliga organisationen. I nuläget slussas fler och fler personer in i projektet, från linjeorganisationen, för att kunna ta över SL-Access när konsulterna har slutfört sitt jobb. På detta vis sker en gradvis överlämning under en längre tid av projektet. Vid intervjun framgick att detta har, hittills, skett mycket friktionsfritt då linjeorganisationen nu insett projektets värde och de personer som "vävs in" i projektet är väl införstådda i vad systemet innebär. Respondenten menar att SL nu i slutskedet av projektet manar projektmedlemmarna

för att utföra sitt arbete ända fram till projektslutet men inga strategier mer än muntlig uppmuntran har presenterats från SL s sida.

## **BIMS**

Överlämningen har även den ett eget kapitel i projektplanen där den beskrivs mycket specifikt. Däremot menar respondenten att man inom projektet har ägnat extremt lite tid åt denna fas och att hon själv knappt har hunnit tänka på det. I projektplanen fastslås att ett godkännande av det nya systemet skall ske i mars 2010. Projektet kommer däremot att överlämnas bit för bit från och med 2008. Genom detta menar respondenten att själva överlämningen i mars 2010 inte är en så stor händelse utan att projektet istället prioriterar alla de installationer som skall ske ute hos trafikhuvudmännen. Det är i installationsfasen som det stora arbetet kommer att ske och det är här projektet är som "bräckligast". För denna fas har projektet satt samman en installationsgrupp som kommer att medverka vid alla installationerna. Hög prioritet kommer att ligga på att den erfarenhet och lärdomar som uppkommer under installationerna förs vidare till nästa installation. Samtidigt framgår av intervjun att ytterligare ett problem här föreligger då installationsgruppen är sammansatt av personer från alla involverade trafikhuvudmän. Exempelvis så måste de installatörer som kommer ifrån Värmlandstrafik AB att göra installationen hos sig själva först och måste därefter följa installationsgruppen tills systemet är installerat hos alla trafikhuvudmän. Dessa installatörer får alltså inte prioritera sitt eget system om komplikationer skulle uppstå inom detta. Detta kan bidra till ett minskat engagemang då installatörerna kan tycka att de i större utsträckning behövs på hemmaplan. Det är problem som dessa som det centrala projektet nu försöker att förebygga genom information till alla berörda för att en förståelse för helheten av projektet skall skapas. Installationsgruppen är inte ensam om att problem som dessa kan uppstå då det finns flera ihop satta grupper som kommer att arbeta tillsammans med denna grupp.

I nuläget sker även ett arbete med att säkra service av systemet efter överlämnandet. Leverantören ger tre års garanti på systemet men då ingen möjlighet finns att skicka systemet tillbaka skall ett antal service center inrättas på strategiska platser inom BIMS geografiska område, i samarbete med leverantören.

## Bilaga II

### Analys av skillnader och likheter mellan BIMS och SL-Access

---

*En del av syftet med denna uppsats var att ställa de undersökta projekten mot varandra för att identifiera skillnader och likheter. För att se på projekten ovanifrån kommer vi i detta kapitel redogöra resultatet av denna jämförelse. Detta i avsikt att ge läsaren en djupare förståelse för hur projekt kan ledas.*

---

#### Projektplan

Inom SL har man inom projektet använt sig av ett mycket specificerat projektmål där alla delar av projektmålet har varit detaljerade. Inom BIMS har man istället valt att specificera projektmålet utefter att det skal vara ett fungerande system vid en utsatt tidpunkt vilket till en början ger mer svängrum för leverantören. Däremot har BIMS allt mer under arbetets gång arbetat fram ett mer detaljerat mål som projektet arbetat emot.

Båda projekten har därefter fastställt en plan för hur arbetet skall bedrivas. I vissa avseenden kan BIMS ha specificerat denna hårdare än SL i de avseenden som påverkas av BIMS stora geografiska spridning. Däremot har SL:s projektplan konstruerats hårdare utefter den traditionella projektteorin då man inom BIMS saknade erfarenhet av att driva stora projekt. Om man jämför projekten utefter Jansson och Ljungs (2004) upplägg av en projektplan får vi följande resultat:

*Motiv, avsikt och omgivning:* Både inom SL-Access och BIMS har man en bakgrund till varför projektet startade samt ett mål de skall nå fram till. De båda projekten har däremot valt att formulera målen på olika sätt. Båda projekten har också sin linjeorganisation som viktigast intressant där båda projekten också lider av ett intresse från linjen.

*Projektresultat och avgränsningar:* Båda projekten har här specificerat resultatet men det är inte alltid som projekten har följt den framlagda planen för att nå målet.

*Projektplaner:* Båda projekten har här haft en strategi för att uppnå projektmålet. Dock har båda projekten fått omarbetsa sina tidsplaner då leverantören har krävt detta. Inom BIMS har projektet dessutom delats upp i mindre delar till lokala projekt och ett sammanhållande centralt projekt.

*Projektorganisation:* Inom både BIMS och SL-Access har klara rollbeskrivningar funnits att tillgå inom projektet. Inom BIMS har man däremot prioriterat rollbeskrivningarna väldigt hårt då detta har varit viktigt beroende på projektets stora geografiska spridning vilket kan ha en negativ inverkan på kommunikationen. Kommunikationsvägarna har varit klarlagda i båda projekten och genom en detaljerad rollbeskrivning

*Överlämningsetapp och avslutning:* Inom båda projekten finns överlämningen tydligt detaljerad i projektplanen. Inom SL-Access har arbetet koncentrerats mycket på att ta fram tydliga manualer av hur systemet fungerar för att det skall kunna hanteras av mottagarna av det färdiga systemet. Inom BIMS sker också en del dokumentation men inom projektet och linjeorganisationen förlitar man sig mycket till att kompetensen stannar kvar inom organisationen även efter projektavslutet.

Projektet skiljer sig mycket åt i avseendet att specificera projekt målet. SL-Access har här varit mycket detaljerat i sin beskrivning av hela målet och inom BIMS valde man att specificera att systemet skulle vara installerat och fungera. Detta ger de båda projekten olika utgångspunkter vilket gjort att de tillämpat lite olika arbetssätt.

### **Projektorganisation**

Inom SL-Access har i huvudsak konsulter anlåtats för att driva projektet medan BIMS har använt sig av intern personal. I SL:s fall var valet av att arbeta med konsulter dels motiverat av att det är tradition inom organisationen att arbeta på det sättet och dels för att ett projekt av liknande storlek aldrig tidigare genomförts. Anledningen till att BIMS valde att använda sig av egen personal i så stor utsträckning som möjligt beror på att de ville behålla de lärdomar som de vunnit under projektets gång inom organisationen. Rollfördelningen för BIMS har skett genom att personer med kunskaper inom ett visst område har tagit på sig en roll. I SL:s fall har rollerna fördelats ut på i huvudsak konsulter med expertkompetens inom varje område.

Projektorganisationerna inom BIMS och SL-Access skiljer sig åt när det gäller hur de är uppbyggda organisationsmässigt. SL-Access har blivit resultatet av att flera mindre projekt slagits ihop till ett för att bland annat ge bättre struktur. BIMS består av en central nivå som grenar ut i åtta regionala mindre projekt.

Projektorganisationen för de båda projekten har det gemensamt att projekten från början hade en annan projektstruktur med annorlunda uppbyggnad av projektorganisationen. Bland annat har projektledarna bytts ut för båda projekten.

### **Ansvarsfördelning**

Skillnaderna i ansvarsfördelningen inom de båda projekten är marginella. Båda projekten använder sig av samma typ av beslutsfattande där större beslut fattas av styrgruppen medan beslut som endast berör delar av projektet kan fattas på lägre nivåer. En mer framträdande skillnad är att i BIMS fall har de upplevt problem med att beslut som bör tas på lokal nivå tenderar att tas upp på central nivå. Detta har inte varit fallet för SL-Access då beslutsfattandet varit väl strukturerat.

### **Kommunikation**

Det har funnits en kommunikationsplan i projektplanen för både BIMS och SL-Access, men trots detta har båda projekten haft problem med att kunna kommunicera ut sin information till linjeorganisationen. Inom båda projekten har man försökt att lösa kommunikationsproblemen genom att använda sig av en webbplats samt en intern tidning. Progressrapporteringen har för båda projekten skett månadsvis samt elektroniska redogörelser vid olika tillfällen.

SL-Access har i och med att de anlät konsulter även haft höga krav på att kommunikationen mellan SL och de producenter som anlåtats för att producera systemen. Detta har resulterat i en massiv dokumentation som i viss mån har hämmat projektet.

### **Dokumentation**

Dokumentationen har inom både SL-Access och BIMS i många avseenden varit bristfällig. Dokumentationen har haft stor betydelse inom SL-Access. Det beror dels på att SL vill bevara lärdomar inom företaget samt att dokumentationen ska ligga till grund för kurser i internutbildningssyfte. Hos BIMS har inte detta varit lika viktigt då lärdomar stannar kvar inom organisationen efter projektets avslut. Vid intervjuerna framkom det att båda projekten

har vissa prioriteringar i dokumentationen. Dessa prioriteringar kan om det är felaktiga leda till komplikationer vid överlämningen.

### **Överlämning**

Avsnittet för hur överlämningen kommer att ske finns väl dokumenterat i både projektplanen för BIMS och SL-Access. Överlämningen kommer att ske gradvis för båda parterna. Inom BIMS befaras dock ett sviktande intresse från de lokala aktörerna efter det att deras system blivit fullt implementerat i verksamheten. Vid intervjuerna framkom att aktörerna inom BIMS inte är fullständigt färdiga med hur implementering ska ske. Detta är dock inte fallet för SL-Access då de utifrån deras ursprungliga projektmål redan skulle ha implementerat systemet när vi genomförde vår undersökning. Förseningen av lanseringen av det nya systemet beror dock på att leverantören inte klarat av att leverera i tid. Båda projekten kommer att lansera utbildningspaket för den egna personalen i samband med att de nya systemen implementeras. Projekten anses som avslutade först när projektledaren fått kvitto på att systemen är funktionsdugliga.

## Bilaga III

### Intervjuguide

---

#### Inledningen

Frågorna i dokumentet avser att fungera som en grund för intervjuerna. Finner vi anledning att utveckla frågorna ytterligare, eller att ställa följdfrågor, kommer detta att ske.

#### Projektplan

Vilka personer var inblandade i konstruktionen av projektplanen? (vilka roller har dess personer)

Hur detaljerad var/är projektplanen

Under vilka premisser skulle projektplanen genomföras, fanns möjligheter till förändring av planen under arbetets gång?

Har förändringar skett av projektplanen under arbetets gång?

Hur och med vilka ord beskrev man det projektmål som skulle uppnås?(Med tanke på Christensen och Kreinerts åsikter om att specifika mål inte bör formuleras)

#### Projektorganisation

Hur ser det gällande organisationsschemat ut?

Hur gick tankegångarna när ni byggde upp projektorganisationen? (med tanke på en stor mängd extern/intern kompetens, den geografiska spridningen av projektet – BIMS, att få olika arbetsgrupper att kommunicera och arbeta tillsammans i projektet på effektivaste sätt, få rätt blandning av personalen.)

Vad gjorde att ni inte anlidade konsulter och använde er av kompetens och personal som arbetar i er linjeorganisation?

Använde man sig av tidigare erfarenhet från projekt och tillsattes någon/några roller med personer som tidigare visat sig lämpade för vissa roller inom projekt?

I vilken utsträckning åskådliggjordes projektorganisationen för projektdeltagarna, på vilket sätt?

Har projektorganisationen förändrats under projektets gång?

Bygger de ledande positionerna inom projektet på personer med ledande befattningar från linjeorganisationen?

Har ni inom projektet använt er av en styrgrupp?

- Vilka kompetenser ingick i denna, hur valdes dessa ut och var kom dessa personer ifrån?

## **Ansvarsfördelning**

Hur fattades beslut inom projektet? (högt upp i organisationen, långt ner?)

I vilken utsträckning fördelades ansvaret ut, hur stora/små beslut kunde fattas ute i organisationen och vilka beslut var tvungna att fattas på högre nivå med inblandning av projektbeställare, styrgrupp, projektledare?

Påverkade den geografiska spridningen av projektet möjligheterna till beslutsfattande?

## **Kommunikation**

Hur tydligt beskriver projektplanen hur kommunikation bör ske i projektet?

Hur väl analyserades det hur väl man inom projektet behövde planera för att uppnå optimal kommunikation?

Hur kontinuerligt har kommunikationen varit mellan arbetsgrupper och deras överordnade och vidare uppåt i organisationen?

I vilken form har kommunikation skett?

Hur har man gått tillväga för att presentera tillgänglig information för projektmedlemmarna? (använt sig av webbsida, intranät eller liknande)

Hur har man inom projektet arbetat för att uppmuntra öppenhet mellan projektets olika delar för att därigenom skapa en god kommunikation?

## **Dokumentation**

Fanns klara rutiner i projektplanen för hur dokumentationen i projektet skulle ske?

Har det skett någon kontroll över hur dokumentationsrutinerna har efterföljts i projektet, med tanke på att tesen rörande ”den lärande organisationen”?

Har dokumentationen sköts löpande?

I vilken form har dokumentation skett?

## Överlämning

Är överlämningen tydligt specificerad i projektspecifikationen?

Hur ser överlämningen ut för er?

Har ni någon huvud ansvarig för överlämningen?

Kommer hela projektresultatet att överlämnas vid ett och samma tillfälle eller sker några överlämningar under projektets gång? (om detta skett, har de i så fall påverkat projektets rhythm)

I slutet av ett projekt kan de vara svårt att behålla fokus på arbetet hos projektmedlemmarna pga. att projektet snart är slut och andra sysslor väntar. Hur gör ni för att motivera projektmedlemmarna att fortsätta behålla focus?

Har ni någon huvudansvarig för överlämningen?