

Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT
Informatik

Lisbeth Heen
Maria Nordmark

Projektledning inom offentliga organisationer

– En studie av projektledares användning av planeringsmetoder

Magisteruppsats Industriell Projektledning
Examensarbete, 10 poäng
Maj 2006

FÖRORD

Inledningsvis vill vi tacka de personer som bidraget med goda råd under skrivprocessen av denna uppsats.

Ett särskilt tack vill vi rikta till de personer som avsatt både tid och möda för att dela med sig av sina erfarenheter och varit oss behjälpliga med att svara på frågor i vår undersökning. Denna hjälp har varit en förutsättning för genomförandet av studien. Vi vill också tacka projektledaren som gav oss uppslag till denna uppsats för hennes tålamod och hjälpsamhet.

Slutligen vill vi tacka vår handledare, Odd Fredriksson, som kommit med råd och värdefulla synpunkter samt väglett oss under uppsatsskrivandet.

Vi tycker arbetet med uppsatsämnet varit både intressant och stimulerande. Vår förhoppning är att andra studenter finner ämnesområdet lika intressant och vill genomföra fortsatta studier inom området.

Karlstad maj 2006

Lisbeth Heen

Maria Nordmark

SAMMANFATTNING

I de flesta offentliga organisationer arbetas idag i projektarbetsform. Dessa organisationer måste ta hänsyn till att projekt inte längre är ett undantag och skapa strukturer och metoder för koordination av projektverksamheten. Vid projektplaneringen kan ett antal olika metoder användas för att undvika fel och brister som lätt uppstår när flera personer är inblandade. Fel och brister gynnar inte den inre effektiviteten. Ett likartat arbetssätt, ibland i form av projektmodell, kan användas för ökad kontroll av projektarbetsformen. Projektmodellen medför struktur och rutiner som förbättrar utnyttjandet av projektarbetsformen.

Syftet med denna magisteruppsats i industriell projektledning är att undersöka och beskriva om projektledarna inom offentliga organisationer använder metoder som bidrar till att öka den inre effektiviteten i projektledarens projektplanering.

Undersökningsmetoden är av kvalitativ art. Den empiriska datainsamlingen har skett genom telefonintervjuer eller besöksintervjuer med tolv respondenter fördelade på sex av Sveriges länsstyrelser.

Med utgångspunkt från undersökningen har vi konstaterat att den inre effektiviteten påverkas av i vilken mån metoder för projektplanering används. För att öka projektets inre effektivitet och förankringen av projektet bör intressentanalys och kravanalys föregå den överenskommelse som resulterar i en tydlig beskrivning av projektets mål.

Vi har funnit att ansvar och befogenheter måste anges tydligare än vad som är brukligt idag för att öka den inre effektiviteten samt fördelar med att placera projekten utanför den vanliga linjeorganisationen. Beträffande kommunikation behöver fler rapporter skrivas i avsikt att gynna lärandet inom organisationen och finnas tillgängliga i större utsträckning.

Den inre effektiviteten kan öka om projektledaren förutom kunskap i sakämnen också besitter kunskap i metoder för projektplanering. En generell slutsats är att en projektmodell och/eller en väl genomförd och strukturerad planering gynnar den inre effektiviteten eftersom problem och konflikter minimeras när så sker.

ABSTRACT

The work in most public sectors today is sometimes done in project work form. These organizations have to realize that projects are no longer an exception, but rather the norm, and create structure and methods to coordinate the projects. There are some different methods that can be used during project planning to avoid mistakes and shortcomings, which can easily happen when many people are involved. Mistakes and shortcomings do not improve the efficiency of the organization. A similar way of working, often in the way of a project model, can be used to increase the control of the project. The project model introduces structure and routine which in turn increases the use of the project work form.

The purpose of this master thesis in Industrial Project Management is to examine and describe if project managers within the public sector use methods of project planning to increase the efficiency of the organization.

The research method is of qualitative conduction. The empirical data collection has been done through phone interviews and personal interviews with 12 respondents representing six of Sweden's county ministries.

Starting with the study, we concluded that the efficiency of an organization depends on which level of methods the organization use for project planning. To increase a project's efficiency and to attain organizational commitment a stakeholder analyse and analysis of requirements should be done before the agreement of the project result. The agreement must show a detailed description of the project goal.

We have found that responsibility and duties have to be more clearly specified to increase the efficiency. If the project is organized outside the normal guidelines we have found an improvement of the efficiency. To improve the learning within the organization more reports need to be done and be easily accessible.

The efficiency of the organization will improve if the project manager not only is knowledgeable about the project idea but also has good knowledge about project planning methods. A general conclusion is that problems and conflicts are minimized if the project is well planned and structured or a project model is used. In consequence of those actions the project efficiency will increase.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	1
1.2 SYFTE	3
1.3 UNDERSÖKNINGSFRÅGOR	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5 MÅLGRUPP	4
1.6 DISPOSITION.....	5
2 METOD	6
2.1 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV STUDIE	6
2.1.1 Fallstudie	6
2.2 VETENSKAPLIGA ANSATSER.....	7
2.2.1 Induktiv, deduktiv eller abduktiv ansats.....	7
2.3 VAL AV ARBETSMETOD	8
2.3.1 Besöksintervjuer.....	8
2.3.2 Telefonintervjuer.....	8
2.3.3 Intervjuguider	8
2.3.4 Etik	9
2.4 URVAL.....	9
2.4.1 Motivering till urvalet	10
2.5 UNDERSÖKNINGENS RELEVANS	11
2.5.1 Validitet, reliabilitet och trovärdighet	11
2.5.2 Källkritik	12
3 TEORI	13
3.1 ANALYSMODELL.....	13
3.2 PROJEKT	16
3.2.1 Vad är projekt?	16
3.2.2 Historiskt perspektiv på projekt	16
3.2.3 Projekt som arbetsform.....	17
3.2.4 Projekt som process	17
3.2.5 Projektdirektiv och projektplan	19
3.3 PROJEKTPLANERING.....	19
3.4 EFFEKTIVITET	20
3.4.1 Inre effektivitet	21
3.4.2 Faktorer som påverkar den inre effektiviteten.....	22
3.5 PROJEKT INOM OFFENTLIG SEKTOR	22
3.5.1 Modeller för ökad inre effektivitet inom offentlig sektor	23
3.6 AVGRÄNSNING OCH FÖRANKRING AV PROJEKT.....	24
3.6.1 Intressentanalys	24
3.6.2 Krav- och behovsanalys	24
3.6.3 Mål- och resultatbeskrivning	25
3.7 ROLLER I PROJEKT.....	26
3.7.1 Tydligt definierade och personifierade roller.....	26
3.7.2 Ansvar och befogenheter angivna.....	27

3.7.3	<i>Samverkan</i>	28
3.8	PROJEKTKOMMUNIKATION	28
3.8.1	<i>Mötesstruktur</i>	29
3.8.2	<i>Rapportering, innehåll och uppföljning</i>	29
3.8.3	<i>Utrymme för samtal</i>	30
3.8.4	<i>Tillgång till information</i>	30
3.8.5	<i>Kommunikationsplan</i>	31
3.9	TILLÄMPNING AV LIKARTAT ARBETSSÄTT VID PROJEKTPLANERING	31
3.9.1	<i>Projektmodellsanvändning</i>	31
3.9.2	<i>Intern vägledning för projektledning</i>	32
3.9.3	<i>Projektledningsutbildning</i>	32
4	EMPIRI	34
4.1	LÄNSSTYRELSENS ORGANISATION	34
4.1.1	<i>Projektarbete på länsstyrelsen</i>	35
4.2	AVGRÄNSNING OCH FÖRANKRING AV PROJEKT	36
4.2.1	<i>Intressentanalys</i>	36
4.2.2	<i>Krav- och behovsanalys</i>	37
4.2.3	<i>Mål- och resultatbeskrivning</i>	38
4.3	ROLLER I PROJEKT.....	40
4.3.1	<i>Tydligt definierade och personifierade roller</i>	40
4.3.2	<i>Ansvar och befogenheter angivna</i>	41
4.3.3	<i>Samverkan</i>	42
4.4	PROJEKTKOMMUNIKATION	43
4.4.1	<i>Mötesstruktur</i>	44
4.4.2	<i>Rapportering, innehåll och uppföljning</i>	45
4.4.3	<i>Utrymme för samtal</i>	46
4.4.4	<i>Tillgång till information</i>	47
4.4.5	<i>Kommunikationsplan</i>	48
4.5	TILLÄMPNING AV LIKARTAT ARBETSSÄTT VID PROJEKTPLANERING	49
4.5.1	<i>Projektmodellsanvändning</i>	49
4.5.2	<i>Intern vägledning för projektledning</i>	50
4.5.3	<i>Projektledningsutbildning</i>	51
5	ANALYS	53
5.1	AVGRÄNSNING OCH FÖRANKRING AV PROJEKT	53
5.1.1	<i>Intressentanalys</i>	53
5.1.2	<i>Krav- och behovsanalys</i>	54
5.1.3	<i>Mål- och resultatbeskrivning</i>	54
5.2	ROLLER I PROJEKT.....	55
5.2.1	<i>Tydligt definierade och personifierade roller</i>	55
5.2.2	<i>Ansvar och befogenheter angivna</i>	56
5.2.3	<i>Samverkan</i>	57
5.3	PROJEKTKOMMUNIKATION	58
5.3.1	<i>Mötesstruktur</i>	58
5.3.2	<i>Rapportering, innehåll och uppföljning</i>	59

5.3.3 Utrymme för samtal	60
5.3.4 Tillgång till information.....	60
5.3.5 Kommunikationsplan	61
5.4 TILLÄMPNING AV LIKARTAT ARBETSSÄTT VID PROJEKTPLANERING	
.....	61
5.4.1 Projektmodellsanvändning	61
5.4.2 Intern vägledning för projektledning.....	62
5.4.3 Projektledningsutbildning.....	62
5.5 RELATIONER MELLAN DE OBEROENDE VARIABLERNAS OCH DEN INRE	
EFFEKTIVITETEN.....	63
5.5.1 Avgränsning och förankring av projekt i relation till den inre effektiviteten ..	63
5.5.2 Roller i projekt i relation till den inre effektiviteten	64
5.5.3 Projektkommunikation i relation till den inre effektiviteten	64
5.5.4 Tillämpning av likartat arbetssätt vid projektplanering i relation till den inre	
effektiviteten	65
6 SLUTSATSER.....	66
6.1 ANVÄNDNING AV PLANERINGSMETODER	66
6.2 TILLÄMPNING AV LIKARTAT ARBETSSÄTT	67
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSÄTTA STUDIER.....	68
KÄLLFÖRTECKNING	69

BILAGOR

Figurförteckning

Figur 1	Syftesmodell	3
Figur 2	Uppsatsens disposition.....	5
Figur 3	Analysmodell över projektplanering.....	15
Figur 4	Projektets faser.....	18
Figur 5	Ämnesfrågor för länsstyrelsen	35

1 INLEDNING

Inledningskapitlet tar upp de generella problem som ligger till grund för denna magisteruppsats i industriell projektledning. Här presenteras också syfte och undersökningsfrågor samt avgränsningar och målgrupp. Kapitlet avslutas med att uppsatsens disposition presenteras.

1.1 PROBLEMLÅGGRUND

I de flesta organisationer såväl privata som offentliga, arbetas idag i projektarbetsform. Ett arbete som har ett bestämt och avgränsat mål, begränsas av tid och ekonomiska ramar och som genomförs efter särskilda arbetsformer är enligt Söderlund (2005) ett projekt. Han menar vidare att projektarbetsformen inte är något nytt påfund eller en modenyck som andra hävdar. Men han påpekar också att även om arbetsformen inte är ny så innebär övergången till arbete i projekt för många organisationer förändring av deras arbetssätt. Organisationer måste nu ta hänsyn till att projekt inte längre är ett undantag och skapa strukturer och metoder för koordination för verksamheten.

När flera personer är inblandade i ett projekt uppstår lätt fel och brister. Anledningen till dessa fel och brister kan vara att rollerna är oklara och att dubbelarbete därför sker eller att vissa arbetsuppgifter ”hamnar mellan två stolar”. En annan orsak till problem kan vara förekomst av för mycket byråkrati eller oordning som medför att arbetet blir utfört på ett ineffektivt sätt eller beslut fattas vid fel tidpunkt. Projektplanering är viktigt för att inte förbruka för mycket tid och resurser (Ander & Karlsson, 1989). För att strukturera projektplaneringen presenterar Jansson och Ljung (2004) 11 logiska steg innehållande ett antal olika metoder för planering av genomförande av projekt.

Enligt Andersen et al. (1994) finns ett antal fallgropar som föranleder vissa problem och bör undvikas i projektplaneringen. De menar att det är lätt hänt att fel planeringsnivå används, det vill säga att planeringen blir för detaljerad eller för grov. Vidare påpekar de vikten av att planeringsmetoder ska stimulera till kommunikation och inte endast till ett formellt måste. I deras fallgropsvarning ingår även risken att glömma viktiga faktorer som exempelvis att informera alla involverade. Utebliven kommunikation kan leda till missförstånd, bristande förankring, felprioriteringar, resursslöseri och bristande engagemang. Om ett projekt inte förankras i organisationen kan det innebära att de involverade arbetar mot olika mål. Detta kan resultera i lägre inre effektivitet. Med inre effektivitet menas hushållning av de resurser som avsätts för projektet, med andra ord att resurserna används så effektivt som möjligt. Med utgångspunkt från detta är frågan om planeringen genomförs på så vis att dessa problem undviks och den inre effektiviteten ökar?

För att få bättre kontroll på projektarbetsformen inför organisationer ibland ett likartat arbetssätt i form av projektmodell. Projektmodell är en samling utvalda metoder som medför struktur och rutiner som förbättrar utnyttjandet av projektarbetsformen. Innehållet

i en projektmodell ger exempelvis struktur för hur projektets roller beskrivs, hur avgörande beslut tas och hur projektens styrdokument ser ut. Projektmodellen kan också beskriva hur planeringen av projektet ska ske, hur det operativt ska ledas och hur projektet indelas i faser (Jansson, 2004).

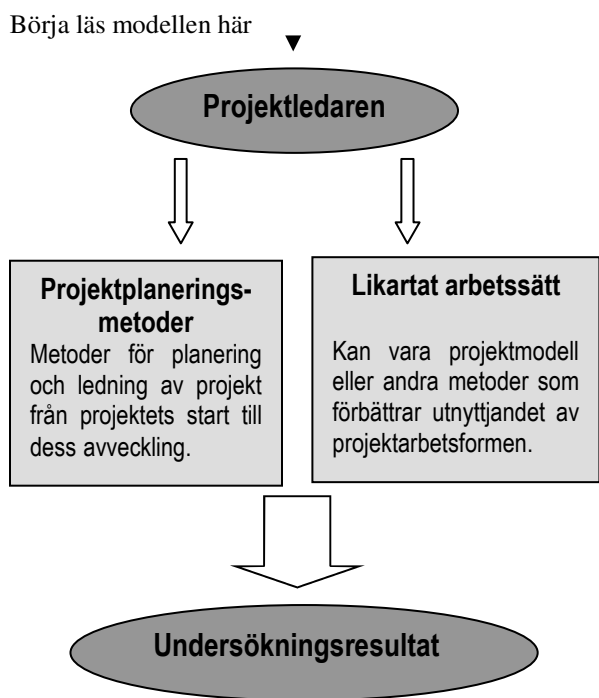
I en tidigare studie vid Karlstads universitet, har Skeppstedt och Velmers (2003) undersökt vilka attityder och upplevda problem som projektledare har i en organisation som saknar en gemensam projektmodell. Studien har utförts inom kommunal verksamhet och konstaterar att problem finns som rör uppföljning, utbildning och ett konsekvent tillämpat arbetssätt. Dessa problem kan bero på avsaknad av gemensam projektmodell eller skillnader i projektledarnas attityder och upplevda problem hävdar studiens författare. Vidare påpekas de konsekvenser som problemen medför. Dessa kan vara att tid ödslas i början av projekten för skapande av samsyn på begrepp och arbetssätt. De menar också att erfarenheter från föregående projekt inte tas tillvara på bästa sätt.

Edsgård och Söderholm (2004), hävdar att användning av projektmodeller är betydligt vanligare inom den privata sektorn. Deras studie behandlar projektmodell inom en offentlig kommunal verksamhet. Hur användandet av projektmodeller är inom övriga offentliga organisationer uttalar de sig inte om. Med offentliga organisationer avses den del av ett samhälles ekonomi som är underställd politiska enheter som stat, kommun och landsting och finansieras av allmänna medel, med andra ord skatter (Rombach, 1991).

1.2 SYFTE

Syftet med denna magisteruppsats i industriell projektledning är att undersöka och beskriva om projektledarna inom offentliga organisationer använder metoder som bidrar till att öka den inre effektiviteten i projektledarens projektplanering.

Utgångspunkten för undersökningen är ett antal utvalda projektledare verksamma inom offentliga organisationer. Till dessa projektledare ställs frågor om de använder enstaka metoder för planering av projekt. Vi har valt att även undersöka om ett likartat arbetssätt används. För att visualisera vårt syfte har en syftesmodell (Figur 1) konstruerats. I syftesmodellen visas projektplaneringsmetoder och ett likartat arbetssätt parallellt. Anledningen till detta är att såväl enstaka metoder som en samling av metoder kan användas vid projektplanering. Ett utvalt antal samlade metoder för projektplanering och genomförande av projekt utgör ett likartat arbetssätt ofta benämnt som projektmodell. Svaren på frågorna utgör undersökningsresultatet och beskriver om projektledarna inom offentliga organisationer använder metoder för projektplanering som bidrar till att öka den inre effektiviteten.



Figur 1
Källa

Syftesmodell
Författarna

1.3 UNDERSÖKNINGSFRÅGOR

Utifrån uppsatsens syfte har två undersökningsfrågor formulerats:

Använder projektledare sig av planeringsmetoder inför genomförandet av projekt som bidrar till att öka den inre effektiviteten och därmed undvika problem med förankring av projekt, oklara roller och kommunikation?

Tillämpas likartade arbetsätt för projektplanering av projektledare inom offentliga organisationer?

1.4 AVGRÄNSNINGAR

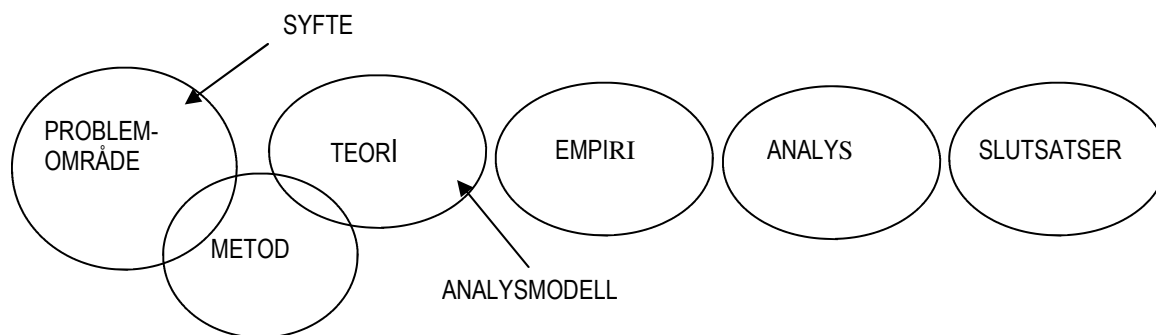
I denna uppsats behandlas offentliga organisationers planering av projekt. Uppsatsen avgränsas vidare på så sätt att endast delar av projektplaneringen undersöks och detta sker ur projektledarens och några projektsamordnares perspektiv. Vi valde att begränsa undersökningen till delar av projektplaneringen eftersom arbetet annars blivit allt för omfattande med hänsyn till den tid som avsatts för uppsatsens genomförande. De delar som vi valt ska ingå i undersökningen är de som i vår förförståelse framträder som viktigast. Att vi valt utföra undersökningen ur projektledarnas perspektiv grundar sig i att de i sin roll ansvarar för projektplaneringen. Undersökningen fokuserar på svenska offentliga organisationer i Sverige och utförs under våren 2006.

1.5 MÅLGRUPP

I första hand riktar sig denna uppsats till andra magisterstudenter i projektledning. I andra hand är målgruppen projektledare inom främst offentliga organisationer men även projektledare inom privat sektor ingår i målgruppen. De sistnämnda berörs på så vis att projektplanering kan ske på likartat sätt inom privata verksamheter. Utöver dessa kan även organisationernas ledning ha nytta av uppsatsen liksom deras samarbetspartners.

1.6 DISPOSITION

Inledningskapitlet (kapitel 1) innehållande problemområde och syfte följs av ett metodavsnitt (kapitel 2) där valt tillvägagångssätt redovisas. I figuren nedan överlappar metoddelen såväl problemområdet som teoridelen. Därav styrs metoden av det som angetts i inledningskapitlet och är en länk mellan problemområde och teori. I teorikapitlet (kapitel 3) behandlas frågeställningen ur ett teoretiskt perspektiv och i detta kapitel finns också uppsatsens analysmodell. Redovisning av intervjuundersökningen behandlas under empirikapitlet (kapitel 4) och följs av analys (kapitel 5) av undersökningen. Uppsatsen avslutas med våra slutsatser (kapitel 6).



Figur 2
Källa

Uppsatsens disposition
Författarna

2 METOD

I metodkapitlet presenteras vald undersökningsansats och metoder som används. Här redovisas även tillvägagångssätt för datainsamlingen tillsammans med de teoretiska grunderna för valen.

2.1 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV STUDIE

När en studie ska utföras måste ställning tas till om en kvantitativ och/eller kvalitativ undersökning ska utföras. En kvalitativ metod redogör för kvaliteter och innebär att egenskaper eller framträdande drag undersöks hos ett fenomen, med andra ord karaktäriseras. Medan en kvantitativ undersökning grundas mer på, antal och mängd. Där används siffror för att beskriva hur vanlig en företeelse är och för att jämföra olika fenomen med varandra. En kvantitativ undersökning omfattar i stor omfattning statistik. Därmed är det inte sagt att siffror och antal inte får förekommer i en kvalitativ undersökning. Generellt framförs att i ett arbetsmaterial där tal och siffror används, kallas för en kvantitativ undersökning medan det i en kvalitativ undersökning är texten som utgör det centrala för arbetsmaterialet (Repstad, 1999).

Utmärkande för en kvalitativ studie är enkla och raka frågor medan svaren däremot blir innehållsrika och ibland komplexa (Trost, 2005). När ett stort antal människors olikheter eller likheter ska undersökas är det enligt Repstad (1999) som att ”gräva med tesked” om kvalitativ metod väljs. Kvalitativ metod används däremot när undersökningens syfte är att kartlägga mönster och beteenden. Syftet med undersökningen styr valet av metod och i denna uppsats är det lämpligt med en kvalitativ studie. Valet motiveras av att de svar som söks ska ge en mer utförlig beskrivning än vad som är möjligt vid en kvantitativ studie.

2.1.1 Fallstudie

Undersökning i en fallstudie sker på en mindre avgränsad grupp (Patel & Davidson, 2003). Fallstudier används när särdrag för en organisation ska belysas eller drag som är gemensamma med andra organisationer. Fallstudien vill visa på hur de olika dragen påverkar organisationens sätt att fungera. Observation och intervju är de metoder som oftast används vid fallstudier (Bell, 2000). Enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991:68) är det möjligt att göra jämförelser även i en fallstudie under förutsättning att två eller flera fall undersöks.

En av fördelarna med fallstudier är att fokusering möjliggörs på en enskild händelse och att de faktorer som påverkar denna händelse fås fram. Uppfattningen om resultat från en fallstudieundersökning är generaliserbar skiljer sig åt. Vissa hävdar att den aktuella fallsituationen måste se likadan ut för att resultatet ska kunna gälla i andra fall (Bell,

2000). Andra hävdar att möjligheten till generaliserbara resultat görs utifrån valet av respondenter. Antingen kan undersökningsobjektet väljas slumpmässigt eller så kan objekt väljas som ligger långt från varandra och därefter diskutera generaliserbarheten i förhållande till den population som avses undersökas (Patel & Davidson, 2003). För att öka sannolikheten att nå generaliserbarhet i denna undersökning har vi valt att intervjua respondenter från flera olika organisationer som enligt vår förförståelse skiljer sig från varandra beträffande arbetssätt. Varje organisation representeras dessutom av två projektledare, vilket innebär att fler intervjuer genomförs och därmed kan en viss generaliserbarhet uppnås.

En fallstudie besvarar frågor som handlar om på vilket sätt och varför (Merriam, 1994:23ff). Fallstudier används menar hon, när intresset för undersökningen är att se på processer, innebörd och förståelse. När en specifik företeelse i ett bestämt skeende ska studeras väljs en individ eller en grupp ut inom en viss kategori där detta "fall" studeras på djupet. I denna undersökning är fallstudie lämplig eftersom intresset rör en företeelse men baseras på intervjuer med flera individer. Dessa individer har varierande erfarenheter av projektledning och är verksamma i olika organisationer. Organisationerna förenas av gemensamma uppdragsgivare.

2.2 VETENSKAPLIGA ANSATSER

Enligt Patel och Davidson (2003) menas med vetenskaplig ansats, forskarens sätt att jämföra teorin med verkligheten.

2.2.1 *Induktiv, deduktiv eller abduktiv ansats*

Det finns två huvudsakliga ansatser vid vetenskapliga studier, induktiv respektive deduktiv. Induktiv ansats innebär ett arbetssätt där utgångspunkten är i empirin och utifrån den skapas nya teorier. Deduktion däremot innebär att befintliga teorier provas i empirin, antingen för att se om dessa styrks av det undersökta objektet eller för att konstatera att teorin inte stämmer. Deduktiv ansats innebär försök till att finna nya tillämpningar (Patel & Davidson, 2003).

Vid pendling mellan teori och empiri anses den vetenskapliga ansatsen vara abduktiv. Abduktiv ansats innebär sålunda att ett fenomen först upptäcks i verkligheten, fenomenet kan vara en enskild händelse. Vid undersökning om den enskilda händelsen faktiskt förekommer i fler fall, och ett mönster kan skönjas kan hypoteser bildas utifrån detta (Patel & Davidson, 2003). I denna undersökning har ett enskilt fenomen har upptäckts inom den för undersökningen valda organisationen. Avsikten med undersökningen är att se om det upptäckta fenomenet förekommer i fler fall. Vi har därför valt en abduktiv ansats för undersökningen.

2.3 VAL AV ARBETSMETOD

Insamling av empiriska data kan i en kvalitativ undersökning ske på olika sätt. Insamlingsmetoden för denna undersökning är intervjuer. För att få svar som stämmer med verkligheten i så stor utsträckning som möjligt är frågorna huvudsakligen öppna frågor. Med öppna frågor kan respondenten formulera egna svar och det förutsätter inte att intervjuaren förutsett alla tänkbara svar. Vi är medvetna om svårigheten med bearbetning av svaren men anser ändå att resultatet blir bättre.

2.3.1 Besöksintervjuer

I de fall geografiskt avstånd ger oss möjlighet att besöka respondenterna utförs besöksintervjuer. Denna metod är bra för att få utförliga svar, men är kostsam och tidskrävande. Metoden ger möjlighet att ställa fler och mer komplicerade frågor. Dessutom kan visuella och auditiva hjälpmedel medföras (Dahmström, 2005).

2.3.2 Telefonintervjuer

När de avståndsmässiga förutsättningarna inte finns för besöksintervjuer är bästa alternativet till dessa telefonintervjuer. Både tids- och kostnadsramarna är alltför begränsade för att alla intervjuer ska kunna genomföras som besöksintervjuer. Telefonintervju-metoden medför vissa begränsningar. Det är till exempel inte lämpligt att ställa komplicerade eller känsliga frågor. Intervjuaren missar även ögonkontakt och respondenternas kroppsspråk. Fördelar som att metoden är snabb och flexibel samt att oklarheter kan redas ut under samtalet väger ändå tungt vid valet av telefonintervjuer. Metoden ger dessutom möjlighet för intervjuaren att återkomma till respondenterna om ytterligare material behövs.

2.3.3 Intervjuguider

Frågorna inför intervjuerna har utarbetats med utgångspunkt från analysmodellen (avsnitt 3.1). De två olika intervjuguider (Bilaga 1 och 2) som konstruerats har inte samma ordningsföljd på frågorna som analysmodellen anger. Denna avvikelse motiveras med att vissa frågor anses få bättre svar om de ställs i en annan ordning. Intervjuguide I är avsedd för intervjuer som sker med verksamma projektledare.

Trost (2005) menar att vid kvalitativa intervjuer görs en övergripande förteckning av frågeområdet. Innebörden av detta är att frågorna inte är formulerade i förväg och att

respondenten ges möjlighet att bestämma ordningen i samtalet. Ander och Karlsson (1989) däremot beskriver tre typer av intervjuer enligt följande:

- En intervju som sker som ett samtal och inga färdiga frågor finns, består av en lista med stödord.
- En intervju där respondenten hänvisas till att svara enligt givna svarsalternativ.
- En intervju där respondenten besvarar ett frågeformulär med öppna frågor, vilket ger respondenten möjlighet att själv formulera svaren.

Intervjuguide II är ett frågeformulär med öppna frågor och stödord för samtal. Samtalen sker med två respondenter som tidigare varit verksamma projektledare och medverkat till utveckling av projektmodell eller projektmanual, de benämns i undersökningen som projektsamordnare.

2.3.4 Etik

De personer som intervjuas är för oss namngivna, därmed kan ingen anonymitet förekomma. Däremot lovas respondenterna konfidentialitet som innebär att det som sägs inte kommer att föras vidare. I rapporten anonymiseras respondenterna. Enligt Trost (2005) ska respondenternas namn inte vara med, även om respondenterna tillåter eller uppmanar till detta.

Inför genomförandet av intervjuerna kommer respondenterna muntligen informeras om syftet med undersökningen och om att deras medverkan är frivillig samt den konfidentialitet som råder. Respondenterna kommer även att upplysas om att deras individuella svar endast användas i undersökningsändamålet (Repstad, 1999).

2.4 URVAL

I denna studie ligger fokus på projekt inom offentlig sektor och Sveriges länsstyrelser. Valet av denna organisation grundar sig på kontakt med en projektledare som varit verksam vid en av landets länsstyrelser och antytt för oss en viss avsaknad av struktur för projektet och medfört vissa konsekvenser.

Ett representativt urval ska eftersträvas även om undersökningen är liten menar Bell (2000). Detta motsäger Trost (2005) som menar att i samband med kvalitativa studier är det vanligen helt ointressant med representativa urval i statistisk mening. I urvalsramen ingår projektledare från Sveriges 21 länsstyrelser. Från urvalsramen görs ett urval där två projektledare från fem av länsstyrelserna väljs. Förutom dessa kommer två personer med tidigare projektledarvana från två olika länsstyrelser av särskilt intresse intervjuas. I denna undersökning är rimligt att utföra fyra besöksintervjuer, resterande intervjuer sker via telefon.

Urvalskriterierna som gäller för respondenterna är att de leder projekt inom den offentliga sektorn och att länsstyrelsen är projektägare. I de fall projektet redan är avslutat ska det ha avslutats senast under år 2005, eftersom respondenternas minnesbild av projektplaneringen är viktigt. Undersökningsfrågorna inriktas på projektledarnas arbetssätt vid planering för genomförande av projekt.

2.4.1 Motivering till urvalet

Inför undersökningen gjordes en förfrågan till samtliga länsstyrelser i Sverige. Avsikten med förfrågan var att finna projektledare som kunde medverka som respondenter i undersökningen. Av 21 förfrågningar erhöles svar, innehållande förteckning över projektledare, från drygt hälften.

Länsstyrelse	Motiv för val	Typ av intervju
Värmland	Geografisk närhet	Besöksintervjuer
Västra Götaland	Geografisk närhet, utförlig förteckning har lämnats	Besöksintervjuer
Väster Norrland	En länsstyrelse som representerar Sveriges norra del. Utförlig förteckning har lämnats	Telefonintervju
Jämtland	Vi fick snabb och utförlig återkoppling på frågan om en förteckning på verksamma projektledare	Telefonintervju
Skåne	Förförståelse säger oss att de har eller planerar att införa en gemensam projektmodell. Projektledare (projektsamordnare) och initiativtagare för implementering av projektmodell	Telefonintervju Telefonintervju, enligt Intervjuguide II
Gotland	Projektledare (projektsamordnare) med särskilt visat intresse för frågan	Telefonintervju, enligt Intervjuguide II

Tabell 1 Urvalsmotiveringar
Källa Författarna

2.5 UNDERSÖKNINGENS RELEVANS

I detta avsnitt diskuteras om undersökningen mäter det som avser att mätas och om samma resultat skulle uppnås om undersökningen upprepades senare. Dessutom behandlas uppsatsens trovärdighet.

2.5.1 Validitet, reliabilitet och trovärdighet

Frågan om validiteten, är om mätningen verkligen mäter det som avser att mätas. Validiteten styrs av om de frågor som ställs är rätt ställda och om de verkligen belyser frågeställningen. De måste vara tydligt formulerade så intervjuaren och respondenterna förstår och tolkar dem likadant (Djurfeldt et al., 2003).

Enligt Ander och Karlsson (1989) anses svarsresultaten som fås med öppna frågeformulär och med ett urval av personer representativa för gruppen även vara representativa för resten av gruppen. En förutsättning är dock att frågorna ställs på samma sätt till alla respondenter. Med hjälp av Intervjuguide I har en testintervju utförts. Guiden omarbetades efter testintervjun till enklare och tydligare frågeställningar. Intervjuguide II som består av ett frågeformulär med öppna frågor och en lista med stödord sker i samtalsform snarare än som intervju.

Urvalet påverkar validiteten, således måste rätt respondenter tillfrågas. I denna undersökning anser vi detta inte utgöra något större problem. Däremot kan svårigheter uppstå som påverkar validiteten negativt om inte respondenternas svar tolkas korrekt. För att motverka detta problem kommer telefonintervjuerna att utföras som trepartssamtal. Detta innebär att båda intervjuarna hör och kan tolka svaren. Vid besöksintervjuerna deltar båda intervjuarna vilket ger samma tolkningsfördel som nämnts ovan. Efter sammanställning av det empiriska materialet skickas sammanställningen till respondenterna för godkännande. Respondenter kommer själva i möjligaste mån få styra tidpunkt för intervjun, för att undvika störning från externa faktorer. Däremot kan vi inte avgöra om respondentens specifika situation och miljö påverkar de svar som ges.

Reliabilitet betyder att om undersökningen skulle upprepas av någon annan person och samma resultat erhålls, har en hög reliabilitet nåtts (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Mätinstrumentet är viktigt för att nå en hög reliabilitet (Djurfeldt et al., 2003). Eftersom en kvalitativ intervjuundersökning valts mister reliabilitetsbegreppet sin ursprungliga mening enligt Trost (2005). Han påpekar att både begreppet reliabilitet och validitet kommer från den kvantitativa metodologin. Vidare menar han att om samma resultat ska nås så krävs att situationen och människan är statisk och konstant, vilket anses orimligt eftersom människan är en levande varelse. Detta innebär bland annat att bakgrunden för svaren förändras över tid.

Ett av de största problemen med kvalitativa intervjuer är dess trovärdighet. För att öka trovärdigheten måste både insamlade data, analysen och frågorna öppet redovisas (Trost, 2005). Av hänsyn till undersökningens respondenter och den rådande konfidentialiteten kan vi inte redovisa svaren i sin helhet. Detta gör att en kritisk granskning av tolkningen inte är möjlig. I undersökningen är intervjuarnas objektivitet viktig. Objektiviteten kan påverkas av intervjuarnas förförståelse på så vis att förutfattade meningar styr deras tolkning av respondenternas svar (Trost, 2005). För att inte påverka respondenterna används inte påståendefrågor och ”jag-förstår-yttranden”.

2.5.2 Källkritik

Syftet med källkritik är enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) att bestämma om den källa som används är valid, har relevans och är reliabel. Varje undersökare bör analysera källorna och skaffa sig en subjektiv uppfattning om dessa tre aspekter. I uppsatsen har källor med olika tillförlitlighet använts. För att öka trovärdigheten i uppsatsen har vetenskapliga artiklar styrkt påståenden och teorier som andra mindre trovärdiga källor angett. Beträffande källor som använts i denna undersökning anser vi att källorna är relevanta i förhållande till validitet och reliabilitet. I uppsatsens inledning däremot har källor i form av andra D-uppsatser använts och de anses inte ha samma relevans.

De teoretiska påståenden som används verifieras i möjligaste mån i flera källor även om hänvisning sker till en källa i taget. I vissa fall används källor som motsäger varandra för att skapa en diskuterande text.

3 TEORI

I detta kapitel klargörs uppsatsens väsentliga teoretiska begrepp och metoder inom området projektplanering. I kapitlets inledning presenteras en analysmodell som återspeglar frågeställningarna och ligger till grund för kommande presentation av teori, empiri och analys. Vi har valt att placera analysmodellen i kapitlets första del eftersom den introducerar de valda centrala begrepp som styr strukturen av detta och de efterföljande kapitlen.

3.1 ANALYSMODELL

Utifrån uppsatsens syfte har två undersökningsfrågor formulerats:

Använder projektledare sig av planeringsmetoder inför genomförandet av projekt som bidrar till att öka den inre effektiviteten och därmed undvika problem med förankring av projekt, oklara roller och kommunikation?

Tillämpas likartade arbetssätt för projektplanering av projektledare inom offentliga organisationer?

Utifrån projektledarens perspektiv undersöks delar av projektplaneringsarbetet. Valt perspektiv innebär att fokus ligger på metoder för planering och om dessa metoder bidrar till att öka den inre effektiviteten i projektplaneringen. En effektiv projektplanering antas vara en förutsättning för ett effektivt projektgenomförande. I denna studie har vi därför valt att formulera den beroende variabeln till "Inre effektivitet i projektledarens projektplanering". Varje projektledare svarar för sitt eget val av metoder för projektplanering och av den anledningen utgår undersökningen från varje individuell projektledare.

I problembakgrunden presenteras ett antal problem och fallgropar som kan uppstå om projektplaneringen inte är väl genomförd. Med utgångspunkt från dessa problem har vi valt att undersöka delar av projektplaneringen med tillhörande metoder. De metoder inom projektplanering som studeras i denna undersökning bildar analysmodellens följande oberoende variabler:

- Avgränsning och förankring av projekt
- Rollerna i projekt
- Projektkommunikation
- Tillämpning av likartat arbetssätt vid projektplanering

Vi vill veta hur projektledarna avgränsar och förankrar projektet. Indikatorer för detta är om projektledarna använder sig av *intressentanalys*, om de genomför en utförlig *krav- och behovsanalys* samt hur projektets *mål och resultat beskrivs*.

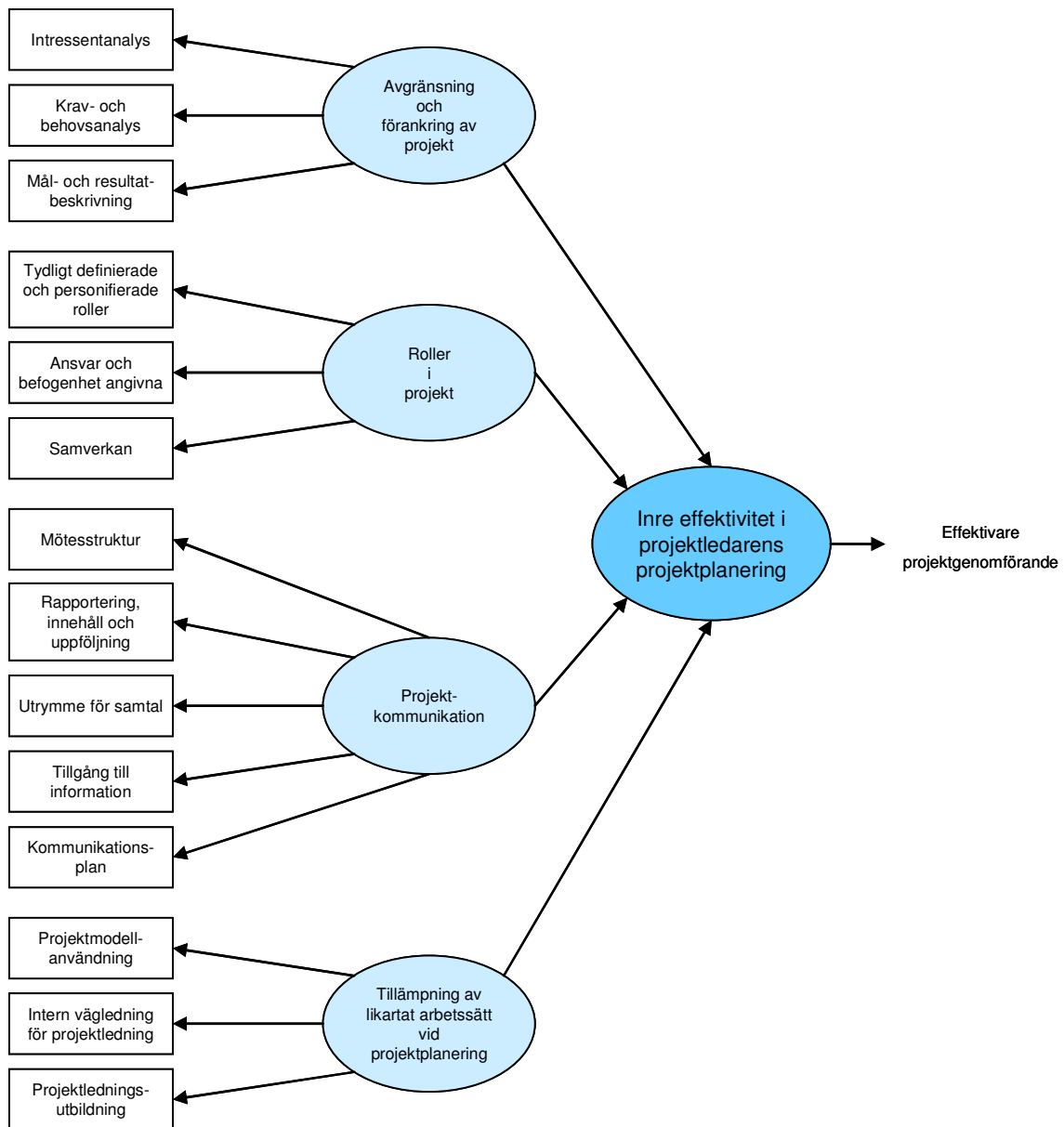
Vidare ska utredas om rollerna i projektet är tydligt definierade och personifierade, det vill säga namngivna. Först när rollerna är tydligt definierade kan alla få klart för sig vem de ska vända sig till i olika situationer. Rollerna i projektet har även stor betydelse för att ansvar och befogenheter ska kunna beskrivas. Ansvar och befogenhet är två begrepp som bör sammankopplas. Klargörandet av rollerna hör nära samman med projektdeltagarnas förutsättningar för samverkan. Utan klargjorda roller vet deltagarna inte vem de ska samverka med för att nå ett visst resultat. Indikatorerna i detta sammanhang är med andra ord: *tydligt definierade och personifierade roller, ansvar och befogenheter angivna samt samverkan.*

Indikatorer för att vidare utreda projektets kommunikation är *mötesstruktur, rapportering, innehåll och uppföljning, utrymme för samtal och tillgång till information samt kommunikationsplan.* Beträffande mötesstruktur utreds hur möten sker i projekt. Vidare utreds vilken rapportering som förekommer, vilket innehåll denna har och hur uppföljningen sker. Med anledning av att ett av de viktigaste verktygen för tillfredställande projektkommunikation anses vara utrymme för samtal, ingår denna indikator i utredningen. I vilken grad information från projektets möten och rapporter är tillgängliga för projektmedlemmarna är avgörande för hur projektet drivs. I vissa fall används färdiga mallar och beskrivningar av hur informationsöverföringen ska ske, det vill säga att en kommunikationsplan finns.

Slutligen utreds om organisationen tillämpar ett likartat arbetssätt för alla projekt som genomförs inom organisationen. Indikatorer på detta är om *projektmodell används.* I en del fall kan detta likartade arbetssätt benämnas "*intern vägledning för projektledning*". Den sista indikatorn gäller *projektledningsutbildning.* Vårt val av denna indikator motiveras av att om projektledarna inom en och samma organisation har genomgått en och samma utbildning kan det leda till att projektplaneringen sker på likartat sätt.

De oberoende variablerna påverkar den beroende variabeln genom att alla planeringsmetoder har inflytande på projektplaneringens inre effektivitet. I uppsatsens inledningskapitel nämns ett antal problem som kan uppstå, dessa är bland annat missförstånd, bristande förankring, felprioriteringar, resursslöseri, bristande engagemang risk för att fel planeringsnivå används eller att viktiga faktorer glöms. Anledning till dessa problem kan vara att projektet inte är avgränsat och förankrat, att rollerna är oklara och att kommunikation uteblir. Beträffande den sista av de fyra oberoende variablerna påverkar tillämpning av likartat arbetssätt vid projektplanering den inre effektiviteten i projektledarens projektplanering på så vis att struktur och rutiner för projektplanering kan ingå i en projektmodell.

Projektplanering innehåller fler viktiga delar än de som ingår i denna undersökning. Jansson och Ljung (2004) tar upp 11 logiska steg för projektplanering där bland annat projektets omfattning i tid och kostnad ingår. De delar som ingår i undersökningen har valts utifrån vår förförståelse.



Figur 3 Analysmodell över projektplanering gällande avgränsning och förankring av projekt, roller i projektet, projektkommunikation samt tillämpning av ett likartat arbetssätt vid projekt planering och tillhörande metodernas möjlighet att bidra till att öka den inre effektiviteten.

Källa: Författarna

3.2 PROJEKT

I detta avsnitt beskrivs begreppet projekt. Projekt framställs som en arbetsform och en process. Dessutom beskrivs projektets olika faser samt dokumenten projektdirektiv och projektplan.

3.2.1 Vad är projekt?

Enligt Maylor (2003) är projektbegreppet inte på något sätt universellt. Det den ene kallar projekt är för den andra verksamhet som pågår hela tiden. Han menar dock att projekt är verksamheter som inte är repeterbara, förekommer sällan och har hög variation. Verksamheten kan vara ett tillfälligt försök att skapa en unik produkt eller tjänst. Projekt har alltid tydliga start- och slutpunkter. Till sist anger Maylor (2003) projekt som en verksamhet som kräver en unik uppsättning av koordinerade aktiviteter inom specificerade tid- och kostnadsramar med särskilda krav på resultatet.

Projekt kommer från det latinska ordet ”*projicere*”. Ordet betyder kasta fram och tolkas närmast som att kasta fram förslag till förändringar eller lösningar på ett problem. Ofta leder projekt till utveckling (Wisén & Lindblom, 2004).

Vi har i denna studie valt att definiera begreppet projekt så som Andersen et al. (1994) gör. De menar att ett projekt är av engångskaraktär, drivs mot ett bestämt resultat, är tidsbegränsade och för att lyckas med projekt krävs olika typer av resurser.

3.2.2 Historiskt perspektiv på projekt

Projekt är inte något nytt arbetssätt. Wenell (2001) påpekar att Daniel Defoe, Robinson Crusoe’s upphovsman, analyserade historiska projekt och fann Noaks Ark vara det första av många projekt som finns beskrivet.

Wisén och Lindblom (2004) hävdar däremot att det förekom projektverksamhet som mänskligheten fortfarande kan se resultatet av långt före Robinson Crusoe’s tid. Exempel på detta är de egyptiska pyramiderna. Projektledare såväl som projektmedarbetare är sedan länge glömda men resultatet består.

Enligt Engwall (1999) växte projektarbetsformen fram på 1950-talet i samband med USA:s utveckling av vapen efter andra världskriget. De upptäckte behovet av kortare ledtider och att den ram som låg till grund för budgeten inte fick överskridas. Det som tidigare hade organiserats i åtskilda aktiviteter och arbetsmoment började istället betraktas som en stor helhet. Utvecklingsarbetet började definieras utifrån ett identifierat

slutmål istället för att beskrivas utifrån de funktionella avdelningarna, vilket gav sig uttryck i den nya projektarbetsformen. Många av de metoder som togs fram i detta sammanhang existerar än idag.

3.2.3 Projekt som arbetsform

Eftersom allt flera organisationer övergår till att driva delar av sin verksamhet i projektform påpekar Wenell (2001) vikten av att tänka projekt och att projekt är en säregen *ledningsform*. Projekt fungerar antingen som en ersättning eller som ett komplement till den traditionella hierarkiska ledningsformen. Detta kan jämföras med Söderlund (2005) som menar att vid arbete i projekt bildas en egen projektorganisation. Wenell menar vidare att projektarbetsformen kännetecknas av att en ansvarig ledare finns och att de arbetsuppgifter som ska utföras är tidsbegränsade.

Bruzelius och Skärvad (2004) påpekar att andelen projektarbete ökar i dagens organisationer. De flesta organisationer utsätts för arbetsuppgifter som inte riktigt passar in i någon av organisationens specifika enheter. Oftast är dessa arbetsuppgifter av övergående art. När sådana arbetsuppgifter inträffar finner organisationen inte någon mening med att ändra på sin nuvarande organisation och väljer projektorganisationsformen för den specifika uppgiften.

De arbetsuppgifter som platsar i en projektorganisation är större investeringar, produktutveckling, uppbyggnad av en produktionsenhet eller utveckling av en ny organisation. Projektledarens övergripande ansvar är att projektets kostnads- och tidsram hålls och att projektets mål uppnås (Bruzelius & Skärvad, 2004).

3.2.4 Projekt som process

Den verksamhet som förekommer i en organisation kan beskrivas som flöden av aktiviteter. Aktiviteterna genomförs i en bestämd ordning och är beroende av varandra och kan kallas verksamhetsprocesser (Jansson & Ljung, 2004:42). Gemensamt verksamhetsprocesser och projekt är att båda fokuserar på vilka de konkreta resultaten är som ska uppnås (Ortman, 1999:9).

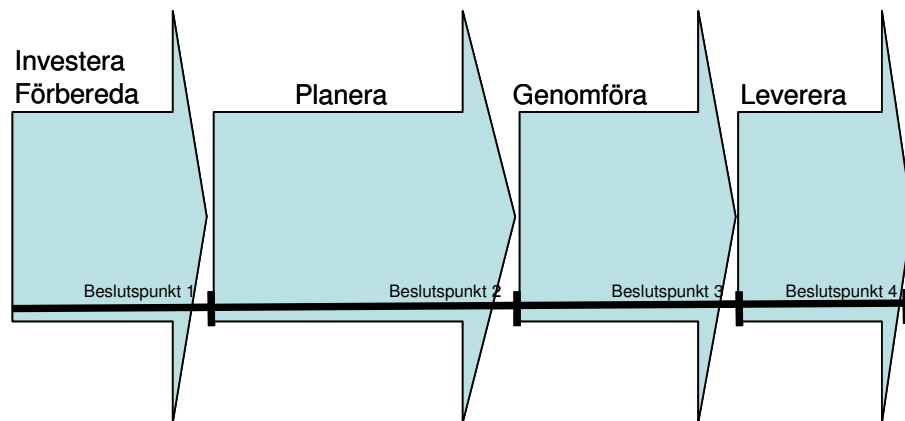
Enligt Ortman (1999:51ff) finns två processer som ska fungera i ett projekt. Arbetsprocesser, som består av alla arbetsmoment och aktiviteter som krävs för att skapa projektresultatet och styrprocesser för att styra och administrera projektarbetet. Styrprocesser omfattar projektplanering och samordning samt uppföljning av arbetet. Ljung (2003) menar att samma tänkande som används vid verksamhetsprocesser kan tillämpas i projektledningen även om projekt är engångsuppgifter och inte standardiserade.

En process består av en kedja av aktiviteter och kännetecknas av en väl definierad början och slut. En process är dessutom repetitiv och förädlar en insats till en vara eller tjänst som skapar ett värde för interna eller externa kunder (Stigendal & Johansson, 2003:31). Ortman (1999:110) beskriver ett projekts processer i fyra faser. Dessa faser är:

- 1) Investera och förbereda, en förstudie genomförs
- 2) Planera, vilket syftar till att planera inför genomförandet och leveransen
- 3) Genomföra, symboliserar det operativa projektgenomförandet
- 4) Leverera, innebär att projektresultatet överlämnas till den interna mottagaren

Nedanstående figur (Figur 3) illustrerar projektprocessens faser. Efter varje avslutad fas fattas beslut om att nästa fas ska starta eller inte starta. Beslutspunkt 4 avser beslut om att ansvaret för projektets resultat inte längre finns i projektet, ansvaret har överlämnats till mottagaren. Den modifierade figuren (Figur 3) anger endast beslutspunkterna och utelämnar de kommentarer vid dessa punkter som ursprungskällan använder.

Projektprocesser



Figur 4 Projektets faser
Källa Modifiering av Ortman (1999:110)

Regeringen ställer krav på att myndigheter ska arbeta effektivt och rättssäkert. Myndigheter tillämpar processer främst med syftet att effektivisera men även för kvalitetssäkring eller kundorientering i verksamheten. Processer används i olika stor utsträckning. I de fall processägarskapet och linjeansvar på en myndighet förenas i en och samma person får processsynsättet inte genomslag. Detta beror på att helhetssynen på mål, mät- och uppföljningssystem är olika. När inte helhetssynen utgår från processen bör rollerna hållas isär (Stigendal & Johansson, 2003:8ff).

3.2.5 Projektdirektiv och projektplan

Jansson och Ljung (2004) delar in projektet i faser och kallar den fas när projektplanen tas fram för planeringsfasen. Enligt Wisén och Lindblom (2004) fungerar projektplanen som ett styrverktyg under hela projektet. Den idé som ska förverkligas genom projektet presenteras vanligtvis i ett direktiv eller i en uppdragsbeställning. Direktivet ligger till grund för den fortsatta planeringen och ska vara skriftligt preciserat så möjlighet ges att gå tillbaka till ett dokument om oklarheter uppstår. Vidare menar Wisén och Lindblom (2004) att innehållet i direktivet ska vara vägledande i beslutssituationer och kort beskriva bakgrunden till projektet. I direktivet anges bland annat projektets syfte och mål, avgränsningar samt start- och slutdatum för projektet.

Uppdragsgivaren tillhandahåller projektdirektivet till projektledaren och även till projektgruppen om denna är utsedd. Uppdragsgivaren, projektledaren och projektgruppen måste vara helt eniga om varför projektet ska genomföras och vad projektet leda till. Direktivet fungerar som styrverktyg i dialogen mellan projektledaren och uppdragsgivaren. I vissa fall finns inget projektdirektiv utan projektledaren måste utreda vilka förutsättningar som gäller för projektet (Wisén & Lindblom, 2004).

Jansson & Ljung (2004) menar att projektplanen är ett dokument som beskriver projektets krav, mål och omfattning och den kallas också projektspecifikation eller projektbeskrivning. I projektplanen anges hur projektet är tänkt att genomföras, överlämnas och avslutas samt projektledarens handlingsfrihet under genomförandet. Ortman (1999) däremot benämner projektplanen som ett projektkontrakt, i detta beskrivs vad som ska göras, när det ska vara klart och vilka kostnadsramar som gäller. Projektkontraktet ska vara godkänt och överenskommet mellan de berörda. I detta kontrakt regleras också ansvarsfördelningen och förutsättningar för projektet.

3.3 PROJEKTPLANERING

Enligt Ander och Karlsson (1989) är planering av projektet viktigt för att inte förbruka för mycket tid och resurser. Ortman (1999) hävdar vidare att i projektets initierande skede läggs taktiken upp för hur projektet ska genomföras och klargörs de förutsättningar som krävs för genomförandet. Varje arbetsmoment som behövs för att nå förväntade resultat identifieras och en plan för projektet fastställs. I planeringsfasen skapas projektets förutsättningar för att nå projektets mål. Det är avgörande att planerna och förutsättningarna är samordnade mellan de involverade i projektet. Under planeringen tolkas uppdraget, omvärldsfaktorer kartläggs, delmål fastställs, projektadministration samt tids- och kostnadsplan fastställs bland annat.

Forskning inom området ledning och organisering av projekt sker idag enligt Söderlund (2005) inom ett antal olika teoritraditioner. En av dessa teorier kallas optimeringsskolan. Enligt optimeringsskolan likställs ofta projektledning med logiskt tänkande och planering

är här ett huvudsakligt ledningsinstrument. Visserligen är detta ett viktigt perspektiv på projektledning men långt ifrån det enda poängterar Söderlund (2005).

Osäkerhet om vad som ska utföras i projektet minskar med en väl genomförd planering. Om osäkerheten inte är hanterbar blir projektet ineffektivt. Planeringen styr projektets aktiviteter, beskriver arbetsfördelningen och samordningen samt är underlag för uppföljning av projektet (Wisén & Lindblom, 2004). Söderlund (2005) bekräftar detta och menar att en del företag använder metoder som hjälper dem reducera osäkerheten i projekten. Dessa metoder används också för att företaget ska kunna fatta beslut och framför allt för att kunna prioritera mellan olika handlingsalternativ.

Planering innebär att försöka förutse vad som kommer med avsikt att vara förberedd på händelserna. Projektets situation studeras ur flera olika synvinklar för att hitta alla möjliga olika händelser som kan inträffa (Ortman, 1999). Planeringsfasen kan enligt Jansson och Ljung (2004) indelas i 11 logiska steg som innebär att arbetet avgränsas och integreras samt att projektarbetet planeras och organiseras.

3.4 EFFEKTIVITET

Ordet effektivitet betyder att planerat resultat snabbt eller ofta nås. Effektivitet avser i ekonomiska sammanhang förhållandet mellan insatserna i en verksamhet och verksamhetens resultat (Nationalencyklopedin, 2006).

En organisation existerar för att uppnå vissa mål och skapa värde för dem som skapat organisationen och för dess intressenter. När en organisation når målen och tillgodoser intressenternas krav inom givna ramar och förutsättningar har den hög effektivitet. I begreppet hög effektivitet ingår organisationens förmåga att upprätthålla och vidareutveckla goda relationer med kunder. Hög effektivitet är också att vara både en god arbetsplats och en god samhällsmedborgare (Bruzelius & Skärvad, 2004:36).

Enligt Andersen et al. (1994) kan standardiserade procedurer och projektmodeller användas för att öka effektiviteten men också för att öka säkerheten och kvaliteten vid projektgenomförandet.

Effektivitetsbegreppet kan ses ur två perspektiv, yttre respektive inre effektivitet. Yttre effektivitet kan beskrivas som grad av överensstämmande mellan kunders krav och behov och de erbjudanden som leverantören tillhandahåller för att tillgodose dessa. Inre effektivitet däremot bestäms av ett företags förmåga att hushålla med resurser för att producera sina erbjudanden. För att säkerställa långsiktig överlevnad och lönsamhet krävs att organisationen har såväl inre som yttre effektivitet (Bruzelius & Skärvad, 2004:123).

3.4.1 Inre effektivitet

Inre effektivitet kan definieras som det mest optimala sättet för att nå projektmålen. Detta sker genom att de insatta resurserna används effektivt i genomförandet av projektprocesserna. Effektiva projekt använder resurser utanför den egna organisationen och når med hjälp av dessa en högre produktionsnivå. En högre produktionsnivå betyder att projektet producerar mer än vad som är möjligt med organisationens egna begränsade resurser (Sánchez & Pérez, 2002).

Det finns tekniker och indikatorer som möjliggör såväl kvantitativ som kvalitativ mätning av projektets inre effektivitet. En vanlig indikator vid kvantitativ mätning är jämförande av förhållandet mellan försäljning och vinstökning med de gjorda investeringarna. Kvalitativa mätningar genomförs med subjektiva utvärderingar och kan omvandlas till mätbara siffervärden genom olika tekniker. Fördelen med kvalitativa mätmetoder är att de underlättar kommunikationen och samarbetet under projektets utveckling (Sánchez & Pérez, 2002).

Sánchez och Pérez, (2002) ger exempel på fyra metoder där den inre effektiviteten mäts kvalitativt och subjektivt men inte omvandlas till mätbara siffervärden.

- Egen utvärdering, innebär att varje enskild person värderar sin egen insats för att nå projektets mål.
- Utvärdering genom empirisk undersökning är en mer objektiv mätmetod än den ovan angivna.
- Projektgruppsutvärdering innebär att alla i gruppen utvärderar både sig själva och alla andra i projektet. En oberoende person sammanställer resultatet och drar övergripande slutsatser om effektiviteten.
- Extern granskning innebär att en omfattande granskning utförs på projektet eller hela avdelningen.

Indikatorer som är viktiga att mäta för projektägaren är avvikelser i kostnad och tid gentemot planerna. Ju mer dessa avviker från planen desto mindre effektivt är projektet. Projekt som matchar organisationens strategi och övergripande mål ökar chanserna för att nå inre effektivitet. Ett projekt vars syfte är att tillgodose ett uttalat behov, värderas ofta högre än ett projekt som saknar detta. Om insatser hela tiden krävs för att få projektets deltagare att inte tappa fokus på projektets mål är projektets genomförande inte effektivt. För att ett projekt ska hålla fokus på målet krävs att projektets deltagare initialt är överens om projektets mål och resultat. Ytterligare en faktor som påverkar projektets inre effektivitet är stödet som projektet får från den övriga organisationen. Framförallt har stöd från organisationens ledning betydelse för projektets förmåga att undvika tids- och kostnadsavvikelser och säkerställa projektets överensstämmelse med organisationens strategi (Sánchez & Pérez, 2002).

3.4.2 Faktorer som påverkar den inre effektiviteten

Traditionella projekt tar sikte på planering, organisering och kontroll av projektaktiviteter i aktuellt projekt för att nå uppsatta mål. Detta innebär att fokus ligger på just nuvarande projekts inre effektivitet och ingen tänker på den inre effektiviteten i kommande projekt. För att öka den inre effektiviteten är det viktigt att tillvarata den kunskap som projektledare och projektmedlemmar fått i föregående projekt. Projekt anses vara en kunskapsintensiv organisationsform. När ett projekt är slutfört sprids projektdeltagare över hela organisationen och projektledaren går antingen tillbaka till sin ordinarie uppgift eller försvinner från organisationen. Deras erfarenheter och kunskaper bärs endast vidare av dem själva och kunskaperna förblir oidentifierade och utvärderas inte (Disterer, 2002).

Vidare menar Disterer (2002) att i takt med att det blir allt vanligare att lösa uppgifter i organisationerna genom projektarbetsformen ökar behovet av att effektivisera projektarbetet. Projekt kan effektiviseras genom att dokumentationen i projekten för över kunskap till kommande projekt.

Sánchez och Pérez (2002) menar att brist på kommunikation inom en organisation är den största orsaken till misslyckade förändringsprojekt. Kommunikation skapar möjligheter till nyttjande av resurser från andra avdelningar och därmed ökar effektiviteten. Vidare påverkar projektgrupper som sammansätts av personer från flera avdelningar projektets resultat positivt. Detta gäller också de projekt som samarbetar med andra organisationer och därför har möjlighet att dela kostnader eller nyttja resurser som andra organisationer kan bidra med.

3.5 PROJEKT INOM OFFENTLIG SEKTOR

Med offentlig sektor avses den del av ett samhälles ekonomi som är underställd politiska enheter som stat, kommun och landsting och finansieras av allmänna medel, det vill säga skatter (Rombach, 1991). Granholm (1991) påpekar svårigheten med att förena de politiska kulturerna med verksamhetens effektivitetskrav eftersom villkoren är så olika. Han menar att inte endast en folkvilja finns, utan en rad uppfattningar. Dessutom kan inte en politiker alltid bedöma konsekvenserna av olika åtgärder och det kollektiva beslutsfattandet är normalt mycket långsammare än marknadslösningar.

Projekt har blivit en viktig del inom den offentliga sektorn och har stimulerats att bli allt vanligare genom samarbetet inom ekonomi, bistånd, miljö och utbildning som sker mellan länderna i OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) under de senaste två decennierna (Arnaboldi, 2004).

Landstinget i Värmland är en av de offentliga organisationerna som har anammat projektarbetsformen. Sedan millenniumskiftet har Landstinget i Värmland arbetat efter en egen

framtagen projektmodell med riktlinjer för projektarbete. Eftersom organisationen hela tiden förändras och är under utveckling måste även arbetsformen anpassas (Landstinget i Värmland, 2000).

Samtidigt som organisationen förändras och utvecklas så utvecklas även varje projektmedarbetare. Den kunskap som medarbetarna har tillvaratas på ett effektivt sätt när projektarbetsformen används tvärs över linjeorganisationen. Primärt med de gemensamma reglerna och riktlinjerna, för hur ett projekt ska planeras och genomföras, är att möjligheterna ökar för att uppnå ett bättre projektresultat. Dessutom underlättar ett likartat arbetssätt resultatets överföring till organisationen (Landstinget i Värmland 2000).

3.5.1 Modeller för ökad inre effektivitet inom offentlig sektor

Offentliga sektorer runt om i världen har ständigt krav på sig att öka effektiviteten samtidigt som de förväntas leverera förbättrad och fullständig service. Strävan att öka effektiviteten sker på olika plan och ett av sätten har varit att främja projektarbete. De projektledningsmetoder som erbjuds är alla sprungna ur industriprojekt. Dessa industriprojekt är toppstyrda och fokus ligger på enstaka projekt med tydligt avslut (Crawford et al., 2003).

Sedan i början av 1980-talet har flera länder försökt förändra den offentliga sektorn för att möta kraven på minskade kostnader och bättre service. Denna rörelse benämns New Public Management (NPM) och har sitt ursprung i Thatchers reform av den brittiska regeringen och syftade till nedskärning och minskat slösande (Arnaboldi, 2004).

NPM erbjuder dock inget ramverk för hur projekt ska bedrivas vilket innebär att myndigheter saknar riktlinjer för projektarbete även om de arbetar med NPM. I stället har försök gjorts med att implementera en vägledningsmodell för projektarbete som ska lösa komplicerade, informationsmässiga och organisatoriska problem (Crawford et al., 2003).

En metod kallad Soft System Methodology (SSM) tillämpas i organisationsmiljöer som är komplexa och där många och motstridiga mål förkommer i verksamheten. Däremot grundar sig traditionella metoder på ett existerande mål. En studie utförd i Sydney, Australien, har tydligt visat på de svårigheter som kan uppstå när ”vanliga” projektledningsmetoder används inom den offentliga sektorn. Däremot påvisas att SSM-metoden kan bidra positivt till utveckling av projektledningsarbetet i dessa sammanhang (Crawford et al., 2003).

3.6 AVGRÄNSNING OCH FÖRANKRING AV PROJEKT

Bland Jansson och Ljungs (2004) 11 logiska steg i planeringsfasen beskrivs de tre första under rubriken att avgränsa och integrera. Dessa tre steg hör ihop och basen för dem är intressentanalysen. Intressentanalys innebär att de som kan ha olika krav eller förväntningar på projektet, det vill säga projektets intressenter, identifieras. Därefter analyseras deras krav och behov. Kraven värderas och prioriteras och utifrån denna analys beskrivs projektets mål och resultat konkret.

I projektdirektivet eller uppdragsspecifikationen anges projektets huvudsakliga mål. För att tydliggöra uppdraget och avgränsa vad som ska ingå och vad som inte ska ingå i uppdraget måste projektet avgränsas (Wisén & Lindblom, 2004).

3.6.1 *Intressentanalys*

Projekt är omvärldsberoende och aktörer i omvärlden som i något avseende har en utbytesrelation med projektet kallas intressenter. Intressenternas olika förväntningar och behov måste balanseras. En intressentanalys görs för att förstå intressenternas förmåga att bidra till projektets mål och hur de i övrigt kan påverka projektet (Wisén & Lindblom, 2004). Jansson och Ljung (2004:191) menar dessutom att intressentanalysens resultat behövs när risker ska analyseras, olika handlingsalternativ ska provas eller resurser ska sökas.

Intressentanalysen skapar en karta av de identifierade intressenterna och anger bland annat hur de förväntas påverka projektets avgörande skeden och vad de drivs av. Intressenter som kan utgöra ett hot för eller stödja projektet bör identifieras. Analysresultatet används genom hela planeringsfasen men även under genomförandet av projektet. De intressenter som spelar störst roll för projektets resultat kallas nyckelintressenter (Jansson & Ljung, 2004).

Intressentanalysen genomförs i tre steg. Steg ett innebär identifiering av intressenterna. I steg två analyseras intressenternas relation till projektet. Detta innefattar vilka deras drivkrafter är och vilka motiv de har för projektintresset. Slutligen identifieras nyckelintressenterna och en djupare analys av deras inflytande värderas ur olika aspekter (Jansson & Ljung, 2004).

3.6.2 *Krav- och behovsanalys*

Avsikten med att analysera krav och behov är ett tydliggörande av vad projektet ska tillfredställa. Specifikationer som anger kraven ligger till grund för att konkret kunna be-

skriva projektmålen och projektresultatet. Analyserna av projektets krav och behov innebär att dessa verbaliseras och dokumenteras. En nedskrivnen beskrivning förenklar för alla berörda att bekräfta om deras krav stämmer med det angivna och för att bli överens om vad som ska uppnås (Jansson & Ljung, 2004).

Endast de krav som är avgörande för att projektet ska lyckas tas med i kravanalysen. I kravspecifikationen avgränsas och tas ställning till om kraven är krav eller endast önskemål. Det gäller att uppmärksamma även motstridiga krav i projektet. Kravanalysen utgår från de identifierade intressenterna (Jansson & Ljung, 2004).

Nästa steg i krav- och behovsanalysen är att göra konkreta beskrivningar av kraven så att dessa blir möjliga att mäta om de uppnåtts. Kvalitén, det vill säga hur bra något ska vara i förhållande till något annat, måste också anges. Kvalitet mäts enligt en för ändamålet passande skala. I krav- och behovsanalysen kan mätningen med fördel beskrivas och även ange vilket resultat i mätningen som accepteras (Jansson & Ljung, 2004).

3.6.3 Mål- och resultatbeskrivning

Med begreppet mål, avses resultatet som ska ha uppnåtts när projektet är slut eller vid annan bestämd tidpunkt. Resultat är ett uppnått önskvärt tillstånd (Wisén & Lindblom, 2004). Att formulera målen skriftligt är en fördel om nya projektmedlemmar kommer in eller om några blir oense om vad målen är. Själva processen att skriva ned målen innebär att målen klargörs för dem som deltar i processen (Ander & Karlsson, 1989). Mål kan anges på olika nivåer, menar Jansson och Ljung (2004: 230ff). De beskriver projektmål som ett visst resultat som ska levereras när projektet är slut. Effektmål däremot är följd-mål som projektets resultat förväntas ge utöver det konkreta projektmålet och projektresultatet som anges. Jansson och Ljung (2004) beskriver även delmål, etappmål och milstolpar. Delmålen anger resultat i förhållande till viss tid och kostnad. Etappmål och milstolpar markerar när viktiga aktiviteter i projektet genomförts.

Varje organisatoriskt handlande kräver beslut som avgör hur organisationens resurser ska disponeras för att nå de mål som ställts upp (Bruzelius & Skärvad, 2004). Intressent-analysens och kravspecifikationens resultat ingår i beslutsunderlaget när projektets mål och resultatbeskrivning ska skapas. Kravanalysen är därmed underlag för ett tydligt lösningsförslag. Det räcker inte att uttrycka önskat framtida läge generellt utan detta bör preciseras och levandegöras menar även Wisén och Lindblom (2004).

Lösningsförslag kan bestå av skisser, ritningar eller förteckningar av vad som kommer levereras när projektets resultat överlämnas. Lösningsförslaget lämnas till dem som ansvarar för projektresultatet när projektet avslutats, med andra ord till den interna mot-tagaren. Denna konkreta beskrivning av slutresultatet ska accepteras av de involverade så att dessa kan komma överens om när projektet är slutfört (Jansson & Ljung, 2004).

3.7 ROLLER I PROJEKT

En roll är ett begrepp som används i många olika sammanhang. Ordet roll kommer från det latinska ”*rotula*” och betyder liten rulle. Från början anammades begreppet inom teatern. I teatersammanhanget finns ett manus som styr skådespelarens roller samt de handlingar och den dialog skådespelaren ska utföra (Nilsson, 1993).

När ordet roll diskuteras, byggs samtidigt olika normer och regler för de olika rollerna upp. En roll kan skapa olika förväntningar som förknippas med den specifika rollen. Förväntningarna regleras av beteendet som normerna tillåter. För varje roll i gruppen ges ett visst uppdrag och ett visst beteende förväntas (Nilsson, 1993).

Jansson och Ljung (2004) påpekar stora olikheter mellan organisationer vid drift av projekt. De menar dock att vissa fundamentala projektroller förekommer och som ingår i alla projekt oavsett vilken organisation som driver projektet. Avgörande för projektet är att projektledaren kan identifiera vem som har vilken roll och vad dessa roller står för. Vidare nämner Jansson och Ljung (2004) sex olika roller som är av väsentlig betydelse för ett projekt. Dessa är: projektledare, projektbeställare, resursägare, intern mottagare, kund och brukare (den aktör som är slutanvändare av projektresultatet). I denna uppsats behandlas den inre effektiviteten. Den inre effektiviteten påverkas inte av kund och brukare i någon större utsträckning och av den anledningen beskrivs dessa roller inte närmare nedan.

3.7.1 Tydligt definierade och personifierade roller

Vid arbete i projekt bildas en egen projektorganisation. Denna avgränsning görs för att markera ansvar, tillhörighet och identitet för dem som ska medverka i projektet. Projekt skapar händelseförlopp där olika deltagare med olika bakgrund och kompetens strålar samman i ett samarbete (Söderlund, 2005). På så vis lämnas både den ursprungliga organisationen och den ursprungliga rollen under medverkandet i ett projekt. För att projektmedarbetarna ska kunna förstå hur dessa roller samverkar påpekas vikten av att de kan identifiera rollerna. Det är lika viktigt att veta vad den specifika rollen innebär som att veta vem som är den fysiska personen i rollfördelningen (Jansson & Ljung, 2004). Wisén och Lindblom (2004) hävdar att förutsättningen för att en grupp ska fungera effektivt ska den bestå av olika roller där var och en vet sin uppgift.

Jansson och Ljung (2004:54ff) definierar de generella projektrollerna på följande vis:

- Den person som utses till att leda projektet kallas *projektledare*. Denna person eller roll ansvarar för att projektet når sina mål. Projektledaren följer arbetet från att han fått sitt uppdrag tills att överlämning har skett. Därmed menas inte att projektledaren själv ska skapa projektresultatet. Projektledaren ska leda projektmedlemmarna som i sin tur skapar det beskrivna resultatet. Projektledaren håller kontakten med de andra cheferna eller ledarna, som i projektet har andra roller än

vad de har i den fasta organisationen. Projektledarens ansvar för projektet upphör när projektet avbryts eller när målen har nåtts.

- Den chef i organisationen som beslutar att ett projekt ska genomföras blir *projektbeställaren* och bär fullt ansvar för projektets långsiktiga effekt. Projektbeställaren lämnar uppdraget till projektledaren och blir projektledarens uppdragsgivare. Denna roll sätter upp ramarna för vad projektledaren får ha för befogenheter och ansvar samt tar alla viktiga beslut. Projektbeställaren har därmed det yttersta ansvaret för projektets mål, inriktning, omfattning och prioritet.
- Rollen som *resursägare* har de personer som tillhandahåller de resurser som projektet behöver för att nå målet. Resurserna kan vara personal, pengar, verktyg eller kompetens. Resurser behöver inte alltid hämtas från den egna organisationen. Ibland förekommer även externa resurser.
- De chefer som ska överta och förvalta projektets resultat kallas för *intern mottagare*. Dessa kan vara med och påverka vilka krav som ställs för överlämningen och vilka tester som ska genomföras för att projektresultatet ska godkännas. Intern mottagare blandas ofta ihop med *kundens* roll som mottagare. En intern mottagare, som övertar ansvaret för förvaltningen av åstadkommet projektresultat finns, alltid i den egna organisationen.

3.7.2 Ansvar och befogenheter angivna

När roller utformas och bestäms fastställs inte endast det arbete vederbörande ska utföra. Även ansvar och befogenheter som förknippas med den specifika rollen anges. I en rollspecifikation beskrivs de arbetsuppgifter och de funktioner som ska utföras samt de samband och samspel individen har till de andra rollerna i organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Att ange befogenheter innebär att ramar inom vilka var och en får agera fastställs. Ett exempel på detta är att en rollinnehavare har rätt att göra inköp upp till en viss kostnadsnivå. Projektledaren ansvarar för att leda projektet från dess start tills projektmålet är uppnått. Således är projektledaren ansvarig för att projektplaneringen genomförs (Jansson & Ljung, 2004). Beslutsrätt och befogenheter varierar från organisation till organisation huruvida beslutsfattandet är centraliserat eller decentraliserat (Bruzelius & Skärvad, 2004).

3.7.3 Samverkan

Projektarbete bör enligt Ander och Karlsson (1989) organiseras så att arbetet samordnas, ansvar och befogenhet att fatta beslut åtföljs samt att kommunikationen mellan projektmedarbetarna fungerar. Ortman (1999:57ff) lyfter fram några olika faktorer med avseende på hur en individs agerande påverkar samarbetet mellan rollerna. Individens förmåga att ta till sig nya erfarenheter och kunskaper som i sin tur gynnar det fortsatta arbetet är viktigt. Även hur individerna accepterar sin sociala plats är avgörande. Att de är nöjda med sin möjlighet att påverka resultatet genom sitt bidrag till projektet ökar deras motivation. För att få ett brett engagemang med olika infallsvinklar är gruppens sammansättning av individer med olika egenskaper och kompetenser viktig. Den sista faktorn som Ortman (1999) nämner är gruppens behov av en ledare eller en coach.

För att skapa en effektiv samverkan mellan rollerna i ett projekt krävs en förståelse hos individerna för vilket ansvar och vilka befogenheter som tillhör de olika rollerna. När individerna är medvetna om projektets olika roller och befattningar måste de känna engagemang och vara motiverade för att nå fastställda mål. Samverkan i gruppen förstärks genom att projektmedlemmarna ger varandra feedback. Brister i samverkan kan leda till förseningar. För samverkan i en grupp krävs att individerna ges möjlighet att träna tillsammans för att finna bra samverkansformer. En teoretisk genomgång är alltså inte tillräcklig (Ortman, 1999).

3.8 PROJEKTKOMMUNIKATION

Ett projektarbete byggs upp av samverkande handlingskrafter där gemensamma mål fordras. För att åstadkomma ett bra samarbete är kommunikation ett grundelement anser Bruzelius och Skärvad (2004). Vidare menar de att kommunikationen kan ske formellt, det vill säga föreskrivet eller informellt som är spontant (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Ordet kommunikation kommer från det latinska ordet ”*communicare*” och betyder att något blir gemensamt (Nilsson & Waldemarson 1994). Det betyder att information som överförs från en individ eller flera individer till någon annan är kommunikation. Kommunikation är en nödvändig del för att skapa socialt samspel. Språket används vid direkt samspel, med andra ord vid ansikte-mot-ansikte-möten. Såväl skrivkonsten som den senare utvecklingen av elektroniska medier har förändrat kommunikationen mellan människor. I och med dessa hjälpmedel förekommer kommunikation inte endast via direkt samspel (Giddens, 1998).

För att undvika misslyckande med projekt är kontinuerlig formell som informell kommunikation betydelsefull. Kommunikation kan vara officiella rapporter, frekventa möten, tillåtelse för information att cirkulera på alla nivåer och skrivande av ständiga lägesrapporter där projektets resultat beskrivs (Arnaboldi et al., 2004).

3.8.1 Mötesstruktur

Möten är en av de viktigaste arbetsformerna för att kommunicera och samordna ett projektarbete. Tidplanen för projektet styrs ofta av möten eftersom många beslut om fortsatt arbetet fattas på möten. Möten bör planeras in för att de ska bli av. Mycket finns att vinna på en välutvecklad mötesteknik och mötesdisciplin, vilket innebär att möten sker enligt ordnade former. Utan mötesteknik och mötesdisciplin riskerar möten bli ineffektiva och projektarbetet kan utsättas för onödiga förseningar. Det är även viktigt att skilja på olika typer av möten av den orsaken att dessa kräver olika förberedelser för att lyckas och har olika deltagare (Ortman, 1999).

Jansson och Ljung (2004) påpekar att den formella informationen förs vidare i dokument och vid fastställda möten. Informell information sker däremot på ett spontant sätt. Vidare hävdar de att formella möten bör ha ett syfte. På ett beslutsmöte till exempel bör besluten tas. Dessa är viktiga men det är vid de informella mötena som vad människor tycker, känner och tänker framkommer. Därför bör även utrymme ges för sådana möten.

3.8.2 Rapportering, innehåll och uppföljning

Under planeringen för ett projektarbete skapas olika dokument, planer och rapporter. I projekt där flera är inblandade krävs en gemensam mall för när och hur rapportering ska ske inom projektet. Vanligtvis görs detta genom skriftliga lägesrapporter där vad som uppnåtts och vad som står på tur att utföras beskrivs (Jansson & Ljung, 2004).

För att kunna överföra tankar till någon annan är förmågan att uttrycka sig viktig. Rapporten bör inte göras för lång så läsaren tröttnar. Om det är känt vem som ska läsa rapporten så anpassas innehållet efter läsaren (Ander & Karlsson, 1989).

Säkring av kvaliteten i projektarbetet stöds genom löpande rapportering och uppföljning. Om sådana rutiner fastställs skapas en tydlig kommunikation för projektet (Ortman, 1999). Projektets storlek styr hur uppföljning och rapportering sker. Syftet med rapporteringen är att de involverade i projektet blir uppmärksamma på förändringar och ges möjlighet att förändra tidigare planer. Uppföljning är nödvändig för att åtgärda brister som uppstår. Planering utan uppföljning är bortkastad, menar Wisén och Lindblom (2004).

Enligt Disterer (2002) bör dokumentationen innehålla beskrivning av metoder och tillvägagångssätt samt ange de problem som uppstått under projektet. Disterer (2002) påpekar vikten av att såväl lyckade som misslyckade projektlösningar beskrivs. Även viktiga externa kontakter och lyckade samarbeten bör nämnas samt faktorer som bidrog till att de blev lyckade. En generös atmosfär krävs för att våga lyfta fram dem de misslyckade projekten och aktiviteterna. Om organisationen systematiserar denna doku-

mentation, så att den snabbt kan hittas, ges möjlighet för utveckling av projektarbetet (Disterer, 2002).

3.8.3 Utrymme för samtal

En stor del av människors samspel sker via samtal, det vill säga ett verbalt utbyte i informella möten med andra människor. Grundläggande för socialt liv anses vara språket. När informella möten uppstår tolkas inte enbart ordet som blir utan individens kroppsställning, mimik och rörelser uttrycker också vad personen i fråga förmedlar (Giddens, 1998).

Ju öppnare en kommunikation är mellan människor desto bättre blir den. När en individ känner tillit och öppenhet tillkommer kroppsspråket, det vill säga icke-verbala gester. Först när tillit har skapats vågar individer samtala på riktigt och komma med lösningsförslag samt tycka till om andras förslag, dryfta problem och så vidare. Genom att ta hjälp av varandras lösningar lyckas projektet enklare nå målet. Att kontinuerligt skapa möjligheter för samtal, där både lyhördhet, förståelse och återkoppling ges utrymme är av stor vikt (Jansson & Ljung, 2004).

3.8.4 Tillgång till information

En förutsättning för att rätt person ska kunna fatta ett riktigt beslut i en fråga är att denna person har tillgång till rätt och tillräcklig information. Särskilda rutiner bör finnas för hur projektdokument förvaras genom ett gemensamt informationssökningssystem. När det gäller icke dokumenterad information är det angeläget att den kan göras tillgänglig. Tillgänglighet handlar om att veta vem som kan förse den frågande med rätt information (Jansson & Ljung, 2004).

Rapporter skrivs av flera olika personer under ett projektarbete. Alla producerade rapporter bör arkiveras enligt instruktioner och hänvisningar som följer den vanliga organisationen. Dessa rapporters tillgänglighet för projektets medarbetare är viktigt, eftersom rapporterna ligger till grund för eventuella ändringar i pågående projekt. De är även bra att ha tillgång till och stödja sig på vid oklarheter under projektiden. En slutrapport från ett annat projekt är till exempel ett bra hjälpmedel för en projektledare som behöver råd för sitt eget projekt (Jansson & Ljung, 2004).

3.8.5 Kommunikationsplan

Kommunikationsplan är en beskrivning av hur informationsöverföringen sker. Kommunikationsplanen redogör för såväl muntlig som skriftlig överföring. Den kan ange syftet med informationen, vem som ska informera vem, på vilket sätt informationen ska ske och hur ofta. Planen kan också ange hur information tillgängliggörs genom dokumentation och arkivering. Om gemensamma mallar används för de olika dokumenten blir det mycket enklare för mottagaren att tillägna sig informationen (Jansson & Ljung, 2004).

Wisén och Lindblom (2004) menar att en kommunikationsplan säkerställer projektets grundläggande professionalitet och kvalitetssäkrar projektprocessen. Syftet med en kommunikationsplan är att projektets resultat kommuniceras ut i organisationen och skapar ett engagemang. Organisationen förbereds på olika händelser och misstänksamhet mot projektet, ryktesspridning och förändringsmotstånd undviks. I kommunikationsplanen anges målgrupp, budskap, syfte, val av kommunikationskanal, när och vem som ska utföra kommunikationsinsatsen.

Redan i projektets början är det klokt att göra klart för sig vilket informationsbehov som omger projektet. Projektledaren bör också planera för hur dessa behov ska tillgodoses så att korrekt information når rätt mottagare och har rätt utformning för respektive mottagare (Ander & Karlsson, 1989).

3.9 TILLÄMPNING AV LIKARTAT ARBETSSÄTT VID PROJEKTPLANERING

I detta avsnitt beskrivs olika företeelser som innebär att projektplaneringen alltid genomförs med en viss struktur inom organisationen. Förutom dessa företeelser behandlas även utbildning. Om alla inom organisationen har samma projektledningsutbildning kan det resultera i att projektplaneringen alltid sker på ett bestämt sätt inom organisationen.

3.9.1 Projektmodellsanvändning

Projektmodell är en metod eller hjälpmedel för att bättre utnyttja projektarbetsformen och innebär att normerande beskrivningar finns av hur projekt ska organiseras och ledas inom en organisation. Vanligtvis är projektmodellen företagsunik och innehåller beskrivning av projektets indelning i faser, generella affärsbeslut, projektroller och styrdokument (Jansson, 2004).

Enligt Wenell (2001) är projektmodell ett begrepp som allt fler sätter sin tilltro till i takt med att projektverksamheten ökar. Arbete enligt en projektmodell innebär att ett gemensamt projektflöde skapas och att alla i organisationen använder sig av samma begrepp. Projektmodellen ger ett gemensamt språk. Det är viktigt att den projektmodell som används är anpassad till företaget som ska använda den samt att den metodik som den bygger på är enkel och praktisk. I företaget skapas och implementeras en gemensam begreppsapparat och ett projektflöde som gör att projekt utförs på likartade sätt. Vidare menar Wenell (2001) att användandet av en projektmodell medverkar till att effektivisera projektarbetet. För att projektet ska nå sina mål sker en rad aktiviteter som grupperas i faser eller etapper.

3.9.2 Intern vägledning för projektledning

I verksamheter som ofta arbetar i projekt, underlättas arbetet om standarder fastställs för projekt. Standarder för projekt ska fungera som hjälpmedel för att genomföra projektarbetet så smidigt som möjligt. En så kallad projektstandard är inte endast en handbok med regler utan måste även gälla hur samverkan mellan alla involverade i projektet ska ske (Ortman, 1999:55).

Till vår kännedom har kommit att några länsstyrelser har fastställt intern vägledning för projektledning. En av dessa har utgivit en promemoria/vägledning med syfte att bland annat klara ut särskilt ansvar som gäller för internt drivna projekt. I denna vägledning återfinns viktiga definitioner, regler för personalhantering, instruktioner inför start, och avslutning av projekt samt några anvisningar om vad som gäller under projekttiden (Länsstyrelsen i Jämtland, 2002). En annan länsstyrelse som ger intern vägledning gör detta i en ”Manual för upprättande av uppdragsbeskrivning för projektlänkande arbetsformer”. I manualen anges vilka uppgifter som bör ingå i uppdragsbeskrivningens ”kontraktsdel”, syfte och mål, uppdragets omfattning och organisation för uppdraget. Dessutom innehåller manualen anvisningar för vilka planer som ska ingå, hur risker ska behandlas, att intressenter ska anges och vilka de administrativa rutinerna för rapportering och uppföljning är (Länsstyrelsen i Gotlands län, 2004).

3.9.3 Projektledningsutbildning

Enligt Wisén och Lindblom (2004:106) bör projektledaren ha arbetsledaregenskaper, förmåga att samarbeta samt vara kreativ och kommunikativ. Förutom dessa förmågor bör projektledaren ha kunskaper om utredningsmetodik, hur ett projektarbete drivs och sakkunskaper om projektet.

Dulaimi (2005) har undersökt hur utbildning och erfarenhet påverkar projektledarens beteende. Han menar att projektledningsutbildning kan betyda att kunskap fås genom att följa en avgränsad kursplan som mynnar ut i en examen. Men en individ kan också få

kunskap genom de olika erfarenheter som arbetslivet erbjuder. Arbetsgivare tenderar att vid rekrytering av personal inte endast söka de som har utbildning inom ett specifikt ämne. De söker också de som har kunskap om projektledning. Individer som i framtiden kommer att jobba som projektledare kan förutom utbildning i projektledning även få kunskap genom träning. Träning menar Dulaimi (2005) kan ske genom att organisationen låter blivande projektledare ingå i ett program där de operativt deltar i projekt och på så sätt förbereds och får erfarenhet.

Vid projektplanering och när intressenternas krav och behov analyseras, menar Frame (2003:157) att det är viktigt att projektledare och projektmedarbetare har kunskap om denna process. En av orsakerna till missförstånd är att projektpersonalen är för oerfaren och ignorerar de angivna krav och behov som intressenterna angett. För att undvika dessa missförstånd är det betydelsefullt att utbilda projektpersonal i kravs- och behovsanalysering.

4 EMPIRI

I detta kapitel presenteras Länsstyrelsen som den organisation vi valt samla in empiriska data från för undersökningen. Därefter redovisas de svar respondenterna gav vid intervju-tillfällena.

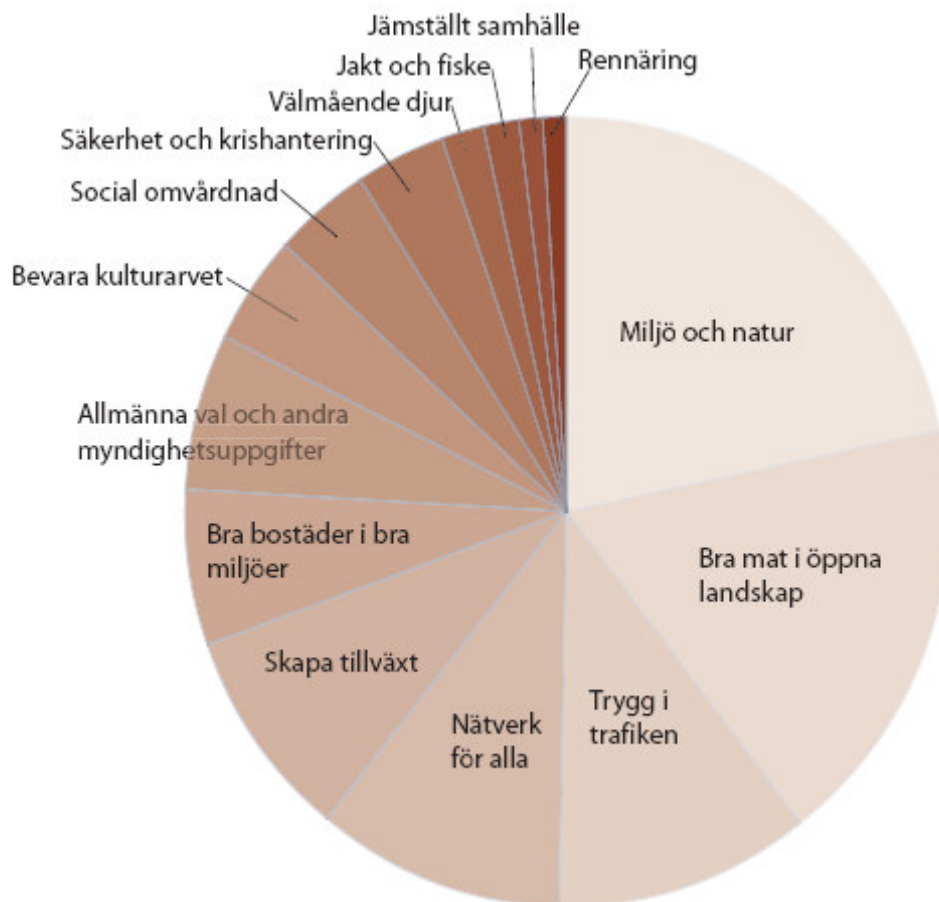
4.1 LÄNSSTYRELSENS ORGANISATION

Länsstyrelsen tillhör den offentliga sektorn och är en statlig myndighet som finns i Sveriges alla 21 län. Myndigheten inrättades redan år 1634 i samband med att den svenska statsförvaltningen reformerades. Under lång tid var länsstyrelsens främsta uppdrag att kontrollera att skatterna drevs in. Idag är länsstyrelsens viktigaste uppgift att främja länets utveckling utifrån uppdraget som regering och riksdag ger länsstyrelsen. Länsstyrelsen utgör en viktig länk mellan människor och kommuner å ena sidan och regering, riksdag och centrala myndigheter å den andra. En bred kompetens borgar för länsstyrelsens förmåga att värna om sitt län, se till att länet utvecklas på invånarnas villkor och för dess möjligheter att föra länsinvånarnas talan (Länsstyrelsen, 2006).

Länsstyrelsens uppdrag är att bland annat fullfölja de nationella målen, samordna länets olika intressen, främja länets utveckling, fastställa regionala mål samt värna om rätts-säkerheten i varje ärende. Konkret innebär detta bland annat att länsstyrelsen arbetar med att ge råd och information, utöva tillsyn (kontrollera att olika verksamheter följer lagar och riktlinjer), och myndighetsuppgifter (ge tillstånd, pröva överklaganden av kommunala beslut) samt att sammanställa information och samordna länets krafter (Länsstyrelsen, 2006).

Högste chef för myndigheten är landshövdingen och högsta beslutande organ är en styrelse som består av politiker och sakkunniga på olika samhällsområden i länet. Länsstyrelsens verksamhetsområde spänner vitt över frågor som rör trafik, jordbruk, miljö, natur, och säkerhet bland annat. Länsstyrelsen är också tillsynsmyndighet och ser bland annat till skyddade naturområden och att kommunerna följer gällande lagar och andra bestämmelser inom social omvårdnad. På länsstyrelserna ligger också ansvaret för samordning av arbetet med EU:s strukturfonder (Länsstyrelsen, 2006).

Regering och riksdag har beslutat att dessa frågor ska behandlas av länsstyrelserna. Varje länsstyrelse har därefter själva valt hur de ska dela upp arbetet bland sina enheter. Detta betyder att varje enskild länsstyrelse har en individuellt uppbyggd organisation (Länsstyrelsen, 2006).



Figur 5 Ämnesfrågor för länsstyrelsen fördelat efter den tid som ägnats frågorna år 2001
Källa Länsstyrelsen (2006)

4.1.1 Projektarbete på länsstyrelsen

De olika länsstyrelserna kan inom vissa ramar själva välja hur de olika arbetsuppgifterna ska utföras. Detta innebär att somliga väljer att arbeta mer i projektarbetsform än vad andra länsstyrelser gör. Länsstyrelserna är samordningsmyndighet för EU:s strukturfonder och inom dessa är projektarbetsformen vedertagen. Begreppet projekt används därför flitigt av organisationerna (författarnas kommentar).

Vid kartläggning av länsstyrelserna upptäckte vi att synen på projekt och projektarbetsformen skiljer sig åt. Några anser sig inte alls arbeta i projekt medan andra anser sig vara en mycket projektintensiv organisation. En av länsstyrelserna har påbörjat arbetet med att införa ett gemensamt likartat arbetssätt, en så kallad projektmodell.

Den valda empirin består av både kvinnliga och manliga projektledare. Deras anställningar vid länsstyrelserna varierar mellan 1 och drygt 30 år. Projektledarnas erfarenhet av tidigare projektledning varierar mellan endast pågående projekt och upp till 15 tidigare

projekt. Av respondenterna har hälften erfarenhet från projektledning i annan organisation. Projektens enhetstillhörighet finns på enheter som är ansvariga för kultur och natur, jämställdhet, strategi, regional utveckling, miljö samt skydd och säkerhet. Grad av anställning som innebär projektledning varierar för de tillfrågade respondenterna och omfattar mellan 10 till 100 procent.

4.2 AVGRÄNSNING OCH FÖRANKRING AV PROJEKT

I detta avsnitt behandlas empiriskt de tre indikatorer som vi valt att koppla till den oberoende variabeln avgränsning och förankring av projekt. Indikatorerna är intressentanalys, krav- och behovsanalys samt mål- och resultatbeskrivning.

4.2.1 Intressentanalys

För att utreda hur projektledarna hanterar projektets intressenter undersöktes hur intressenterna identifieras. Endast i några få fall har en utförlig intressentanalys genomförts av projektledarna. Projektledare som inte genomfört en intressentanalys anger att intressenterna finns angivna i ansökan om medel eller i projektdirektivet. Ytterligare en variant som uppges är att projektledarna drar slutsatser om intressenterna utifrån projektets ämnesområde och uppdraget som sådant. I de fall regeringen är uppdragsgivare kan regleringsbrevet användas för vägledning om vilka intressenterna är, menar en respondent.

Intressenterna framgår av det regleringsbrev som anger att länsstyrelsen ska arbeta med de här frågorna. (Projektledare B)

I de fall målgruppen för projektet var angiven ingick denna som intressent liksom finansiärer och partners i existerande fall. Utöver detta angavs den breda allmänheten, andra offentliga aktörer och det privata näringslivet.

Omkring hälften av alla respondenter anger dessutom att de har svårt att tänka sig att några intressenter med en negativ inställning till projektet finns över huvud taget.

Allmänheten är intressenter till projektet, och jag kan inte tänka mig att någon av dem är negativ till detta projektet. (Projektledare H)

I de fall respondenterna angett att de utfört en intressentanalys har såväl negativa som positiva intressenter identifierats. Vid genomförandet av en intressentanalys identifieras inte bara målgruppen som den enda intressenten utan också intressenter som inte är så tydliga eller till och med intressenter som bjuder på motstånd till projektet.

4.2.2 Krav- och behovsanalys

Få av projektledarna har angett att de aktivt frågat intressenterna om deras krav, behov och önskemål på projektets resultat. Detta innebär att även om intressenterna var identifierade var inte projektledarna alltid medvetna om intressenternas verkliga krav på resultatet. I några fall antas och förmodas de olika intressenternas krav utan att de egentligen tillfrågat dem.

Ja, alla vill att projektet ska bli bra, men jag vet inte exakt hur slutresultatet kommer att se ut.

(Projektledare A)

När ingen intressentanalys utförts och intressenterna är oidentifierade blir även de krav som intressenterna kan ha okända. En projektledare påpekar dock nyttan av andra utredningar.

Nej, jag har inte koll på allmänhetens krav men de interna vet jag. Allmänhetens krav har jag endast antagit utifrån en utredning som regeringen utfört.

(Projektledare F)

I de fall en utförlig intressentanalys genomförts finns en vetskap om intressenternas krav på projektets resultat och hänsyn tas till dem.

Ja, jag ställde frågor till dem i projektets uppstart, för att få klargöra deras krav.

(Projektledare C)

Vi genomför intervjuer och enkäter för att ta reda på deras behov och önskemål.

(Projektledare D)

Ja, vi har haft en dialog med olika intressentgrupper och vi har tagit hänsyn till deras önskemål. Vi har varit noga med att få med sådana intressenter som kan ta över projektets resultat när projektet avslutas. Vi har tecknat avtal om övertagandet med dessa.

(Projektledare J)

En projektledare menar att det finns intresse motsättningar inom projektet och att dessa hanteras lyhört, men i slutändan fattar ändå projektägaren (landshövdingen) beslut om vilka behov och önskemål som ska tillgodoses.

I vissa delar tar vi hänsyn till intressenternas önskemål och behov. Men ibland kan vi inte tillgodose alla intressenterna utan måste fatta ett beslut för att komma vidare i projektet. Detta beslut fattar projektägaren (landshövdingen).

(Projektledare K)

I projekt där EU har inflytande är samtliga projektledare mycket väl medvetna om EU:s krav på projektet. Däremot är inte andra intressenters krav uppmärksammat i samma utsträckning. En projektledare påpekar EU:s inflytande och konstaterar att andra intressenters krav skiljer sig från EU.

Ja, EU:s krav vet jag, de är tydliga och hårda och kräver mycket administration, annars får vi inga pengar. De andra intressenterna har helt andra krav.
(Projektledare J)

En projektledare påpekar att vikten av att projekten utmynnar ur ett behov eller en önskan. En annan projektledare anger en viss osäkerhet om vem som egentligen efterfrågar projektet och tolkar uppdraget som om vare sig beställare eller intressenter finns. Därav har heller intressenterna inte ställt några krav på projektets resultat.

Intressenterna har inga krav. Indirekt så är det ändå medborgarnas krav kanske, eftersom kraven på projektet är fastställda av demokratiskt valda politiker.
(Projektledare E)

För att förbättra planeringen av projekt angavs vikten av att ett projekt kan härledas till en önskan eller ett behov. Länsstyrelsen bör fråga både interna och externa användare om de har behov av projektet innan starten och dessutom förankra projektet inom organisationen och hos andra aktörer. När projektet inte är kommet ur en önskan eller ett behov upptas projekttiden i alltför hög grad av att "sälja in" projektet hos användarna och leta deltagare.

4.2.3 Mål- och resultatbeskrivning

I stort sett samtliga projektledare anser att tydliga mål för projektet finns. De har i många fall deltagit i framtagandet av dessa mål. I andra fall framkommer målen av regleringsbrev eller EU-direktiv. Dessa mål kan ibland vara formulerade i termer som att "man ska verka för" eller "aktivt stödja" en viss verksamhet och är inte uttryckta på ett mätbart sätt. I vissa fall tolkas de politiska målen som projektets mål.

Det är politiska mål och visioner som ska uppnås och dessa utgör också projektets mål.
(Projektledare E)

Några projektledare anger att målen inte är mätbart och konkret uttryckta vare sig i projektbeskrivningen eller i annat dokument.

Nej, målen är inte mätbart och konkret uttryckta i projektbeskrivningen. De har endast framförts i dialog, men finns lite grand beskrivna i ansökningen till finansierarna.
(Projektledare A)

Andra uppger att stora krav ställs på att ange mätbara mål vid ansökan om medel hos EU.

I ansökningen om finansiering till EU kräver EU att mätbara mål är angivna. Vi använder ansökan som projektbeskrivning i projektet.
(Projektledare J)

De projektledare som angett att de har konkretiserat och formulerat kraven i projektbeskrivningen eller i annat dokument menar att detta skett antingen på eget initiativ eller för att projektarbetsättet förutsätter det.

Ja, kraven finns beskrivna i annat dokument. När projektet är beviljat samlar jag alla berörda deltagare och vi gör ett förtydligande av projektplanen.
(Projektledare C)

Flera av respondenterna svarar att de omformulerar de övergripande målen och kraven till mätbara indikatorer eller delmål.

Ja, när det gäller delmålen som rör de interna målen så är kraven på dessa konkret och mätbart formulerade. De övergripande kraven och målen är mer uttryckta i ordalag som "främja" och "verka för" så de är inte mätbara.
(Projektledare F)

Projektet är indelat i tre etapper och efter varje etapp görs en avstämning om etappmålet nåtts. Det sker halvårsvis. Vid avstämningsmötet fattas även beslut om vad som ska vara klart innan nästa halvårsavstämning.
(Projektledare K)

En respondent påpekar vikten av ledningens insikt om att förarbetet är viktigt för att alla ska bli överens om vad som ska utföras. Vidare menar respondenten att ledningen ofta har för bråttom och endast vill uppnå resultat utan att tänka på hur resultatet ska uppnås. En annan projektledare anser att problem finns med att projekt startas av "alla möjliga", utan att vara förankrade och ha ekonomisk täckning. I dessa fall menar denna projektledare att alla projektliknande arbeten måste styras upp på så vis att enhetens ledning ska fatta de övergripande besluten om att starta projekt.

En av projektsamordnarna påpekar vikten av effektiv hantering och genomförande av projekt eftersom projekten är finansierade av allmänna skattemedel. Dessa medel ska hanteras med respekt.

Projektsamordnarna besvarar frågan om hur de i planeringsprocessen avgränsar och förankrar projektet enligt följande: Projektsamordnare I menar att den avgränsning som tas upp i manualen anger uppdragets avgränsning. Planering av ett projekt inleds med att göra en riskanalys. Där ingår hur projektet ska finansiera och vilka tjänster som krävs. I riskanalysen ingår även hur projektet ska förankras, eftersom det innebär en risk för projektet om förankring saknas. Strategiska val görs i samband med riskanalysen. Valen kan handla om kvalitet och krav på resultatnivå. Målen måste sättas rätt från början och projektledaren måste ha förmågan att formulera målen rätt, både kvalitativt och kvantitativt. För att kunna göra en bra målformulering kan hjälp tas från erfarna projektledare. Kunskapsöverföringen mellan projektledarna är viktig.

Projektsamordnare II, anger att projektet indelas i faser med olika beslutspunkter. Fas 1 är ett förarbete där problemet beskrivs och projektmål och effektmål sätts. I denna fas utförs en intressentanalys och en behovsanalys. I planeringsfasen tas ställning till hur, när och vem som ska göra vad. I planeringen ingår även planer för överlämning. Ett projekt kan inte bara avslutas. Målgruppen tar emot projektet och dessutom måste länsstyrelsen ta hand om förvaltningen genom en namngiven person. Allt ska vara klargjort och hittas i projektplanen. Med en bra planering minimeras problem och konflikter under genomförandet. Om planeringen inte är väl genomförd kan projektet orsaka ”gnissel” i organisationen. Ett resurskrävande projekt kan i så fall omkullkastas och ge hela projektarbetsättet dåligt rykte.

4.3 ROLLER I PROJEKT

I detta avsnitt redogörs för indikatorer som ingår i projektets roller. De indikatorer som behandlas är: tydligt definierade och personifierade roller, ansvar och befogenhet angivna samt samverkan.

4.3.1 Tydligt definierade och personifierade roller

Samtliga respondenter agerar projektledare inom sitt projekt. Således är denna roll definierad och personifierad. En av respondenterna påpekar dock att titeln projektledare inte används trots att hon/han är projektledare.

Majoriteten av projektledarna anger att rollen styrgrupp liksom projektägare finns i projektet. Följande roller nämns av enstaka projektledare: projektdeltagare, projektansvarig, projektgrupp, referensgrupp, ledningsgrupp, delprojektledare, projektassistent, huvudredaktör, processledare, projektadministratör, partnerskapsgrupp, projektsamordnare och strategigrupp. Ingen av respondenterna nämner rollerna resursägare och intern mottagare eller dess motsvarighet. En respondent menar dock att det är viktigt att se till att mer tid avsätts för att se till att arbetet fortlever efter projektet är slut, det vill säga implementering på lång sikt.

I flera fall använder sig projektledare verksamma inom samma länsstyrelse inte av likadana rollbesättningar i projekten. Några av projektledarna menar att de roller som ingår i projektet inte är tydliga för alla i projektorganisationen.

Tveksamt, de är i alla fall inte tydligt definierade. (Projektledare A)

Båda de intervjuade projektsamordnarna uppger att projektmodellen/manualen tydligt beskriver vilka roller som ska ingå i projekten. Från att tidigare ha haft olika namn på samma roll har övergång till att använda endast ett bestämt begrepp för varje roll skett.

Projektsamordnare II tillägger att i projektmodellen anges tydligt att en enhet eller grupp inte får vara projektägare. Det är endast linjechefer som får ha den rollen med hänvisning till att en alltför otydlig ledningsstruktur annars blir fallet. Projektsamordnaren påpekar också att projekten ligger utanför den vanliga linjeorganisationen, vilket innebär att varje projekt är sin egen organisation. För att detta ska fungera måste acceptans finnas i hela organisationen för projektarbets sättet som projektmodellen beskriver. Att projektet har en egen organisation betyder att projektägaren ska sköta förbindelsen mellan projektet och linjeorganisationen och inte projektledarens ordinarie chef. I planeringen ingår även planer för överlämning. Projektet kan inte avslutas utan att ett förvaltningsorgan och en namngiven intern mottagare finns på länsstyrelsen. Denne tar hand om den fortsatta förvaltningen av projektresultatet.

4.3.2 Ansvar och befogenheter angivna

De roller som finns angivna i projektet är inte alltid tydligt beskrivna med tillhörande ansvar och befogenhet. Några respondenter svarar ett klart nej på frågan. En av projektledarna anger att ansvar och befogenheter är mest otydligt gällande den grupp med linjechefer som ska fatta beslut om de interna resurserna. Enstaka påpekanden om att länsstyrelsen inte är lämplig för att driva projekt på grund av att beslut tas långt upp i organisationen har också gjorts. I sammanhanget kan nämnas att flera av respondenterna anger att projekten läggs utanför den ordinarie linjeorganisationen för att inte störa denna.

Projektet berör många sektioner på länsstyrelsen men ligger utanför linjeorganisationen. En väl utförd linjeplanering krävs där hänsyn även tas till de resurser som projektet behöver så att det inte krockar med projektplanen. En väl genomförd planering innebär att i såväl projektet som linjeuppgifterna minskar möjliga konfrontationer i genomförandefasen.

(Projektledare K)

I fråga om projektledarrollen framkommer dennes ansvar och befogenhet i vissa fall av projektledarens anställningsbevis.

Några anger att ansvar och befogenheter är tydliga men inte nedskrivna.

Ja tydligt, men ansvar och befogenheter finns inte nedskrivna. EU har däremot angivet vilka uppgifter och förpliktelser som vi ska följa. De olika partners som projektet har inkluderats i EU-direktivet och vi har tecknat avtal med våra partners.

(Projektledare J)

Beträffande vem som tar över ansvaret för projektets resultat när projektet är avslutat anger flera av projektledarna att detta är okänt för dem. Två av projektledarna betraktar övertagandet som en kontinuerlig implementeringsprocess där linjeorganisationen måste bearbetas under hela projektiden.

Överlämning av projekt är en konst! Implementeringsarbetet med att få in projektet i linjeorganisationen måste pågå under hela projektet. Det är en lärandeprocess och om den lyckas eller inte beror på attityder och värderingar i linjeorganisationen. Många bärare av budskapet och spridare av resultatet krävs för att projektet ska leva vidare i organisationen. Detta är ett tidskrävande moment och mer tid än vad som avsätts i dag behövs, men det kostar ju pengar. (Projektledare C)

I några fall är det klargjort vem som kommer att överta ansvaret för projektresultatet när projektet är avslutat, men detta anges inte i något dokument.

Det gör länsstyrelsen...min chef, men detta finns inte angivet i något dokument. (Projektledare F)

I frågan om vem som har befogenhet att fatta beslut om de personella resurserna anges i samtliga fall utom ett att det görs av chefer inom linjeorganisationen.

Det gör jag delvis själv, eftersom jag har den ställningen på min enhet. Resurser från andra enheter beslutar respektive linjechef om. (Projektledare J)

Beslutsfattandet kan ske på andra sätt i projektets inledning påpekar en projektledare.

Det gjordes redan när projektbeskrivningen skrevs, i den anges vilka resurser som krävs. Det måste börjas i rätt ände, annars går det inte. I andra fall fattar respektive enhetschef beslut (Projektledare H)

Projektsamordnare I, medger att innan projektmanualens framtagande fanns problem med frågor som kan kopplas till ansvar och befogenheter. För att minimera problem med ansvar och befogenheter påpekar båda projektsamordnarna betydelsen av att det framgår tydligt i projektmodellen vilket ansvar och befogenheter som följer med respektive roll. Som exempel på detta är projektägaren, det vill säga linjechefen, den som besitter yttersta ansvaret för projektet. Det innebär att projektägaren fattar beslut rörande projekten och inte ordinarie linjechef. Projektsamordnare II menar att även projektdeltagarna måste lyftas fram och få insikt om vikten av att de tar sitt ansvar inom projektet. För att förtydliga vad ansvar är och innebär finns ordet definierat i en ordlista.

4.3.3 Samverkan

Mellan de olika rollerna fungerar samverkan i projekten enligt projektledarna i stort sett bra. Det är dock inte helt friktionsfritt och engagemang krävs för att samverkan ska fungera.

Några projektledare påpekar svårigheter som förekommer i samverkan mellan de olika rollerna. En av projektledarna påpekar att olika intressegruppers ”revirmarkerande” inte gynnar samverkan. Samverkansproblem anses bero dels på motstridiga intressen inom projektet men även samarbetssvårigheter med externa aktörer, liksom dubbelkommando från ledningen förekommer.

Samverkan fungerar inte helt friktionsfritt. Många personer är involverade och bevakar olika intressen. Många har åsikter och vill driva på. Dubbelkommando har förekommit och inneburit arbetsinstruktioner som har varit komplicerade att hantera. Kompetens hos andra befattningshavare har ifrågasatts. Vissa frågeställningar har gjort att projektet tidvis varit förlamat och sakfrågor har föranlett oanade konsekvenser för projektet.

(Projektledare A)

Samverkansklimatet är bra, men motstridiga intressen skapar spänningar. Det är också en skillnad i nivån och tempot på aktörerna men en vilja att samverka finns.

(Projektledare G)

Gällande samverkan menar projektsamordnarna att samverkan fungerar eller kommer att fungera bättre med styrning av projektmodell/manual. Projektsamordnare II påpekar att de precis har börjat använda projektmodellen och samverkan har inte kommit i gång riktigt. Problemet med att en del chefer inte tar ansvaret, som rollen projektägare innebär enligt modellen, är förhoppningsvis övergående. Det är lätt att falla in i gamla hjulspår. En av projektledarna beskriver kampen om de interna resurserna och menar att färre problem uppstår om linjecheferna sköter resursprioriteringen.

Det kan bli gnissel i maskineriet i fråga om fördelning av de interna resurserna. Kampen om resurserna är som ett dragspel, men om var och en gör rätt sak i rätt tid uppstår inte dragspelseffekten. Färre problem uppstår om linjecheferna sköter resursprioriteringen. Mitt projekt har hög prioritet inom länsstyrelsen så jag vinner ofta de här kamperna.

(Projektledare K)

4.4 PROJEKTKOMMUNIKATION

I avsnittet projektkommunikation beskrivs empiriskt material som insamlats i undersökningen och berör indikatorerna: mötesstruktur, rapportering, innehåll och uppföljning, utrymme för samtal, tillgång till information och kommunikationsplan.

4.4.1 Mötesstruktur

Projektledarna anger ett varierat antal fastställda och formella möten per år. Dessa möten sker i olika syften. Bland annat nämner en respondent betydelsen av möten för skapandet av en gemensam bild av projektet och för att alla deltagare ska förstå varandra. Samme projektledare menar att detta är något som kan förbättras och att införandet av projektmodell påverkar mötesstrukturen positivt. Respondenterna anger att möten sker i syfte att lösa problem, för att få bistånd med kompetens och få riktlinjer. Men möten sker också för att prioriteringar ska göras, få rådgivning och för avstämning enligt plan.

Uppföljningsmöten sker varannan vecka i syfte att lösa problem, projektägaren och projektledaren deltar. Styrgruppmöten hålls enligt projektmodellen var tredje till fjärde vecka. Styrgruppen ska ta mer aktiv roll och inte vara en kontrollfunktion utan och bistå med kompetens.

(Projektledare D)

Tre möten med styrgruppen och tre möten med referensgruppen hålls per termin. Syftet med styrgruppsmöten är att riktlinjerna ska anges och prioriteringar ska göras bland de förslag som jag lägger fram. De fattar därefter beslut. Referensgruppen är mer ett bollplank.

(Projektledare F)

Vi har halvdagslånga ledningsgruppsmöten en gång per månad. Där rapporterar vi vad som hänt i projektet, om några problem uppstått löser vi dem. Referensgruppsmöten sker två gånger per år där övriga intressenter deltar och kan påverka projektet. Styrgruppsmöten hålls 1-2 gånger per år för att ge inblick i projektet och det har inte varit så mycket rådgivning.

(Projektledare J)

Några projektledare anger att de endast har möten efter behov och att några beslut sällan fattas på dessa möten.

Vi har möten vid behov i syfte att diskutera olika vägar att gå. Sällan fattas några beslut på våra möten, det gör avdelningschefen.

(Projektledare A)

Det förekommer informella och spontana möten inom projekten. Dessa sker allt från dagligen, veckovis till någon gång per månad. Syftet med dessa möten är att diskutera projektets innehåll, få idéer till och lösa problem, förankra projektet och för att göra avstämning om att projektet går enligt planen.

Ja, många varje vecka, antal beror på intensitet i projektet och de sker i syfte att stämma av.

(Projektledare G)

Projektsamordnare I anger att alla möten regleras i en mötesplan. Projektsamordnare II däremot menar att möten inte ska styras allt för mycket, men i projektmodellen ingår ett förslag på mötesstruktur.

4.4.2 Rapportering, innehåll och uppföljning

Skriftlig rapportering sker enligt projektledarna med skiftande intensitet. En av respondenterna anger att endast en slutrapport skrivs och ingen annan rapport. I de fall EU finns med som en aktör följer projekten de krav på rapportering som ställs från denna instans. Rapporteringen sker i samband med rekvisering av medel från EU och därifrån erhålls också mallar för rapportering.

Lägesrapport skrivs till EU en gång per år. Vi skickar också två ekonomiska rapporter till EU under hela projekttiden (2001-2007) samt en slutrapport. Det är mycket arbete med dessa rapporter. EU ställer krav!

(Projektledare J)

En annan projektledare anger att övriga rapporter förutom de till EU är överflödiga.

Vi skriver promemorior kvartalsvis till EU. Samma dokument redovisas för projektgruppen på nästkommande möte. Övriga rapporter är ingen idé att skriva, de läses ändå inte med tanke på att projektet bygger på tanken att projektgrupp och uppdragsgivare deltar aktivt i den process som leder till resultatet under pågående arbetsperiod. Det finns alltså ingen anledning att beskriva detaljerna för dem. Slutsatser och en detaljerad rapport biläggs den formaliserade projektredovisningen.

(Projektledare H)

Andra projektledare svarar att den skriftliga rapporteringen består av nyhetsbrev och minnesanteckningar. I några fall skrivs lägesrapporter som förmedlas till ledningsgruppen. Endast i ett fåtal fall, anger projektledarna, att de använder sig av mallar som inte EU tagit fram i sin rapportering.

Vi har mall för verksamhetsplanen och för återrapporteringen till regeringen.

(Projektledare E)

Vi har mall för uppföljningsrapport som skrivs en gång per år. Jag skriver däremot lägesrapporter för min egen skull.

(Projektledare F)

En risk med mallar, menar en respondent, är att kreativiteten kan krympa. En annan projektledare uppger däremot fördelarna med att riktiga mallar finns för till exempel mål, indikatorer och intressenter. Men förutsättningen för att mallarna ska fungera är att de är förankrade i organisationens struktur. Syftet med de olika rapporterna anges vara allt mellan att följa upp projektet, förtydliga ansvarfördelningen, skapa intern förståelse och

delgivning till dem som inte deltog på mötet, kvalitetssäkra projektet samt rekvirera medel.

Rapporter skrivs för rekvisition av medel från EU. För att hålla reda på vem som gör vad. Dels för att kunna utkräva ansvar men också för att förtydliga om diskussioner eller tveksamhet uppstår om vem som ska utföra en viss sak. Rapporter kan även vara bra för att se att inget glöms bort eller faller mellan två stolar. De kan vara bra att ha för framtida projekt.

(Projektledare A)

Projektsamordnare I menar att EU reglerar rapporteringen i sådan grad att det anses fullt tillräckligt. Från styrgruppens möten görs dock minnesanteckningar. Projektsamordnare II anger att mallar finns för några ändamål och att fler är under utveckling.

Ja, den första mallen som ingår i projektmodellen och avser projektbeställningen är klar. Andra mallar håller på att utarbetas.

(Projektledare D)

4.4.3 Utrymme för samtal

Respondenterna anger att stort utrymme ges för samtal inom projekten internt medan mindre utrymme avsätts för de externa aktörerna.

Internt ges stort utrymme, men det är sämre med de externa.

(Projektledare F)

Tillräcklig tid för fysiska möten är svårt att få, många menar dock att samtal sker på elektronisk väg. Andra respondenter påpekar att samtal sker i samband med träffar i andra sammanhang. En projektledare anger att projektgruppen är stor och att den därför indelats i mindre grupper där samtal fått en stor betydelse för samverkan i projektet.

Vi arbetar med grupparbeten vid våra projektmöten vilket innebär att samtal har gynnats. Projektgruppen är stor och består av intressenter som normalt inte jobbar med varandra. Samtal i mindre grupper gör att fler kommer till tals och samverkan gynnas. Dessa samtal var inget jag planerade från början, men det hade varit bra om jag gjort en plan och jobbat mer med samtal i små grupper.

(Projektledare K)

Projektsamordnare I menar att stort utrymme finns för samtal inom projekten. Dessa sker på fyra olika nivåer, arbetsgruppsnivå, projektgruppsnivå, styrgruppsnivå och mellan projektledarna. Projektsamordnare II anser att samtal inte ska styras i alltför hård grad och att samtal och kommunikation ska anpassas till varje projekts behov.

4.4.4 Tillgång till information

Övrig personal på länsstyrelsen får tillgång till information om projektet genom avdelnings- eller enhetsmöten, nyhetsbrev och i några fall via lokalt intranät. Generellt sett ges lite information till övrig personal på länsstyrelsen. Några projektledare förmedlar information om projektet via hemsidan, men medger att ibland kan informationen vara svår att finna där. Få av respondenterna jobbar aktivt med information till de övriga i organisationen. En anledning till detta är att projektet är externt inriktat anger en projektledare.

De får inte mycket information, projektet riktar sig främst externt.

(Projektledare B)

Information till den egna avdelningen sker enligt projektledarna vid avdelningsmötena. Om resterande del av organisationen får information är oklart för projektledaren.

Den egna avdelningen får löpande information på avdelningsmöten och avdelningschefen förmedlar till andra chefer. Om de i sin tur informerar vidare vet jag inte. Vi är dåliga på att uppdatera hemsidan.

(Projektledare G)

Frågan om de rapporter som tillhör projektet finns tillgängliga för alla inom länsstyrelsen besvarades med ja. Eftersom länsstyrelsen lyder under offentlighetsprincipen är allt material offentligt såvida det inte har belagts med sekretess och återfinns i arkivet. Att ta del av projektinformation bygger mycket på var och ens eget initiativ menar en projektledare.

Ja, om de ids. Allt är tillgängligt om det inte är sekretessbelagt. Men tid och ork krävs, jag sticker inte upp rapporterna under näsan på dem.

(Projektledare C)

Endast en projektledare svarar att de rapporter som tillhör projektet förmedlas till styrgruppen och ledningsgruppen för att därefter cirkulera internt.

Projektledarna har i liten utsträckning använt sig av tidigare producerade projektdokument som stöd för sitt eget planeringsarbete. När de har använt tidigare material är detta i syfte att få idéer kring formuleringar, se hur andra planerat för liknande projekt och för att lära om andras misstag.

Ja, absolut, det är en stor guldgruva. Det är onödigt att göra om samma misstag som andra redan gjort.

(Projektledare C)

Denna åsikt delas inte av alla. En av projektledarna uttrycker en viss skepticism när det gäller att ta del av andras rapporter eftersom fel kan ha begåtts och en risk för upprepning finns.

Om någon annan har gjort detta förut är helt ointressant för mig eftersom den arbetsmetod vi använder i projektet är en nyskapande arbetsmodell. Man ska akta sig för att fastna i fel som andra gjort. Självfallet är erfarenheter från utredningar, forskning med mera självklara bakgrundsmaterial under arbetet. Val av metod kan vara en väg att få en annan infallsvinkel på problemlösningen. (Projektledare H)

Flertalet av projektledarna har angett att de tagit del av annan projektledares erfarenheter inför projektplaneringen. Dessa behjälpliga projektledare kommer till största del från den egna organisationen men även externa projektledares erfarenheter har använts.

Jag har hämtat kunskap från projektledare som huvudsakligen finns utanför länsstyrelsens organisation. Däremot saknar jag gemensamma träffar för projektledare, ett projektledarkontor borde skapas. (Projektledare C)

För att förbättra projektplanering påpekar en respondent vikten av att informera varandra om andra projekt inom organisationen. Det skulle innebära att förekomsten av dubbelarbete minskas, vilket en projektledare hävdar förekommer i dag.

Båda de intervjuade projektsamordnarna lyfter fram vikten av tillgång till information.

4.4.5 Kommunikationsplan

Av de tillfrågade projektledarna uppger endast en att de använder en kommunikationsplan inom projektet och att denna beskriver när och vem som ska skriva vad.

Ja, den fungerar bra och vi vet att kommunikation är viktigt. I kommunikationsplanen anges när och vem som ska skriva vad bland annat. (Projektledare C)

Övriga respondenter använder inte en kommunikationsplan inom projektet även om en sådan finns för länsstyrelsen som helhet. I samband med att projektmodell införs tror projektledarna vid berörd länsstyrelse att även en kommunikationsplan införs.

Ingen av projektsamordnarna anger att de använder en specifik kommunikationsplan för projekten. Projektsamordnare II anser att bra kommunikation är grunden för ett lyckat projekt och att i projektmodellen finns en checklista för kommunikationsplan inlagd.

4.5 TILLÄMPNING AV LIKARTAT ARBETSSÄTT VID PROJEKT-PLANERING

I detta avsnitt redogörs för empiriskt insamlade data gällande indikatorerna projektmodellens användning, intern vägledning för projektledning och projektledningsutbildning.

4.5.1 Projektmodellens användning

Projektsamordnare II anger att anledningen till att en projektmodell nu införs inom länsstyrelsen är påvisade missförhållanden inom organisationen. Bland annat så påvisades problem med projekt som startade och inte var förankrade i länsstyrelsens verksamhetsplan. Vidare konstaterades dålig förbindelse mellan projektledare och projektägare och att rutiner för återrapportering saknades samt brister i arbetstidsprioriteringar inom linjeorganisationen fanns. Projektsamordnare I anger att projektmanualen infördes för att både styra och följa upp projektet samt för att alla i organisationen enkelt ska kunna sätta sig in i projekten.

Bland de projektledare som ingår i undersökningen representerar två av dessa en länsstyrelse som är i färd med att införa en projektmodell. Arbetet med implementeringen av modellen har nyligen startat och de projekt som startade före införandet, har inte planerat efter projektmodellen. I den utsträckning som är möjlig har dock metoder från projektmodellen anammats i projektets senare skede. En projektledare påpekar att modellen är ny för organisationen och att ytterligare utbildning i projektmodellen krävs.

Modellen är ett mycket bra verktyg men hittills har vi fått för lite utbildning i användning av modellen.

(Projektledare D)

Införande av en projektmodell måste ske i samförstånd med övriga organisationen och påverkar kommunikationen mellan alla involverade i projektet.

Projekt behöver tydligare ramar och tydligare beskrivningar av de olika rollernas ansvar så att det blir enklare att kommunicera med varandra. Projektmodellen måste också vara sammankopplad med den ordinarie linjeorganisationen för att projektarbetsformen ska gynnas.

(Projektledare K)

Enligt projektsamordnare I används projektmanualen endast på projekt som omfattar minst 2-3 miljoner kronor och pågår minst två år. I mindre projekt hämtas delar av manualens innehåll för att strukturera projektet. Projektsamordnare II anger att projektmodellen precis har börjat användas, med varierande resultat och menar att mycket processstöd fortfarande krävs.

Endast en respondent utöver de två projektledare som är verksamma i den länsstyrelse som implementerar projektmodellen är insatt i vad en projektmodell innebär. Eftersom

övriga länsstyrelser som ingår i undersökningen inte använder någon projektmodell har dessa projektledare av naturliga skäl inte arbetat efter någon modell.

4.5.2 Intern vägledning för projektledning

I de fall EU är involverade i projektet och projektmodell saknas styrs enligt projektledarna planeringen i stora delar av ramverket som kommer från EU. Utöver detta ramverk har endast ett fåtal projektledare fått råd eller instruktioner för hur planeringsarbetet ska genomföras. Dessa instruktioner kan innebära att det finns krav på visst innehåll i planeringen som till exempel kostnader, tidsplan och organisationskiss.

Ja, avdelningschefen begärde att tidsplan och organisationskiss skulle ingå. I organisationskissen skulle de viktigaste kompetenserna som behövs beskrivas.

(Projektledare A)

Jag har ramar och riktlinjer som styr projektet, de rör bland annat kostnader och tidsbegränsning. Men inget om hur jag ska planera. Projektet är tre år och när jag började så sa de att jag skulle planera under första året, genomföra under andra året och avveckla under tredje året. Men jag är själv endast anställd ett år i taget och därför är det svårt att planera för flera år.

(Projektledare F)

En projektledare anger att en handledningsbok för projekt finns men att den inte används.

En Projekthandbok finns, men jag vet inte om det står något om planering i den. Projektet är hårt styrt av EU och jag har följt den struktur som anges där.

(Projektledare J)

Projektledarnas åsikt om att få instruktioner i planeringsarbetet är i stort sett enstämmig. De anser att det är bra om de kan få fylligare och klarare instruktioner så att frågor kring till exempel förutsättningar som gäller för projektet samt ansvar och befogenheter reds ut redan vid projektplaneringen.

Det är bra om frågor som rör förutsättningarna för projektet och vad som ska uppnås blir tydligare. Det vore också bra att få veta om tidigare erfarenheter finns inom länsstyrelsen, vilka resurser jag kan använda och vilket mandat jag har att driva projektet.

(Projektledare G)

Några projektledare anger en viss frihet när arbetsgivaren inte styr projektplaneringen samtidigt som det är stressande att behöva tänka ut allt själv.

De projektledare som representerar den länsstyrelse som nu inför en projektmodell menar att detta innebär en fördel för planeringsarbetet när alla inom organisationen tagit

projektmodellen till sig. När spelreglerna är lika förstår de inblandade varandra bättre påpekar de.

4.5.3 Projektledningsutbildning

Bland de tillfrågade projektledarna är nivån på projektledningsutbildning varierande. De har allt från ingen projektledningsutbildning till som mest en tiopoängs högskole- eller universitetsutbildning i projektledningsmetodik. De som har projektledningsutbildning menar att de haft nytta av den för sitt arbete. Påpekande om en större nytta varit möjligt om fler inom organisationen haft samma projektledningsutbildning har gjorts.

En av projektledarna anger problem med resurshanteringen och hur ansvar och befogenheter inom projekten fördelas och menar att såväl chefer som projektledare behöver mer utbildning.

För att planeringen ska kunna förbättras behövs framförallt utbildning, både för chefer inom organisationen och för projektledare. Kunskap behövs när det gäller hantering av resurser, hur ansvar och befogenheter ska fördelas och hur de administrativa rutinerna ska skötas.

(Projektledare A)

En av projektledarna påpekar att om fler inom linjeorganisationen får agera i rollen projektledare gynnas lärandet i organisationen. Respondenten menar också att planeringen i så fall kan ske med längre framförhållning. Påpekande om att anställningsformen för projektledare inte är fast och trygg har framförts. Anställningsformen omöjliggör en rotation av projektledaransvaret inom organisationen. För att ha rotation krävs att fler innehar projektledarkompetens. En annan projektledare menar att kunskap saknas om projektledningsmetodik i organisationen och svårigheter med att använda projektledningstekniker som ingen annan har kunskap om. Det är lättare att falla in i deras gamla hjulspår, än att praktisera de tekniker som utbildningen lärt mig, menar projektledaren.

Projektsamordnare I anger att länsstyrelsen erbjudit personalen kortkurser i projektmetodik i syfte att tillhandahålla en generell verktygslåda som projektledare. Det är idag svårt för projektledare utan erfarenhet eller utbildning, genomföra stora projekt som ibland omsätter miljontals kronor och pågår under flera år. Därför kan det vara bra om en erfaren projektledare kan hjälpa de nya som kommer in i projektverksamheten. Ibland räcker inte verktygslådan till, i dessa fall kan en så kallad "skuggning" från en mer erfaren projektledare vara en framkomlig väg.

Vidare påpekar Projektsamordnare I att vid rekrytering av projektledare, inom offentlig förvaltning, får sakkunskapen ofta allt för stort genomslag. En biolog, en agronom eller något liknande söks i stället för en projektledare. Projektledare borde ses som en särskild yrkesgrupp och inte som en tilläggstjänst ovanpå en examen inom ett särskilt kompetensområde. Men förhoppningsvis är vi på väg åt ett håll där kraven på certifiering inte ligger

allt för långt borta. Projekt skulle egentligen kunna drivas mer effektivt av en projektledare med en hög administrativ förmåga som fick tillgång till sakkompetens under kortare eller längre perioder. Om organisationen därefter behåller en kärntrupp av personer som ständigt går i och ur olika projekt skulle organisationen ha mycket att vinna. Ett normalt förhållande innebär att projektledare slutar sin anställning när projektet är genomfört och därmed också tar med sig vunna erfarenheter ur organisationen. Många gånger är en ganska låg beställarkompetens vid rekryteringsprocessen ett stort problem. Mer utbildning krävs på området om vilka kunskaper och vilken kompetensprofil som ska sökas vid rekrytering.

Projektsamordnare II lyfter fram betydelsen av att alla inom organisationen får samma grund att stå på. Detta innebär bland annat att samma begrepp används av alla efter utbildningen, oavsett vilken roll personen har. Enligt ett tidigt förslag skulle endast projektledare utbildas, men det är inte bra. Faran är att projektledarna kommer hem med en pärm som ställs in i hyllan och inte används. Alla projektaktörer måste utbildas i samma projektmodell om den gemensamma modellen ska fungera.

I samband med implementeringen av projektmodellen fick jag en utbildning. Alla roller i projektet kommer att utbildas inom ramen för projektmodellen.

(Projektledare K)

5 ANALYS

I analyskapitlet diskuteras hur insamlade empiriska data relaterar till teori och tidigare studier. Analyskapitlets struktur följer samma struktur som analysmodellen (figur 4). Kapitlet börjar med en analys av den oberoende variabeln avgränsning och förankring av projekt följt av roller i projekt, projektkommunikation och tillämpning av likartat arbetssätt vid projektplanering. Avslutningsvis följer en analys över hur dessa oberoende variabler relaterar till projektets inre effektivitet.

5.1 AVGRÄNSNING OCH FÖRANKRING AV PROJEKT

I detta avsnitt relateras de empiriska data som insamlats med den tidigare presenterade teorin av de tre indikatorer som vi valt att koppla till den oberoende variabeln avgränsning och förankring av projekt. Indikatorerna är intressentanalys, krav- och behovsanalys samt mål- och resultatbeskrivning.angiva

5.1.1 Intressentanalys

Ett fåtal av de tio projektledare som ingår i undersökningen anger att de har utfört en grundlig intressentanalys. I vissa fall har inte vare sig positiva eller negativa intressenter identifierats. Omkring hälften av alla respondenter anger att de har svårt att tänka sig att det över huvud taget finns intressenter som har en negativ inställning till projektet. Detta skiljer sig från Wisén och Lindblom (2004) som påpekar att en konsekvens av en utebliven intressentanalys är att en obalans uppstår om hänsyn endast tas till några av intressenterna. Det projektledarna uppger skiljer sig även från Sánchez och Pérez (2002) som menar att om inte alla intressenter identifieras kan inte heller de resurser som finns bland intressenterna utnyttjas. Att ta vara på resurser som finns utanför den egna organisationen är enligt Sánchez och Pérez (2002) ett sätt att öka projektets inre effektivitet.

De få respondenter som uppger att de genomfört en intressentanalys, anger att både negativa och positiva intressenter identifierats. Detta överensstämmer med Jansson och Ljungs (2004) påpekande om att i en intressentanalys ska intressenter som både kan gynna projektet och de som kan hota projektet identifieras samt att intressentanalysens resultat ligger till grund för flera av de följande planeringsstegen.

5.1.2 Krav- och behovsanalys

Få av projektledarna har angett att de aktivt frågat intressenterna om deras krav, behov och önskemål på projektets resultat. Även om intressenterna hade identifierats var inte projektledarna alltid medvetna om intressenternas verkliga krav på resultatet. Detta strider mot Jansson och Ljungs (2004) åsikt om att krav och behov bör verbaliseras, dokumenteras och beskrivas på ett mätbart sätt. I några fall antas de olika intressenternas krav utan att de egentligen tillfrågas.

*Nej, jag har inte koll på allmänhetens krav men de interna vet jag.
Allmänhetens krav har jag endast antagit utifrån en utredning som
regeringen utfört.* (Projektledare F)

Bruzelius och Skärvad (2004:36) hävdar att när en organisation når målen och tillgodoser intressenternas krav inom givna ramar och förutsättningar har den hög effektivitet. I de fall respondenterna anger att en utförlig intressentanalys genomförts har de även tagit hänsyn till intressenternas krav på projektets resultat vilket innebär att förutsättningar för en hög effektivitet finns. Hög effektivitet inbegriper både inre och yttre effektivitet.

Några få respondenter anger att intresse motsättningar inom projektet hanteras lyhört, men i slutändan fattar ändå länsstyrelsen beslut om vilka behov och önskemål som ska tillgodoses. Detta verifieras av Jansson och Ljung (2004) som menar att motstridiga krav identifieras och ställning tas till vilka av de motstridiga kraven som ska tillgodoses.

I projekt där EU är involverade menar flera projektledare att EU:s krav på projektet överskuggar andra intressenters krav och behov. En svårighet som tas upp av projektledarna är osäkerheten om vem som egentligen efterfrågar projektet. Uppdraget kan tolkas som om vare sig beställare eller intressenter finns vilket får till följd att inga krav ställs på projektets resultat. Att projektet mynnar ut ur en önskan eller ett behov är betydelsefullt. För att förankra projektet menar en projektledare att länsstyrelsen ska fråga både interna och externa användare om behov finns av planerat projektresultat. Detta ligger i linje med vad Sánchez och Pérez (2002) påpekar angående hur det uttalade behovet påverkar den inre effektiviteten och fokuseringen i projektet.

5.1.3 Mål- och resultatbeskrivning

Två projektledare påpekar vikten av att bli överens om projektens mål. För att göra detta krävs att projektets deltagare initialt är överens om projektets mål och resultat. Uppfattningen om att hålla fokus på målet överensstämmer med Sánchez och Pérez (2002) som framhåller målfokusering som ett sätt att nå en hög inre effektivitet inom ett projekt. Den ene av de båda projektledarna menar också att ledningen måste få insikt om att förarbetet är viktigt så att alla kan bli överens om vad som ska utföras. Den andra

projektledaren anser beträffande förankring och om att bli överens, att svårigheter kan uppstå när projekt startas av ”alla möjliga”. När projekt startar utan att vara förankrade eller inte har ekonomisk täckning uppstår problem. Behov finns av ökad styrning vid uppstart av projekt, menar denna projektledare. Projektledarens åsikt överensstämmer med Bruzelius och Skärvads (2004) påpekande om att varje organisatoriskt handlande kräver beslut som avgör hur organisationens resurser ska disponeras för att nå de mål som ställts upp.

De flesta av de tio projektledarna som intervjuades anser att tydliga mål för projekten finns. Dessa mål framkommer ofta av regleringsbrev eller EU-direktiv och är ibland formulerade i termer av att ”man ska verka för” eller ”aktivt stödja” och är inte mätbart uttryckta. Några av dessa respondenter förklarar att de omformulerar de övergripande målen och kraven till mätbara indikatorer eller delmål eftersom EU kräver detta. Omformuleringen överensstämmer med Ander och Karlssons (1989) åsikt om att målen ska formuleras skriftligt.

Det finns dock undantag bland respondenterna eftersom några av dem uppger att målen inte har uttryckts mätbart vare sig i projektbeskrivningen eller i annat dokument.

*Nej, målen är inte mätbart och konkret uttryckta i projektbeskrivningen.
De har endast framförts i dialog, men finns lite grand beskrivna i
ansökningen till finansörerna.* (Projektledare A)

Beträffande den yttre effektiviteten påpekar en av projektsamordnarna betydelsen av att hantera och genomföra projekt effektivt. Anledningen till detta är att allmänna skattemedel används och dessa medel ska hanteras med respekt. Projektsamordnarens påpekande är förenligt med vad Bruzelius och Skärvad (2004:36) anser om hög yttre effektivitet och att organisationer är skapade för att tillgodose organisationens intresser.

5.2 ROLLER I PROJEKT

I detta avsnitt relateras de empiriska data som insamlats med den tidigare presenterade teorin för indikatorer som ingår i den oberoende variabeln roller i projekt. De indikatorer som behandlas är: tydligt definierade och personifierade roller, ansvar och befogenheter angivna samt samverkan.

5.2.1 Tydligt definierade och personifierade roller

Wisén och Lindblom (2004) hävdar att om en grupp ska fungera effektivt måste den bestå av olika roller där var och en vet sin uppgift. Vidare påstår Jansson och Ljung (2004) att i alla projekt förekommer vissa fundamentala projektroller. Detta överensstämmer inte med den undersökta empirin. Bland samtliga respondenter är rollen projektledare

definierad och personifierad. I övrigt anger majoriteten av projektledarna att rollerna styrgrupp och projektägare finns fördelade i projektet. Utöver detta nämns flera andra roller vid enstaka tillfällen. Däremot nämns inte två av de fundamentala projektrollerna – intern mottagare eller resursägare – en enda gång.

En respondent påpekar att betydelsen av att mer tid avsätts i projektet för säkerställning om att arbetet fortlever efter projektets slut. Detta påpekande styrks av Jansson och Ljung (2004) när de hävdar att en intern mottagare alltid finns i den egna organisationen. En av projektsamordnarna framhåller att ett projekt inte kan avslutas utan att någon tar ansvar för projektresultatet och kallar denna interna mottagare för förvaltningsorgan.

De roller som ingår i projektet är inte tydligt definierade för alla i projektorganisationen, påpekar några av projektledarna. Detta skiljer sig från Jansson och Ljungs (2004) påpekande där de hävdar vikten av att rollerna identifieras och att vetskap om vad rollen står för finns. Däremot menar projektledarna att de roller som är definierade också är personifierade och kända för projektledarna själva. Båda de intervjuade projektsamordnarna uppger att projektmodellen/manualen tydligt beskriver vilka roller som ska ingå i projekten. Från att tidigare ha haft olika namn på samma roll har de övergått till att använda endast ett bestämt begrepp för varje roll. Det är viktigt att skilja mellan individen och den roll som tillträds i projektet.

En av projektsamordnarna meddelar att projekten förläggs utanför den vanliga linjeorganisationen, och att varje projekt har sin egen organisation. Detta överensstämmer med Söderlund (2005) som hävdar att vid arbete i projekt bildas en egen projektorganisation. Undersökningen visar dock att detta agerande är ovanligt enligt flertalet av respondenterna. Projektsamordnaren påpekar även betydelsen av att projektägaren ska sköta kontakten mellan projektet och linjeorganisationen och inte projektledarens ordinarie chef. Projektsamordnarens påpekande stämmer överens med Jansson och Ljungs (2004) åsikt om att roller som innehas i projektet ska skiljas från den roll som han eller hon har i den vanliga organisationen. Vidare menar projektsamordnaren att acceptans krävs i hela organisationen för projektmodellen och det arbetssätt som denna beskriver för att projektarbetet ska fungera bra.

5.2.2 Ansvar och befogenheter angivna

Merparten av projektledarna har uppgett att de roller som finns angivna i projektet sällan är tydligt beskrivna med tillhörande ansvar och befogenheter. Dessa empiriska data skiljer sig från Jansson och Ljungs (2004) påpekande om att huvudansvar som tillhör den specifika rollen ska definieras med de viktigaste arbetsuppgifterna samt att ansvar och befogenheter ska anges. Beträffande projektledarrollen framkommer ansvar och befogenhet i vissa fall av projektledarens anställningsbevis. Övriga roller är i några fall tydliga men inte nedskrivna i dokument. Några projektledare anser att de förpliktelser som EU meddelar är tillräckliga för att projektets deltagare ska veta vad deras roll innebär.

Av respondenterna anger alla utom en att chefer inom linjeorganisationen fattar beslut om de personella resurserna. Beträffande ansvarsfördelning påpekar en projektledare att denna är mest otydlig när det gäller linjechefer som ska fatta beslut om de interna resurserna i projektet. Dessa svårigheter i beslutsfattandet har likheter med Bruzelius och Skärvads (2004) anmärkning om centraliserat eller decentraliserat beslutsfattande. Enstaka påpekanden har gjorts från respondenterna om att länsstyrelsen inte är lämplig för att driva projekt på grund av att beslut tas allt för långt upp i organisationen. Detta överensstämmer med Sánchez & Pérez (2002) som menar att fel nivå i beslutsfattandet kan innebära att tids- och kostnadsavvikelser sker. I sammanhanget kan nämnas att några av respondenterna anger att projekten läggs utanför den ordinarie linjeorganisationen för att inte störa denna.

Projektet berör många sektioner på länsstyrelsen men ligger utanför linjeorganisationen. En väl utförd linjeplanering krävs där hänsyn även tas till de resurser som projektet behöver så att det inte krockar med projektplanen. En väl genomförd planering innebär att i såväl projektet som linjeuppgifterna minskar möjliga konfrontationer i genomförandefasen.

(Projektledare K)

De två projektsamordnare som intervjuats påpekar betydelsen av att ansvar och befogenheter som följer med respektive roll framgår tydligt av projektmodellen. Som exempel på detta är projektägaren, det vill säga linjechefen, den som har det yttersta ansvaret och fattar beslut i projektet. Med andra ord så fattas inte besluten av den ordinarie linjechefen. Projektsamordnarnas påpekande överensstämmer med Jansson (2004) som hävdar att en projektmodell bland annat innehåller beskrivningar av projektroller. Projektsamordnare II påpekar att även rollen ”projektdeltagare” måste lyftas fram för att få rollinnehavare att inse vikten av ta sitt ansvar i projektarbetet.

I föregående avsnitt (5.2.1) nämndes att en intern mottagare alltid finns i den egna organisationen som övertar ansvaret för förvaltningen av projektresultatet. Rollen intern mottagare nämns inte av projektledarna och flera av respondenterna anger att den som tar över ansvaret för projektets resultat när projektet är avslutat inte är känd för dem. Endast i några enstaka fall är det klargjort vem som kommer att överta ansvaret för projektresultatet. I dessa fall är denna person/interna mottagare inte angiven i något dokument.

5.2.3 Samverkan

Enligt projektledarna fungerar samverkan mellan de olika rollerna i projekten i stort sett bra. Ett fåtal av de tio projektledarna anger förekomst av samverkanssvårigheter inom projektet. Projektledarna anser att de samverkansproblem som uppstår kan bero på motstridiga intressen inom projektet. Detta överensstämmer med Ortmans (1999) påstående om att förståelse krävs av vilket ansvar och vilka befogenheter som tillhör de olika rollerna för att en effektiv samverkan ska möjliggöras.

Samverkanssvårigheter med externa aktörer förekommer enligt de projektledare som tar upp samverkansproblematiken. Även här nämns motstridiga intressen och de olika intressegruppernas ”revirmarkerande” som en missgynnande faktor. Detta kan ta sig uttryck i att aktörer inte tillhandahåller den information eller de resurser som projektet behöver, vilket får till följd att projektet försenas. Detta överensstämmer med Ortman (1999) som påpekar att projekt kan försenas på grund av brister i samverkan.

Bland de interna samverkansproblemen har bland annat dubbelkommando från ledningen nämnts av respondenterna.

Samverkan fungerar inte helt friktionsfritt. Många personer är involverade och bevakar olika intressen. Många har åsikter och vill driva på. Dubbelkommando har förekommit och inneburit arbetsinstruktioner som har varit komplicerade att hantera. Kompetens hos andra befattningshavare har ifrågasatts. Vissa frågeställningar har gjort att projektet tidvis varit förslamt och sakfrågor har föranlett oanade konsekvenser för projektet.

(Projektledare A)

Detta skiljer sig från Bruzelius och Skärvads (2004:123) påstående om att hög inre effektivitet nås när en organisation har förmåga att hushålla med sina resurser. Brister i samverkan innebär att hushållning med resurser inte sker.

Projektsamordnarna menar att samverkan fungerar eller kommer att fungera bättre med styrning av projektmodellen/manualen som införs i hela organisationen. Detta överensstämmer med Sánchez och Pérez (2002) påstående om att stöd från övriga organisationen påverkar projektets inre effektivitet.

5.3 PROJEKTKOMMUNIKATION

I detta avsnitt relateras de empiriska data som insamlats med den tidigare presenterade teorin om de sex indikatorer som vi valt att koppla till den oberoende variabeln projektkommunikation. Indikatorerna är: mötesstruktur, rapportering, innehåll och uppföljning, utrymme för samtal, tillgång till information och kommunikationsplan.

5.3.1 Mötesstruktur

De flesta projektledarna anger att såväl formella som informella möten sker i projektet. Dessa möten sker i olika syften. Respondenterna anger att möten är viktiga för att skapa en gemensam bild av projektet och för att alla deltagare ska förstå varandra. De anger också att möten sker för att diskutera projektets innehåll, få idéer till och lösa problem, förankra projektet och för att stämma av att projektet följer planen. Projektledarnas an-

givelser överensstämmer med Jansson och Ljungs (2004) syn på informell och formell information.

Några projektledare anger dock att fastställda möten inte sker, utan möten hålls endast efter behov. Den ene projektsamordnaren anger att alla möten regleras i en mötesplan, enligt projektmanualen. Den andra projektsamordnaren uppger att i projektmodellen finns förslag på mötesstruktur. Nyttan av en välutvecklad mötesteknik och mötesdisciplin överensstämmer med Ortmans (1999) påpekande angående fördelar med detta.

5.3.2 Rapportering, innehåll och uppföljning

Skriftlig rapportering sker enligt projektledarna i varierande grad, allt från endast slutrapport till regelbunden rapportering på olika nivåer. EU:s krav på rapportering styr många i den rapportering som sker. Ett fåtal av projektledarna anger att de skriver lägesrapporter som förmedlas till ledningsgruppen. Det finns också projektledare som svarar att den skriftliga rapporteringen består av nyhetsbrev och minnesanteckningar. På så vis skiljer sig empirin från Arnaboldi et al. (2004) som påpekar att kontinuerlig, formell och informell kommunikation krävs för att lyckas i projektarbetet.

Projektledarna uppger att syftet med de olika rapporterna bland annat kan vara att följa upp projektet, förtydliga ansvarfördelningen och få intern förståelse. Detta överensstämmer med Wisén och Lindbloms (2004) syn på syftet med rapportering.

En av projektledarna framhäver att en fara finns i att ta del av andras dokumenterade misstag och att inte se bättre lösningar utan bli fast i fel andra begått.

Om någon annan har gjort detta förut är helt ointressant för mig eftersom den arbetsmetod vi använder i projektet är en nyskapande arbetsmodell. Man ska akta sig för att fastna i fel som andra gjort. Självfallet är erfarenheter från utredningar, forskning med mera självklara bakgrundsmaterial under arbetet. Val av metod kan vara en väg att få en annan infallsvinkel på problemlösningen. (Projektledare H)

Detta skiljer sig från Disterers (2002) påpekande om att det är viktigt att såväl lyckade som misslyckade projektlösningar och aktiviteter dokumenteras och beskrivs.

Endast några få projektledare anger att de använder sig av mallar förutom de som EU tillhandahåller för rapportering. En av projektledarna påpekade att förutsättningen för att mallar ska fungera är att de är förankrade i organisationens struktur. Det senare påpekandet överensstämmer med Jansson och Ljung (2004) som hävdar att gemensam mall krävs i arbeten där flera är inblandade.

5.3.3 Utrymme för samtal

Respondenterna anger att stort utrymme ges för samtal inom projekten. Såväl samtal där parterna har fysisk närvaro som samtal via elektroniska hjälpmedel sker.

En av projektledarna påpekar att samverkan gynnas när fler vågar komma till tals och menar vidare att indelning i mindre grupper är ett sätt att ge större utrymme för samtal.

Vi arbetar med grupparbeten vid våra projektmöten vilket innebär att samtal har gynnats. Projektgruppen är stor och består av intressenter som normalt inte jobbar med varandra. Samtal i mindre grupper gör att fler kommer till tals och samverkan gynnas. Dessa samtal var inget jag planerade från början, men det hade varit bra om jag gjort en plan och jobbat mer med samtal i små grupper. (Projektledare K)

Detta överensstämmer med Jansson och Ljungs (2004) åsikt om att först när en individ känner tillit och öppenhet vågar denne samtala uppriktigt och komma med lösningsförslag samt tycka till om andras förslag.

5.3.4 Tillgång till information

En respondent påpekar vikten av att hålla andra informerade för att undvika dubbelarbete. Båda de intervjuade projektsamordnarna lyfter också fram vikten av tillgång till information. Detta överensstämmer med Arnaboldi et al. (2004) som menar att en viktig del för att lyckas i ett projekt är att tillåta att informationen cirkulerar på alla nivåer.

Generellt sett ges lite information till de övriga anställda på länsstyrelsen. Detta strider mot Jansson och Ljungs (2004) påpekande om att tillgång till information är en förutsättning för att rätt beslut ska kunna fattas. Några projektledare förmedlar information om projektet via hemsidan, men medger att ibland är det svårt att finna informationen där. Detta skiljer sig från Jansson och Ljungs (2004) åsikt om att ett gemensamt system för arkivering och informationssökning underlättar för de involverade att hitta den information som behövs. Få av respondenterna jobbar aktivt med information till de övriga i organisationen. Endast en projektledare anger att projektrapporterna cirkulerar internt efter att de förmedlats till styrgruppen och ledningsgruppen, vilket styrks av Jansson och Ljungs (2004) tes om att information som är tillgänglig ger även andra fördelar.

Användningsgraden av tidigare producerade projektdokument som stöd i planeringsarbetet är låg bland respondenterna, vilket skiljer sig från Jansson och Ljungs (2004) som menar att slutrapporter kan fungera som rådgivande dokument. Däremot har många av respondenterna använt sig av andra projektledares erfarenheter inför planeringen.

5.3.5 Kommunikationsplan

Endast en av de intervjuade projektledarna har en projektledare uppgett att kommunikationsplan används inom projektet. I kommunikationsplanen anges enligt projektledaren när och vem som ska skriva vad.

Ja, den fungerar bra och vi vet att kommunikation är viktigt. I kommunikationsplanen anges när och vem som ska skriva vad, bland annat.
(Projektledare C)

Projektledarens uttalande överensstämmer med Wisén och Lindbloms (2004) åsikt om vad som ska ingå i en kommunikationsplan.

Övriga respondenter anger att kommunikationsplan inte används vilket skiljer sig från Wisén och Lindblom (2004) som påpekar att användning av en kommunikationsplan säkerställer projektets professionalitet och kvalitet.

5.4 TILLÄMPNING AV LIKARTAT ARBETSSÄTT VID PROJEKTPLANERING

I detta avsnitt relateras de empiriska data som insamlats med den tidigare presenterade teorin om de tre indikatorer som vi valt att koppla till den oberoende variabeln tillämpning av likartat arbetssätt vid projektplanering. Indikatorerna är projektmodell användning, intern vägledning för projektledning och projektledningsutbildning.

5.4.1 Projektmodell användning

Två av de intervjuade projektledarna representerar en länsstyrelse där införandet av en projektmodell inletts. En av dem menar att projekt behöver tydliga ramar och att en projektmodell måste vara sammankopplad med linjeorganisationen.

Projekt behöver tydligare ramar och tydligare beskrivningar av de olika rollernas ansvar så att det blir enklare att kommunicera med varandra. Projektmodellen måste också vara sammankopplad med den ordinarie linjeorganisationen för att projektarbetsformen ska gynnas.
(Projektledare K)

Detta överensstämmer med Jansson (2004) som hävdar att användning av en projektmodell innebär att normerande beskrivningar finns av hur projekt ska organiseras och ledas inom en organisation.

Projektsamordnare I representerar en länsstyrelse som till de större projekten använder en manual som liknar en projektmodell. Till de mindre projekten används vissa delar av manualen för strukturera projekten. Detta överensstämmer med Wenells (2001) påstående om att användning av projektmodell skapar ordning och reda i projekten.

5.4.2 Intern vägledning för projektledning

I de fall EU är involverade i ett projekt och projektmodell saknas, styrs enligt flera projektledare, planeringen av ramverket som kommer från EU. Råd eller instruktioner från den egna organisationen är däremot sällsynta. Hälften av respondenterna anger att de önskar klarare instruktioner vilket överensstämmer med Ortman (1999:55) som menar att fastställda projektstandarder underlättar projektarbetet. En projektledare konstaterar att det finns tids- och kostnadsramar för projektet men beskriver i övrigt otydliga anvisningar från arbetsgivarens sida.

Jag har ramar och riktlinjer som styr projektet, de rör bland annat kostnader och tidsbegränsning. Men inget om hur jag ska planera. Projektet är tre år och när jag började så sa de att jag skulle planera under första året, genomföra under andra året och avveckla under tredje året. Men jag är själv endast anställd ett år i taget och därför är det svårt att planera för flera år.

(Projektledare F)

En av respondenterna uppger att en projekthandbok finns men att den inte har använts. Vid den länsstyrelse där projektmodell håller på att införas hyser projektledarna stor förhoppning om att planeringsarbetet kommer att vara enklare när alla inom organisationen tagit den till sig. Detta överensstämmer med Ortman (1999:55) påpekande om att en projektstandard måste inbegripa samverkan mellan alla involverade i projektet.

5.4.3 Projektledningsutbildning

Utbildningsnivån och erfarenheten inom projektledning varierar bland respondenterna. De som har projektledningsutbildning menar att de haft nytta av utbildningen för sitt arbete. Detta ligger i linje med Wisén och Lindblom (2004) som påpekar vikten av kunskap hos projektledaren angående hur ett projektarbete drivs. Påpekanden har förekommit bland projektledarna att nyttan av utbildningen varit större om fler inom organisationen haft samma utbildning. Även en av projektsamordnarna påpekar vikten av att alla inom organisationen utbildas och får samma grund att stå på. Påpekandet överensstämmer med Frames (2003) konstaterande angående vikten av projektledningsutbildning för att undvika missförstånd i planeringen.

En av projektsamordnarna anser att det är svårt för en projektledare som varken har erfarenhet eller projektledningsutbildning att genomföra uppdraget bra. Projektsam-

ordnaren menar vidare att det är en fördel om erfarna projektledare hjälper de mer oerfarna. Detta är förenligt med Dulaimis (2005) åsikt om att kunskap kan fås på andra sätt än traditionell examensbelagd utbildning.

En av projektsamordnarna påpekar att vid rekrytering av projektledare, inom offentlig förvaltning, får sakkompetensen ofta allt för stort genomslag. Projektsamordnaren menar vidare att projektledare borde ses som en särskild yrkesgrupp och inte som en tilläggs-tjänst. Detta skiljer sig från Dulaimi (2005) som menar att arbetsgivare numera tenderar att söka personal som inte enbart har utbildning inom ett specifikt ämne utan också har kunskap om projektledning.

5.5 RELATIONER MELLAN DE OBEROENDE VARIABLERNAS OCH DEN INRE EFFEKTIVITETEN

I analysmodellen nämns fyra så kallade oberoende variabler: avgränsning och förankring av projekt, roller i projekt, projektkommunikation och tillämpning av likartat arbetssätt vid projektplanering. Dessa fyra oberoende variabler ställs i detta underkapitel i relation till den beroende variabeln som är inre effektivitet i projektledarens projektplanering. Inga direkta frågor ställdes till projektledarna beträffande hur deras arbetsmetoder påverkar den inre effektiviteten. Trots frånvaron av direkta frågor om detta kan ändå påverkan från de oberoende variablerna på den inre effektiviteten analyseras utifrån empirin.

5.5.1 Avgränsning och förankring av projekt i relation till den inre effektiviteten

Med utgångspunkt från Jansson och Ljungs (2004) projektledningsmetodik indelas projektplaneringen i 11 logiska steg. De tre första stegen innebär att projektet avgränsas och integreras. Dessa tre steg är intressentanalys, krav- och behovsanalys samt mål- och resultatbeskrivning som också anges som tillhörande indikatorer i analysmodellen (Figur 3, kap. 3.1). Wisén och Lindblom (2004) hävdar att dessa steg bygger på varandra, vilket innebär att ett steg grundar sig på föregående steg och på så vis är ihopkopplade.

Några projektledare anger att problem med förankringen förekommer. De problem som tas upp kan bero på att få av respondenterna genomför intressentanalys respektive krav- och behovsanalys. Detta överensstämmer med Jansson och Ljungs (2004) påstående om att intressentanalysen ligger till grund för att utföra krav- och behovsanalysen. Respondenterna anger att projekten har tydliga mål men att dessa inte är tydligt beskrivna. Detta skiljer sig från Wisén och Lindblom (2004) som hävdar att det inte räcker att uttrycka målet generellt utan att detta bör preciseras och levandegöras.

De två intervjuade projektsamordnarna påvisar olika metoder för att avgränsa och förankra ett projekt så att det sker strukturerat. En av projektsamordnarna anger till skillnad från såväl Jansson och Ljung (2004) som Wisén och Lindblom (2004) att

planering av ett projekt inleds med att göra en riskanalys och inte en intressentanalys. Vidare meddelar projektsamordnaren att i riskanalysen ingår finansiering av projektet, resurskrav, förankring, strategiska vägval och fastställande av mål och resultatnivå. Den andra projektsamordnaren däremot beskriver projektet med indelning i faser och olika beslutspunkter. I Fas 1 sker förarbetet som innebär att problemet beskrivs, projektmål och effektmål sätts. I denna fas utförs även intressentanalys och behovsanalys.

En av projektsamordnarna påpekar att med en bra planering minimeras problem och konflikter under genomförandet, vilket överensstämmer med Wisén och Lindblom (2004) som hävdar att en väl genomförd planering minskar osäkerheten och ökar projektets inre effektivitet.

5.5.2 Roller i projekt i relation till den inre effektiviteten

Projektsamordnarna framför fördelen med att ha ett bestämt begrepp för varje roll, detta överensstämmer med Wisén och Lindblom (2004) som hävdar att den inre effektiviteten påverkas av att varje rollinnehavare vet sin uppgift. Beträffande ansvar och befogenheter anger i stort sett alla intervjuade projektledare att rollerna inte beskrivs med dessa termer. Detta stämmer överens med Wisén och Lindblom (2004) som menar att om inte var och en vet vilka uppgifter som innefattas av den roll som innehas finns risk för dubbelarbete och därmed gynnas inte den inre effektiviteten. Dubbelarbete är något som förekommer i projekten enligt en respondent. Samverkan hör ihop med hur tydligt rollerna är definierade. Samverkan har därmed stor påverkan på projektets inre effektivitet.

Projektsamordnarna uttalar också fördelen med att lägga projekten utanför den vanliga linjeorganisationen och låta varje projekt vara sin egen organisation med avsikt att effektivisera projektarbetet. Uttalandet överensstämmer med Söderlunds (2005) påpekande att projekt inte ligger i linjeorganisationen för att markera ansvar, tillhörighet och identitet för dem som ska medverka i projektet.

5.5.3 Projektkommunikation i relation till den inre effektiviteten

Respondenternas påstående om att syftet med rapporter är att stämma av projektet gentemot planerna, överensstämmer med Sánchez och Pérez (2002) som hävdar att avstämning är nödvändig för att bedöma den inre effektiviteten. Ju mer rapporterna avviker från planen, desto mindre effektivt är projektet.

En av projektsamordnarna tar upp lärandet mellan projekten och menar att en erfaren projektledare kan vägleda de mer oerfarna projektledarna genom så kallad ”skuggning”. Få av respondenterna nämner nyttan av dokumentation för kommande projekt.

[...] Det kan vara bra att ha i framtiden, för kommande projekt.

De flesta respondenterna har inte använt sig av tidigare producerade projektdokument i sin planering av projekt vilket kan betyda att lärandet inte överförs via dokument i organisationerna i någon högre utsträckning. Detta strider i mot Disterer (2002) som menar att för att projektets inre effektivitet ska öka måste den kunskap som inhämtats i föregående projekt tas till vara till exempel genom dokumentation. Även Sánchez och Pérez (2002) påtalar vikten av kommunikation för ökad inre effektivitet.

5.5.4 Tillämpning av likartat arbetssätt vid projektplanering i relation till den inre effektiviteten

En av projektsamordnarna anger att en projektmodell nu införs för att komma till rätta med problemen som sammanhänger med att projekt inte är förankrade i länsstyrelsens verksamhetsplan. Projektmodellen avhjälper även problem med dålig samverkan mellan projektledaren och projektägare, rutiner för återrapportering och de brister i arbetstids-prioriteringar som uppdagats i linjeorganisationen. Detta överensstämmer med Andersen et al. (1994) som påpekar att standardiserade procedurer och projektmodeller används för att öka effektiviteten men också för att öka säkerheten och kvaliteten vid projektgenomförandet.

Av de länsstyrelser som ingår i undersökningen används projektmodell endast vid en av dessa. Av naturliga skäl har således projektledare som representerar de övriga länsstyrelserna inte arbetat efter någon modell. En anledning till att projektmodeller inte används kan enligt Crawford et al. (2003) vara att de svårigheter som uppstår när "vanliga" projektledningsmetoder används inom offentliga organisationer. Däremot påpekar de att en tillämpningsbar metod ("Soft System Methodology") finns för sådana organisationsmiljöer och denna kan bidra positivt till projektledningsarbetet.

Projektsamordnare II påpekar att projektmodellen precis har börjat användas och att mycket processtöd fortfarande krävs. Vidare menar Projektsamordnare II att ett problem är att en del chefer inte tar ansvaret som det innebär att vara projektägare enligt modellen, men att problemet förhoppningsvis är övergående. Betydelsen av stöd från övriga organisationen och ledningen stämmer överens med Sánchez & Pérez (2002) åsikt om vilka de faktorer som påverkar projektets inre effektivitet är.

6 SLUTSATSER

I detta kapitel dras slutsatser om uppsatsens syfte och undersökningsfrågor utifrån den genomförda analysen. Undersökningsfrågorna besvaras var för sig i underkapitel.

Syftet med denna magisteruppsats i industriell projektledning är att undersöka och beskriva om projektledarna inom offentliga organisationer använder metoder som bidrar till att öka den inre effektiviteten i projektledarens projektplanering.

Utifrån uppsatsens syfte har två undersökningsfrågor formulerats:

Använder projektledare sig av planeringsmetoder inför genomförandet av projekt som bidrar till att öka den inre effektiviteten och därmed undvika problem med förankring av projekt, oklara roller och kommunikation?

Tillämpas likartade arbetssätt för projektplanering av projektledare inom offentliga organisationer?

6.1 ANVÄNDNING AV PLANERINGSMETODER

Med avseende på avgränsning och förankring av projekt har framkommit att projektledarna upplever problem med förankring av projekt. Detta problem kan bero på att få av respondenterna genomfört en utförlig intressentanalys respektive krav- och behovsanalys. En utebliven intressentanalys kan leda till allvarliga konsekvenser eftersom viktiga intressenter kan förbises. Det innebär också att intressenter som kan bidra till projektet med värdefulla resurser inte blir kända och därför inte heller kan vara med och öka den inre effektiviteten i projektledarens projektplanering.

Även om projektledarna anger att projekten har tydliga mål så är dessa mål inte tydligt och mätbart beskrivna i projektplanen. Detta kan bero på att projektledarna saknar rutiner för denna procedur. När denna dokumentation saknas kan problem med projektets förankring uppstå. Beträffande problem med förankring har inte projektledarna angett att dessa har att göra med att mål- och resultatbeskrivning varit bristfällig. Enligt undersökningen tycks däremot förankring saknas i organisationen beträffande resurshandlingen. Den inre effektiviteten ökar om projektet är förankrat.

Beträffande roller i projektet framkommer att rollerna är tydligt definierade och personifierade. Emellertid anger de flesta respondenter att dessa roller inte är tydligt beskrivna med tillhörande ansvar och befogenheter. Problem med beslut om resursfördelning och samverkan inom organisationerna kan förklaras med denna avsaknad. För att öka den inre effektiviteten är det en fördel att placera projekten utanför den vanliga linjeorganisationen och tydligt ange ansvar och befogenheter.

Beträffande projektkommunikation anger i stort sett alla projektledare att de har någon form av mötesstruktur. Baserat på mötesfrekvens som respondenterna anger, anser vi att dessa i vissa fall är antalsmässigt i underkant. Respondenterna anger att de i liten utsträckning använt sig av tidigare producerade projektdokument som stöd för sin planering. Orsakerna till detta kan diskuteras, en anledning kan vara att få projektledare utformar dokument och rapporter som kan användas för ändamålet. En annan anledning kan vara att vana och rutiner saknas för användning av tidigare producerade dokument.

De flesta rapporter som skrivs produceras med avsikten att rekvirera medel och för att avstämma projekten. Få av respondenterna jobbar aktivt med information till de övriga i organisationen, vilket kan få till följd att fel beslut fattas och i värsta fall att projektet misslyckas. Vi påstår att de rapporter som projektledarna skriver och som finns tillgängliga för hela organisationen inte är de rapporter som gynnar projektets inre effektivitet. En kommunikationsplan används inte inom projekten, med undantag från en av de sex undersökta organisationerna. Att arbeta efter en omfattande kommunikationsplan kan påverka den inre effektiviteten på så sätt att rutiner för kommunikation gynnar samverkan och kan styra informationen så att den når rätt person.

6.2 TILLÄMPNING AV LIKARTAT ARBETSSÄTT

Beträffande om ett likartat arbetssätt används av projektledarna i planeringsarbetet anger samtliga projektledare, förutom två, att så inte sker. Dessa två projektledare är verksamma vid den länsstyrelse som nu implementerar en projektmodell. När annan intern vägledning finns tillgänglig, till exempel i "promemorian" vid Jämtlands länsstyrelse, ingår inte projektplanering i denna och berör således inte denna undersökning. Vid en av intervjuerna framkom att en intern vägledning för planering finns i en Projekt-handbok men denna har inte använts av projektledarna. Vår slutsats är att denna Projekt-handbok inte fyller den funktion som den avses göra. Detta kan bero på att Projekt-handboken inte är implementerad och förankrad i organisationen, alternativt är den inte utformad på ett ändamålsenligt sätt.

Någon slutsats om tillämpning av projektmodell leder till ökad inre effektivitet eller inte i projektledarens projektplanering kan inte göras utifrån den undersökta empirin. Detta beror på att ingen av de undersökta organisationerna har arbetat efter en projektmodell tillräckligt länge. Endast slutsatser kan göras med hänvisning till teorin som pekar på att den inre effektiviteten ökar med ett strukturerat likartat arbetssätt eller en projektmodell. Till vår kännedom har kommit att fler länsstyrelser uppmärksammat och visat intresse för projektmodell. Vi drar slutsatsen att de saknar den struktur och inre effektivitet som en projektmodell bidrar med.

Samtliga respondenter som har någon form av projektledningsutbildning anger att de haft nytta av denna för sin planering. Kunskap om projektledning är viktig. Även om kunskap i sakämnen efterfrågas kan den inre effektiviteten i hög grad påverkas av om projektledaren också besitter kunskap i metoder för planering av projekt. Om alla projektledare

inom en och samma organisation använder samma metoder kan kunskap om projektplanering enklare överföras mellan projekt och mellan projektledarna.

Vår samlade slutsats utifrån de empiriskt insamlade data är att ett fåtal utfört en genomgående strukturerad projektplanering enligt de indikatorer vi bedömt. Av de intervjuade projektledarna har vi funnit att samtliga har utfört en eller flera delar enligt det teoretiska materialet som presenterats i uppsatsen. Till en viss grad kan vi förstå att det finns problem med förankring av projekt, ansvar och befogenheter samt resursfördelning i projekten. Förståelsen kommer dels av att projektledarna uppgett dessa problem men också för att vi sett empiriska bevis för att grundläggande frågor inte bearbetats i projektplaneringen. Det är vid projektplaneringen som projektets förutsättningar för att nå projektets mål skapas.

Slutligen vill vi gärna citera en respondent som uttrycker behovet av planering på följande vis:

”Om vi inte vet vart vi ska, är det ingen idé att vi skyndar oss, för vi vet ju ändå inte när vi är framme.”

6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER

I denna studie har vi avgränsat oss till att studera endast delar av projektplaneringen inom offentliga organisationer. Undersökningen har skett ur projektledarens och några projektsamordnarens perspektiv. Därför kan det för fortsatta studier vara intressant att studera andra metoder eller studera planeringen ur organisationsledningens perspektiv.

Under studiens gång har ytterligare några intressanta aspekter framkommit och vi vill därför ge några andra förslag till fortsatta studier inom området. Av de organisationer som undersökts har vi endast funnit en länsstyrelse som nu implementerar en projektmodell. Eftersom implementeringen just påbörjats har det inte varit möjligt för oss att dra några slutsatser kring om införandet av projektmodell är till fördel för organisationen. Därför kan det vara intressant att fortsättningsvis studera hur införandet påverkar organisationen. Dels kan den inre effektiviteten undersökas men även hur den psykosociala arbetsmiljön förändrats för de personer som involveras i projekten.

I denna uppsats presenteras metoder som möjliggör mätning av ett projekts inre effektivitet. Vi föreslår att fortsatta studier inom området kan bestå av att utföra en eller flera av dessa mätmetoder. Om fler utförs kan en jämförelse av de resultat som erhålls göras. Ytterligare ett förslag är att jämföra en länsstyrelse och en annan offentlig organisations inre effektivitet när det gäller projektplanering.

KÄLLFÖRTECKNING

Skriftliga källor

Ander, I. & Karlsson, R. (1989) *Bättre projekt! · metodiskt angreppssätt, · kreativ problemlösning, · stimulerande samverkan*, Studentlitteratur, Lund.

Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (1994) *Målinriktat projektstyrning*, Studentlitteratur, Lund.

Arnaboldi, M., Azzone, G. & Savoldelli, A. (2004). "Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 3, pp 213–223.

Bell, J. (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund.

Crawford, L., Costello, K., Pollack, J. & Bentley, L. (2003) "Managing soft change projects in the public sector", *International Journal of Project Management*, Vol.21, No 6, pp 443-448.

Dahmström, K. (2005) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Disterer, G. (2002) "Management of project knowledge and experiences", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 5, pp 512-520.

Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2003) *Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Dulaimi, M. F. (2005) "The influence of academic education and formal training on the project manager's behavior", *Journal of Construction Research*, Vol. 6, No. 1, pp 179-193.

Edsgård, M. & Söderholm, T. (2004) *Projektmodell ur ett kommunalt perspektiv – Hur ska en projektmodell vara utformad för att ledningen ska kunna styra önskat beteende i kommunala projekt?* Magisteruppsats Industriell projektledning, Karlstads Universitet.

Engwall, M. (1999) *Jakten på det effektiva projektet*, Thomson Fakta, Stockholm

Frame, J. D. (2003) *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*, Jossey-Bass, San Francisco, United States of America.

Giddens, A. (1998) *Sociologi*, Studentlitteratur, Lund.

Granholm, A. (1991) *Idékonflikter Offentliga sektorn*, SACO, Uppsala.

Jansson, T. (2004) *The Project-Oriented Company*, Avdelningen för Informatik, Karlstads Universitet; mimeo, 2004-10-27.

Jansson, T. & Ljung, L. (2004) *Projektledningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Landstinget i Värmland (2000) *Verksamhetsplan projektmodell för LiV*, (kortversion), Karlstad.

Ljung, L. (2003) *Utveckling av en projektivitetsmodell – om organisationers förmåga att tillämpa projektarbetsformen*, licentiatavhandling, Filosofiska fakulteten FiF 62, Linköpings universitet.

Länsstyrelsen (2006) *Länsstyrelserna, vad vi gör och för vem*, www.lst.se/lst.pdf (avläst 2006-03-13).

Länsstyrelsen i Gotlands län (2004) *Manual för upprättande av uppdragsbeskrivning för projektliknande arbetsformer*, Arbetsmarknad och näringsliv, 14.1.2004, Version 1.

Länsstyrelsen i Jämtlands län (2002) *Projekt inom Länsstyrelsen, En vägledning*, Fastställd i mars 2002, dnr 100-2787-02.

Maylor, H. (2003) *Project Management*, Pearson Education, Essex, United Kingdom.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

Nationalencyklopedin (2006) www.ne.se via www.kau.se (avläst 2006-04-02).

Nilsson, B. (1993) *Individ och grupp: en introduktion till grupp psykologi*, Studentlitteratur, Lund.

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (1994) *Kommunikation: samspel mellan människor*, Studentlitteratur, Lund.

Ortman, L. (1999) *Praktisk Ledning av förbättringsprocesser – inriktad på samverkan mellan resultat, process och team*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Repstad, P. (1999) *Närhet och distans, kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund.

Rombach, B. (1991) *Det går inte att styra med mål*, Studentlitteratur, Lund.

Sánchez, A. M. & Pérez, M. P. (2002) "R&D project efficiency management in the Spanish industry", *International Journal of Project Management*, Vol.20, No.7 pp 545-560.

Skeppstedt, T. & Velmers, M. (2003) *Att arbeta i projekt i en kommunal verksamhet – vilka attityder och upplevda problem finner projektledare och projektdeltagare i en organisation som saknar en gemensam projektmodell?*, Magisteruppsats i Informatik, Karlstads universitet.

Stigendal, L. & Johansson, T. (2003) *Processorientering i staten – en studie av hur statliga myndigheter arbetar med processorientering av verksamheten*, Statens kvalitets- och kompetensråd, Stockholm.

Söderlund, J. (2005) *Projektledning & projektkompetens perspektiv på konkurrenskraft*, Liber, Lund.

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

Wenell, T. (2001) *Wenell om projekt*, Uppsala Publishing House AB, Uppsala.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB, Malmö.

Wisén, J. & Lindblom, B. (2004) *Effektivt projektarbete*, Norstedts Juridik, Stockholm.

Muntliga källor

Länsstyrelsen i Gotland, en telefonintervju, 2006-04-05.

Länsstyrelsen i Jämtland, två telefonintervjuer, 2006-03-30 och 2006-04-05.

Länsstyrelsen i Skåne, tre telefonintervjuer, 2006-03-31, 2006-04-06, 2006-04-10.

Länsstyrelsen i Värmland, två besöksintervjuer, 2006-04-03.

Länsstyrelsen i Väster Norrland, två telefonintervjuer, 2006-03-30 och 2006-03-31.

Länsstyrelsen i Västra Götaland, två besöksintervjuer, 2006-04-07.

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjuguide I

Inledande frågor	Uppföljningsfrågor
<ol style="list-style-type: none">1. Vilket år började du din anställning på länsstyrelsen?2. Hur många projekt har du varit projektledare för inom länsstyrelsen förutom det som pågår nu?3. Inom vilken enhet på länsstyrelsen bedrivs det projekt som du är projektledare för nu?4. Hur stor del av din anställning är projektledningstjänst?5. Har du erfarenhet från projektledning inom någon eller några andra organisationer än länsstyrelsen?	<p>Vilka organisationer eller länsstyrelser?</p>
Frågor om medvetet val av strukturerat arbetssätt	Uppföljningsfrågor
<ol style="list-style-type: none">6. Har du fått några instruktioner för hur du ska planera inför projektets genomförande?7. Vad anser du om att få rådgivning eller instruktioner från uppdragsgivaren för hur planeringsarbetet ska genomföras?	

<p>8. Har du genomgått någon utbildning i projektledning?</p>	<p>Om ja, vem arrangerade denna? Vilken nytta har du haft av den när det gäller planering av projektet?</p>
<p>9. Använder du dig av en projektmodell i ditt projektledningsarbete?</p>	<p>Känner du till begreppet projektmodell och vet vad det innebär?</p>

<p>Frågor om avgränsning och förankring av projekt</p>	<p>Uppföljningsfrågor</p>
<p>10. Finns det tydligt framtagna mål för projektet?</p> <p>11. Har du deltagit i framtagandet av målen för projektet?</p> <p>12. Vilka anser du är berörda av och intressenter i projektet, både i negativ och i positiv bemärkelse?</p> <p>13. Hur kom du fram till att just dessa är intressenter?</p> <p>14. Vet du vilka krav dessa intressenter har på projektets resultat?</p> <p>15. Har ni även tagit hänsyn till de olika intressenternas behov och önskemål på projektets resultat?</p> <p>16. Har intressenternas krav beskrivits konkret och mätbart i projektbeskrivningen eller i annat dokument?</p> <p>17. Använder ni er av något av begreppen delmål, etappmål, steg eller milstolpar i projektet?</p>	<p>Hur tillmötesgår du dessa intressenters krav på projektets resultat?</p>

Frågor om roller i projektet	Uppföljningsfrågor
<p>18. Vilka roller finns fördelade i projektet?</p> <p>19. Är dessa roller tydligt definierade för alla i projektorganisationen?</p> <p>20. Är rollerna personifierade, så du vet vem den fysiska kontaktpersonen är?</p> <p>21. Är rollerna tydligt beskrivna med ansvar och befogenheter?</p> <p>22. Vem tar över ansvaret för det arbete som du färdigställt i projektet när projektiden är över?</p> <p>23. Vem fattar beslut om personella resurser, från den egna organisationen, som du har användning för i projektet?</p> <p>24. Hur upplever du samverkan mellan de olika rollerna inom projektet?</p>	<p>(Projektledare, projektägare, resursägare, intern mottagare, styrgrupp, referensgrupp, projektmedlemmar/medarbetare, extern mottagare)</p> <p>(Projektledare/ projektägare / referensgrupp / styrgrupp / projektmedarbetare / resursägare / intern mottagare / extern mottagare / andra roller....)</p> <p>Är denna person personifierad?</p>

Frågor om kommunikation	Uppföljningsfrågor
<p>25. Hur ser projektets formella mötesstruktur ut?</p> <p>26. Förekommer det även informella eller spontana möten inom projektet?</p>	<p>Hur ofta? Syfte?</p> <p>Hur ofta? Syfte?</p>

<p>27. Hur får övriga länsstyrelsen tillgång till information om projektet?</p> <p>28. Vilken typ av skriftlig rapportering sker inom projektet?</p> <p>29. På vilket sätt ges det utrymme i projektet för samtal mellan projektdeltagarna?</p> <p>30. Använder ni er av en fastställd kommunikationsplan inom projektet?</p> <p>31. Har ni fastställda rutiner eller mallar för dokumentation inom projektet när det gäller rapportering?</p> <p>32. Vad är syftet med de olika rapporterna som ni använder i projektet?</p> <p>33. Finns de rapporter som tillhör projektet tillgängliga för alla inom länsstyrelsen?</p> <p>34. Har du använt dig av tidigare producerade projektdokument det vill säga från andra projekt som stöd för ditt eget planeringsarbete?</p> <p>35. Har du tagit del av annan projektledares erfarenheter när det gäller planering av projekt?</p>	<p>(Kallelser brev, mail, rapporter, mötesagendor, mötesprotokoll, beslutsunderlag)</p> <p>(<u>Lyssnade</u>; förståelse, kritiskt, empatiskt <u>Återkoppling</u>; information, personlig reaktion och bedömning)</p> <p>(Lägesrapporter/progressrapport/ mötesprotokoll / minnesanteckningar /tid och kostnads redovisning /slutrapport /slutseminarie, övriga rapporter)</p> <p>(Uppföljning, förändringsunderlag, kunskapsöverföring)</p> <p>Tillhör denna projektledare länsstyrelsens organisation?</p>
---	--

Avslutande frågor	Uppföljningsfrågor
<p>36. Vad kan förbättras när det gäller planering av projektet på länsstyrelsen?</p> <p>37. Är det något du vill förtydliga av det som vi pratat om?</p> <p>38. Vill du tillägga något som vi inte berört under intervjun?</p> <p>39. Har du några frågor?</p>	<p>Har du i så fall några idéer på hur?</p>

Bilaga 2 Intervjuguide II

Du har deltagit eller varit drivande i framtagning av en projektmanual/projektmodell...

- 1. Vad är orsaken till att ni tagit fram denna manual/modell?**
- 2. I vilket syfte har detta gjorts?**
- 3. Kan du beskriva hur projektet avgränsar och förankras i planeringsfasen?**

Intressentanalys
Krav- och behovsanalys
Mål och resultatbeskrivning

- 4. Kan du beskriva det planeringsarbete som rör rollerna i projektet?**

Tydligt definierade och personifierade roller
Ansvar och befogenheter angivna
Samverkan

- 5. Kan du beskriva hur du planerar för kommunikationen i projektet?**

Mötesstruktur
Rapportering, innehåll och uppföljning
Utrymme för samtal
Tillgång till information
Kommunikationsplan

- 6. Tillämpas manualen/modellen inom länsstyrelsen?**
- 7. Erbjuder länsstyrelsen någon utbildning inom projektledningsområdet?**
- 8. Vad är planeringens viktigaste funktioner?**
- 9. Hur påverkar länsstyrelsens organisationsstruktur planeringen av projekt?**
- 10. Hur påverkar länsstyrelsens organisationsstruktur projektet i sin helhet?**
- 11. Har du något du vill tillägga?**