



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Mahmoud Aldabbour

Effektivisering av projektstyrning genom införandet av ett styrningsverktyg

En fallstudie av ett svenskt allmännyttigt
bostadsbolag

Improving project management practices through
the introduction of a management tool

A case study of a Swedish public housing company

Projektledning

D-uppsats

Term: VT 2020

Handledare: Henrik Berman & Johan Netz

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka och få en djupare förståelse för övergången från att driva projekt utan en specifik styrningsmodell till att börja använda ett gemensamt styrningsverktyg. En kvalitativ fallstudie baserad på semistrukturerade intervjuer användes för att få förståelse för utmaningarna som upplevs av projektledare i det sättet de driver projekt och deras försök att driva projekt på ett mer strukturerat arbetssätt. Ett allmännyttigt bostadsbolag i Mellansverige, som driver tiotal verksamhetsutvecklings och sociala projekt utan någon specifik styrmodell, med totalt åtta deltagare var objekt till fallstudien. Intervjumaterialet bearbetades via en tematisk analys och genererade tre teman. Samtliga teman tydde på att respondenterna upplever en del utmaningar och brister och uttrycker behov för att förbättra sättet de driver projekt. Dessa teman och förbättringsområden är: *Vem gör vad? Problemet är stuprörtänket och vad är det man vill uppnå med projektet?* Slutsatsen är att projektverksamheten i fallföretaget brister i avseende som gäller beställning och överlämning av projekt, förankring och kommunikation i företaget och beställarkompetens. Dessa förbättringsområden behöver utvecklas för att effektivisera projektverksamheten.

Nyckelord: Projektledning, styrningsverktyg, utmaningar, beställarkompetens, projekt överlämning.

Abstract

The purpose of the study was to investigate and gain a deeper understanding of the transition from running projects without a specific management model to starting to use a common management tool. A qualitative case study based on semi-structured interviews with a total of eight participants was used to gain an understanding of the challenges experienced by project managers in the way they run projects and their attempts to run projects in a more controlled manner. A public housing company in central Sweden that runs dozens of business development and social projects according to a non-specific governance model was objects to the case study. The interview material was processed through a thematic analysis and generated three themes. All themes indicated that the respondents experience some challenges and shortcomings and express the need to improve the way they run projects. These themes are: Who does what? The problem is the inadequate communication within company and what is it that you want to achieve with the project? The conclusion is that managing projects is not functioning very well and has problems in areas like ordering and handing over of projects, anchoring and communication in the company and competence in specifying project goals. These areas of improvement need to be solved in order to improve project practices.

Key words: Project management, management tools, challenges, ordering skills, project handover.

Förord

Jag vill inledningsvis tacka mina handledare Henrik Bergman och Johan Netz för stöd, engagemang och goda råd under studien.

Jag vill också rikta ett varmt tack till alla respondenter som varit generösa med sin tid och ställde upp för intervjutillfällena trots tidsbristen och den rådande situationen med Corona pandemin. Denna studie vore inte möjlig utan de uppriktiga svar och reflektioner som de givit.

Tack för min kursgrupp på Karlstads universitet – för kontinuerlig konstruktiv feedback och stöttning genom hela skrivprocessen!

Nära och kära: min fru, mina två barn och mina vänner som stöttat mig under resans gång: Stort tack!

Jag hoppas att Ni finner studien och de fynd som jag har gjort lika intressanta som jag gör.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte	2
1.2	Frågeställningar.....	2
2	Presentation av fallföretaget	3
3	Metod	5
3.1	Design.....	5
3.2	Datainsamlingsmetod.....	6
3.3	Deltagare.....	6
3.4	Bortfall.....	7
3.5	Genomförande.....	7
3.6	Databearbetning	8
3.7	Reliabilitet och validitet.....	9
3.8	Etiska överväganden	10
3.9	Avgränsningar.....	10
4	Resultat	11
4.1	Otydliga roller?	11
4.2	Vi har fastnat stuprörtänket.....	12
4.3	Vad är det man vill uppnå med projektet?	14
5	Diskussion	15
5.1	Tydligare beställare och mottagare leder till bättre överlämning	16
5.2	Förankring i företaget leder till bättre koll på pågående projekt	18
5.3	Beställarkompetens leder till tydligare målbild	19
6	Slutsats/ vidare forskning	21
	Bilaga 1 Introduktionsbrev till respondenterna.....	28
	Bilaga 2 Intervjuguide.....	29

1 Inledning

Att bedriva verksamhet i projektform blir allt vanligare i både privata företag och offentliga organisationer såsom kommuner och kommunala bolag (Pemsel & Müller 2012; Jensen m.fl. 2013; Fred 2018). Förr i tiden betraktades projekt som en undantagslösning till för att hantera speciella satsningar eller situationer. Idag spelar projektorganisation en avgörande roll i många företags sätt att organisera sin verksamhet (Berggren & Lindkvist 2001). Företag börjar inse att arbete i projektform ökar flexibiliteten och förmågan att hantera snabba förändringar på ett mer effektivt sätt (Maylor 2010).

Dagens marknad är komplex och kräver snabbare beslut, bättre fördelning av resurser och hög kvalitet på resultat. (Elonen & Artto 2003). För att öka sin konkurrenskraft måste organisationer konstant utveckla sina arbetssätt och metoder enligt (Bhuiyan & Baghel 2005). Detta har lett till behov av nya arbetssätt såsom att arbeta i projektform (Fred 2018; Nerur m.fl. 2005). En ökad projektifiering skapar mer effektivitet och är ett sätt att kunna komma undan byråkratiska metoder som är ineffektiva och mindre flexibla resonerar Fred (2018).

Arbete i projektform omfattar två metoder för styrning av projekt; klassisk vattenfallsmetod, som är vanligt förekommande inom byggbranschen, och agila metoder som kommer ursprungligen från IT branschen och har senaste åren börjat sprida sig i andra branscher såsom verksamhetsutveckling och sociala projekt (Gustavsson 2016).

Vattenfallsmetoden kännetecknas av dess överskådlighet och sekventiell karaktär (Nerur m.fl. 2005), men metoden får alltmer kritik i många fall för dess svårigheter för förändringar (Jalote 2005). Där vinner agila metoder allt mer mark eftersom de anses vara mer lättroliga och passar bättre för föränderliga processer, vilket i många fall eftersträvas i dagens snabbt rörliga marknad (Björkholm & Brattberg 2010).

Arbete i projektform har sina utmaningar dock. Organisationer som driver en större del av sin verksamhet i projektform burkar ha utmaningar i styrningen av

projektet, i bland annat rollfördelning, resursplanering, prioritering, övervakning och överlämning av resultat (Elonen & Artto 2003).

Det kan även finnas en viss nivå av projektmognad hos organisationer som driver projekt vid sidan av linjeorganisationen. De driver projekt oftast med magkänsla istället för att använda standardiserade mallar och styrmodeller. Projekt styrningsverktyg, projektmodell, och styrmodeller beskrivs synonymt i den här studien. Avsaknaden av en gemensam projektmodell gör att projektarbete och resultat blir personberoende, vilket kan påverka företaget negativt ifall personen som har kunskapen slutar jobba på företaget (Pemsel & Wiewiora 2013). Det kan också leda till bristfällig kommunikation mellan olika projektledare och avdelningar eftersom alla jobbar med sitt eget projekt utan att ta hänsyn till andra projekt (Bubshait m.fl. 2015 & Belassi & Tukul 1996). En viktig aspekt i en framgångsrik projektmiljö är samspelet mellan projektledare och mellan de olika rollerna inom projektorganisationen. Det är avgörande för projektets framgång att tydliggöra de viktiga projektrollerna; såsom projektbeställare, projektmottagare och resursägare och vad de innebär för projektet (Jansson & Ljung 2004).

En annan konsekvens av projektmognad och frånvaron av projektstyrningsverktyg kan vara konflikter om resurser, otydliga roller, luddiga målbilder och dåliga beställningar. Det leder också till att projekt misslyckas att tillgodose behoven som utgjorde att projektet initierades från början (Kock & Gemünden 2019).

Projektarbete som saknar styrmodell eller styrningsverktyg och utmaningarna som upplevs av projektledare vid införandet av ett nytt styrningsverktyg i ett svenskt företag är objekt till denna studie.

1.1 Syfte

Syftet med fallstudien är att få djupare förståelse för svårigheterna vid införandet av ett nytt sätt att jobba med projekt.

1.2 Frågeställning

Vilka utmaningar upplevs av projektledare i organisationer som försöker driva projekt på ett mer strukturerat arbetssätt än det de är vana vid?

2 Presentation av fallföretaget

Denna är en fallstudie av ett allmännyttigt bostadsbolag i Mellansverige som äger 23 000 tusen lägenheter, 1000 kommersiella fastigheter, tre dotterbolag, har 465 medarbetare, en omsättning på 1706 mkr och cirka 43 000 hyresgäster. Företaget bedriver ett stort antal projekt inom tre huvudsakliga områden; byggprojekt, sociala projekt, samt projekt inom IT- och verksamhetsutveckling.

Verksamhetsutvecklingsprojekt syftar till att utveckla företagets verksamhet, oftast med IT koppling, såsom att ta fram en ny app, öka intäkter genom digitalisering osv.

I företaget jobbar cirka 25 projektledare och projektutvecklare på heltid inom avdelningen Fastighetsutveckling som driver cirka 600 nybyggnation och ombyggnations projekt årligen. När det gäller IT-och fastighetsutveckling samt sociala projekt så är det cirka 7–9 personer som driver projekt under olika tider och på deltid bredvid deras ordinariearbetsuppgifter.

Studiens författare ska referera till IT- och verksamhetsutveckling samt sociala projekt som *övriga projekt* genom hela studien, med syftet att ha ett samlingsnamn till alla projekt som företaget driver, förutom byggprojekten. Byggprojektverksamheten i fallföretaget är inte objekt till denna fallstudie, utan den kan nämnas i jämförelsessyfte med övriga projekt. Anledningen är att byggprojektverksamheten har en väletablerad styrning och struktur, dvs den har en projektstruktur och projektmognad som inte finns i resten av organisationen. En förklaring kan vara att byggprojekt är komplexa och innehar stor budget och långa tidsperspektiv. Det gjorde att organisationen under en lång tid haft en styrningskultur och varit tvungen att hitta ett sätt för att styra byggprojekten. Den styrning sker enligt klassisk vattenfallsmetod och via sin egen process som är inskriven i ett verktyg som heter Insikt.

Däremot har övriga projekt, som är av en alltmer agil karaktär, inte varit lika komplexa och omfattande, vilket har gjort att de kunnat hanteras som ett uppdrag vid sidan av ordinarie arbetsuppgifter istället för att drivas som ett riktigt projekt. Övriga projekt har inte haft en lika tydlig styrning och struktur som byggprojekt har haft. Det dominerande tänksättet har varit att man kunde lösa uppgiften själv

utan ett styrningsverktyg. Ett styrningsverktyg innebär en modell som innehåller gemensamma mallar, processer och definitioner av roller och rollfördelning (Bodin m.fl. 2005).

När verksamhetsprojekten ökat i omfattning och antal har man också sett behovet av att driva dem på ett mer strukturerat sätt. Flertalet respondenter i studies enade om att företaget strävar efter att effektivisera sin projektverksamhet för övriga projekt med anledning att säkerställa hög kvalitet samt att skapa rätt förväntningar om både projekts resultat och resursåtgång. Därför fattade ledningen för ett och ett halvt år sedan ett beslut om att börja använda ett projektstyrningsverktyg som heter PPS online (Praktisk Projektstyrning). Men verktyget har inte använts till fullo än och det beror på de utmaningarna som respondenterna upplever i den resan mot bättre styrning av projektverksamheten. En annan orsak är att företaget inte har landat än i hur de olika projekten som pågår ska kategoriseras.

Många organisationer i Sverige verkar ha svårt att leverera sina projekt i tid, enligt budget och med uppnådda effektmål. Enligt en rapport från Project Management Institute och KPMG (ett globalt nätverk av oberoende medlemsföretag som erbjuder revisions-, skatte- och rådgivningstjänster) uppger endast 16% av de tillfrågade företagen i Sverige att de regelbundet klarar av att leverera sina projekt inom tids- och budgetramar och med en effektmåluppfyllelse på över 80% (KPMG, 2018).

Detta tyder på en viss nivå av projektomognad, vilket återspeglar sig i bristande projektutförande. Anledningen till att det är intressant att studera projektstyrning i fallföretaget och utmaningarna som respondenterna upplever är att företaget utgör ett bra exempel på fenomenet att gå från att driva projekt utan styrmodell, eller snarare driva projekt med magkänsla, till att införa styrmedel i form av en projektmodell eller projektstyrningsverktyg.

En annan anledning till att studera projektifieringen i offentliga miljöer enligt Fred m.fl. (2018) är att de är skattefinansierade och att arbetet som utförs berör många invånare. Utifrån det är projektstyrningen i fallföretaget intressant att studera eftersom det är en offentlig organisation som driver tiotals övriga projekt årligen utan specificerat styrningsverktyg.

3 Metod

För att besvara studiens syfte och frågeställningen tillämpades en kvalitativ fallstudie där fokus var på människors egna upplevelser och tematisk analys som analysmetod (Yin & Nilsson 2007). Det har använts ett induktivt angreppssätt, och slutsatser har genererats från den data som samlats in.

3.1 Design

Studien har genomförts med hjälp av djupgående semistrukturerade forskningsintervjuer (se bilaga 2) (Hayes 2000) som är en metod för datainsamling som använder människors svar på forskarens frågor som datakälla enligt (Denscombe 2000). Intervjuer har en viss nivå av flexibilitet då respondenten får chansen att svara på frågorna i den mån som hen kan. Samtidigt, har forskaren en möjlighet att ställa följdfrågor så att respondenten skulle kunna utveckla mer sina svar (Bryman & Nilsson 2011; Johannessen & Tufte 2003).

Anledningen till att genomföra studien som en fallstudie är att den har blivit mycket vanligare i kvalitativ samhällsforskning med syfte att belysa det generella genom att titta på det specifika menar (Denscombe 2000). Som forskningsmetod ger fallstudie forskaren verktyg för att studera ett komplext fenomen inom en specifik kontext (Yin & Nilsson 2007) samt att den ger en mer ingående och detaljerad undersökning av den valda organisationen enligt (Baxter & Jack 2008).

Vissa forskare argumenterar emot nyttan med fallstudie som forskningsmetod. Bryman & Nilsson (2011) menar att det inte går att generalisera resultatet av fallstudien lika omfattande. Däremot argumenterar Yin & Nilsson (2007) att fallstudier kan generaliseras till teoretiska förslag och inte till populationer eller universum. I detta avseende representerar fallstudien inte ett urval och forskarens mål är att utveckla och generalisera teorier (analytisk generalisering) och inte att räkna upp frekvenser (statistisk generalisering). Denscombe (2000) argumenterar vidare att syftet med en fallstudie är att analysera en specifik situation och komma fram till påståenden eller hypoteser som kan förklara vad som händer och varför det händer, i just den specifika miljön som har undersökts.

3.2 Datainsamlingsmetod

Semistrukturerade intervjuer valdes som datainsamlingsmetod eftersom de gör att intervjuerna blir flexibla. En intervjuguide som bestod av huvud och följdfrågor användes med syftet att den skulle användas som en mall för att intervjuerna skulle genomföras på ett liknande sätt och för att underlätta analysen av insamlade data (Bryman & Nilsson 2011). Eftersom studien har ett induktivt angreppssätt lämnades frågorna breda och öppna, med utrymme för att respondenten skulle få svara fritt utifrån sina tankar.

Inför intervjuerna angavs en introduktion av studien till respondenterna, och innehöll en kort presentation av forskaren, studiens syfte och motiv, intervjuens tillvägagångssätt, hantering av personuppgifter samt samtyckesbrevet.

Frågorna i intervjuguiden delades i olika delar: inledande frågor, bakgrundsfrågor, huvudfrågor och avslutande frågor. Intervjuguidens frågedel inleds med enklare bakgrundsfrågor, för att få igång respondenten att börja prata. Därefter följde huvudfrågorna för att besvara frågeställningen. Den exakta ordningsföljden på frågorna var inte förutbestämt. Som stöd till huvudfrågorna användes följdfrågor för att som forskare kunna styra intervjun och få respondenten att utveckla sina svar (Denscombe 2000). Följdfrågorna möjliggjorde att intressanta data utanför intervjuguidens ram som kan vara relevant för forskningsfrågan kunde uppfångas, samt en djupare insikt i forskningsområdet nås (Hayes 2000).

I avslutande delen i intervjuguiden ställdes en fråga om respondenten hade något mer att tillägga samt tacka respondenten för dennes insats och deltagande i studien.

3.3 Deltagare

Åtta deltagare som har olika roller inom fallföretaget deltog i studien.

Urvalstekniken som användes för att välja deltagare i studien bygger på subjektivurval, dvs handplockade för ämnet. Den fungerar utifrån principen att forskaren kan få den bästa av informationen genom att inrikta sig på ett relativt litet antal personer som avsiktligt har valts ut med utgångspunkt i deras relevans och kunskap om forskningsämnet (Denscombe 2000). Ett subjektivt urval fungerar om forskaren vet redan att valda respondenter kan ge mest värdefulla

data. De väljs med ett speciellt syfte i åtanke, och detta syfte återspeglar de utvalda respondenternas särskilda kvaliteter och deras relevans för forskningsämnet (Denscombe 2000).

Inklusionskriterierna för deltagarna i studien var att de intervjuade skulle vara projektledare, projektmedlemmar eller ansvariga för utvecklingen av projektverksamheten inom organisationen. Syftet var att på så sätt samla in fler perspektiv och nå en högre grad av både bredd och djup i studien. De valdes för att representera olika avdelningar, erfarenheter och arbetsuppgifter och skapa en bredd och variation och djupare förståelse av deras upplevelser av svårigheterna när de försöker driva projekt på ett mer strukturerat arbetssätt.

Deltagarna har jobbat på företaget mellan 2 år och 20 år. Respondenterna har olika roller inom företaget och jobbar med utvecklingen av projektverksamheten från olika infallsvinkel. De olika rollerna inkluderar bland annat projektledare, projektmedlem, byggchef, hållbarhetschef, digitaliseringsstrateg och chef för IT och säkerhet.

3.4 Bortfall

Under studien togs kontakt med eventuella respondenter, som trots en förfrågan på kort notis visade intresse för att delta i studien och intervjutillfällena bokades. På grund av rådande situationen med coronaviruset och att många jobbar hemifrån, har några av respondenterna bokat om intervjutider flera gånger, vilket påverkade studiens process negativt. Samtliga intervjuer kunde användas som underlag för studiens datainsamling.

3.5 Genomförande

Vid urvalet inleddes kontakt via mejl med en chef som är huvudansvarig för uppstyrningen av projektverksamhetsorganisationen som sade ja till en pilotintervju. En pilotintervju innebär en första intervju som görs i en mindre skala med syftet att diskutera forskningsfrågan om hur företaget driver sina projekt samt kontrollera att upplägget av studien är fungerande (Sampson 2004). Sedan tipsade respondenten om fler kollegor på företaget som antingen jobbar som projektledare eller deltar i utvecklingen av företagets projektverksamhet. Därefter skickades förfrågningar ut via mejl till tilltänkta respondenter.

I samband med rekryteringen till intervjuerna skickades ett rekryteringsbrev ut (se bilaga 1). Där delgavs respondenten information om forskningsområdet; att öka förståelsen för upplevd utmaningarna projektstyrningen på företaget, för att denne skulle förstå sammanhanget. En av respondenterna meddelade att hen gärna ville se frågorna i förväg. Hen fick då till svar att det inte var möjligt för att svaren skulle bli så spontana och äkta som möjligt vid intervjutillfället. Respondenten accepterade motiveringen. Innan intervjutillfället bokades ett konferensrum där en ostörd intervju kunde ske eftersom en ostörd miljö är viktigt att säkerställa för att intervjupersonen ska känna sig trygg (Bryman & Nilsson 2011).

Vid respektive intervjutillfälle med respondenterna, presenterade sig forskaren kort, upprepade studiens syfte och informerade om de rättigheter respondenten har, såsom att avbryta sin medverkan när om helst utan att behöva ange skäl. Därefter sattes röstinspelaren igång och frågor ställdes med utgångspunkt i intervjuguiden. Bryman & Nilsson (2011) anser att uttryck lätt kan gå förlorade om enbart anteckningar förs och anser vidare att intervjuaren kan vara mer lyhörd och följa upp frågor lättare om intervjun istället spelas in. Det är lättare att fånga, inte bara vad som sägs, utan även hur det sägs.

Eftersom intervjuerna är semi-strukturerade så fick respondenterna svara fritt på frågorna och forskaren fick ställa olika följdfrågor anpassade efter vilka svar som respondenterna angav. Följdfrågor tillades när intervjuaren inte förstod eller ansåg att respondenten behövde utveckla sitt svar. Sex av de åtta genomförda intervjuerna skedde på respondenterna arbetsplats och två skedde på distans via telefonsamtal och Microsoft teams. Intervjuerna varade i 40–65 minuter och proceduren för alla intervjupersoner gick till på samma sätt.

3.6 Databearbetning

Efter det att intervjuerna har genomförts började transkriberingen, kodning, organiseringen och bearbetningen av det insamlade materialet (Hayes 2000; Dalen m.fl. 2008). Sedan började arbetet med att identifiera olika teman i materialet enligt Hayes struktur för tematisk analys. Fördelen med den tematiska analysen är

att den ger flexibilitet och är en användbar metod för att sammanfatta huvuddrag i en stor mängd data (Hayes 2000).

För att säkra en god kvalitet på transkriberingen har forskaren lyssnat på materialet två gånger för att kontrollera att formuleringarna var riktiga. Det transkriberade materialet lästes igenom två gånger och viktiga ledord för det respondenterna tog upp antecknades i marginalen på Word dokumentet. Efter att hela materialet lästs igenom kunde forskaren utläsa vilka ledord som var återkommande. Dessa ledord kopierades till en Excell ark och sorterades, lades ihop och formade så småningom teman. Därefter lästes materialet igenom ännu en gång och de citat som var relevanta inom de teman som hittats markerades och plockades ut.

3.7 Reliabilitet och validitet

Uppsatsen eftersträvar en överförbarhet och reliabilitet, vilket uppnås med hjälp av noggrann beskrivning av tillvägagångssättet (Larsen & Dalén 2018, Guba och Lincoln 1994). För att säkerställa reliabilitet och validitet på studien har studiens val och metoder beskrivits noggrant. Den noggranna beskrivningen underlättar för läsaren att kunna bedöma om det går att överföra resultatet till andra miljöer.

Med syftet att säkerställa att data som presenteras är tillförlitlig har endast artiklar som klassats som peer reviewed använts, vilket innebär att vetenskapliga artiklar har lästs och granskats av ämnesexperter innan de har accepterats och publicerats.

Däremot finns det svårigheter med att nå samma resultat när det gäller kvalitativa undersökningar eftersom det kan handla om subjektiva tolkningar, som kan göras på olika sätt (Larsen & Dalén 2018).

För att öka objektiviteten i studien har respondenter med olika roller inom organisation valts för att delta i studien samt att det har gjorts tydligt att det är upplevelser och mänskliga aspekter som influerar studiens resultat. Det har inte funnits personlig koppling mellan intervjuaren och respondenterna (Bryman & Nilsson 2011).

3.8 Etiska överväganden

I studien har de forskningsetiska principerna, framtagna av (Vetenskapsrådet 2002), följts. Berörda personer har informerats om studiens syfte, de har haft rätten att själva bestämma över sin medverkan. De har informerats att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande och i så fall även få materialet raderat, utan att de behövde uppge skäl. Skriftliga samtycken har inhämtats från respondenterna innan de deltog i intervjuerna.

Respondenterna har också informerats om att personuppgifterna kommer att behandlas i enlighet med Dataskyddsförordningen GDPR samt lagring av ljudfilerna kommer att ske i enlighet med gällande Karlstads universitets bestämmelser. De har också informerats om att uppgifterna och information som framkommer under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och kommer enbart användas för forskningsändamålet.

3.9 Avgränsning

Studien omfattar utmaningarna som respondenterna upplever när företaget inför ett nytt och mer strukturerat arbetssätt att driva övriga projekt.

Byggprojektverksamheten har inte studerats i denna studie eftersom den har en annan projektstruktur och mognad som inte finns i verksamheten för IT och fastighetsutveckling samt sociala projekt.

Forskningsfrågan genererade flertal ledord och teman som ej togs med på grund av att det var svårt att prioritera vad som var viktigast. Efter tematisering av transkriberat material kunde tre problemområden identifierades. Dessa områden handlade om *beställning av projekt, förankring och internkommunikation i företaget samt beställarkompetens*. Andra viktiga ledord som hittades och som kunde kategoriseras som underteman var *överlämning av projekt, ha koll på projekten som pågår och målformulering*.

Istället för att dela ledorden i huvudteman och underteman valde forskaren att baka ihop varje huvudtema med ett undertema som har en direkt koppling till det i form av orsak/resultat. Anledningen var att på ett övergripande sätt ge en bild av utmaningarna som respondenterna upplever i strävan efter effektiviseringen av

företagets projektverksamhet och hur de upplevda svårigheterna är kopplad till varandra.

De teman som slutligen formulerats och togs upp i studien prioriterade tyngd eftersom de berör tre större problemområden som påverkar respondenterna och företaget i stort. De tre större problemområden som respondenterna visat missnöje med och behov att bli bättre på är tydlig rollfördelning och överlämning, förankring och utbyte av information om pågående projekt, samt beställarkompetens och målformulering.

4 Resultat

Det insamlade data har genererat tre teman utifrån respondenternas egna upplevelser kring svårigheterna och bristerna med sättet de driver projekt. Dessa teman är: *otydliga roller, vi har fastnat stuprörtänket, samt vad är det man vill uppnå med projektet?*

Utifrån dessa teman framstår det att samtliga respondenter upplever att projektarbetet på företaget saknar tydlig styrning och uttryckte behov för att införa styrmedel i form av ett styrningsverktyg eller en projektmodell.

4.1 Otydliga roller

Många av respondenterna uppgav att det finns en otydlighet kring de olika rollerna i företagets projektverksamhet, bland annat att ha en tydlig beställare och en tydlig mottagare. Några av de markerade att en av de stora utmaningarna de har är (...) *att sätta ord på att vi faktiskt behöver ha en beställare*. En respondent uttryckte att många på företaget *droppar av en idé vid kaffeautomaten och sedan förvänta sig att det händer*. Respondenten vidare berättade att om ett projekt ska startas *så måste det faktiskt finnas någon från verksamheten som vill ha det och ta ansvar för det. (...)*.

En annan respondent upplyste att många av dem projekten som bedrivs saknar en tydlig beställare eller beställs av själva projektledaren som är ansvarig för genomförandet av projektet. Hen vidare berättade att hen har sett behov som borde lösas, tog initiativ och drev många projekt där hen *fick leta reda på en*

beställare i organisationen. Det har också framkommit att det fanns projekt som pekade väldigt tydligt på att det är ingen riktigt hade tagit i det och tagit ansvar för dem på rätt sätt.

Att ha en tydlig mottagare och en smidig överlämning av projekt har också varit en av utmaningar som respondenterna upplever. Många respondenter i intervjuerna uttryckte behovet av att bli bättre på att *lämna över och ha någon som ska förvalta projektresultatet, (...) när lämnar man över till förvaltning? när tar projektet slut?* undrade en av respondenterna.

En annan respondent betonade vikten av att i så tidigt skede som möjligt bestämma vem mottagaren är så att hen kan *plocka med den personen i tidigt skede så den vet om att 1 juni 2020 så kommer (..) få ett nytt system att drifta, förvalta och äga (...)* Syftet enligt respondenten är att projektledaren ska kunna utbilda den personen eller personerna samt att de ska vara med och tycka till genom hela projektet.

Överlämning av projektresultat är inte så tydlig som smidig då *det är fortfarande väldigt lätt för organisationen att lämna tillbaka till projektledaren och säga det här med (...) jag skulle vilja att det händer så här ... när det inte är hans fråga riktigt.*

4.2 vi har fastnat i stuprörtänket

En av respondenterna berättade att företaget driver årligen nästan 600 olika byggprojekt; nybyggnationer, ombyggnationer och renoveringsprojekt. och hur många övriga verksamhetsutveckling projekt företaget bedriver *vet vi idag inte eftersom vi inte sammanställer det på något sätt* berättade en respondent.

Det drivs tiotals övriga projekt varje år och respondenterna har ingen riktig koll på vilka de är. Flera respondenter påpekar problematiken i att det saknas samstyrning av projekt. En av dem påpekade att hen *har saknat samstyrning av (..) projekten som har varit beroende av varandra, många av de projekten har hängt på andra strategiska beslut (...)* så det har liksom tagit stopp där.

En respondent påpekar att avsaknaden av styrning kan leda till frustration och extra kostnader i onödan. En förklaring som angavs var att vid en stor beställning

av varor eller tjänster kan företaget få bättre priser än vid många små separata beställningar. Respondent uttryckte sin frustration på följande sätt:

”... problemet med silotänket på företaget är att man kan tänka att det här projektet påverkar bara mig... men fattar du ett beslut om att du ska ha digital signering till exempel på X avdelning eller att vi ska ha kivra på våra lönespec, men samtidigt så jobbar lokal med att de vill ha digital signering (...) då har vi redan tecknat ett avtal med kivra, då kanske vi hade fått en bättre deal om vi hade liksom tagit med digital signering där...”

Några av respondenterna upplyste att de försöker kartlägga och sortera övriga projekt som drivs men att de inte har bestämt sig än för hur projekten ska kategoriseras. Respondenterna förklarade vidare att projekten skulle kunna kategoriseras enligt företagets fem affärsmål; kundfokus, ekonomisk styrka, samhällsbyggare, hållbar miljö och engagerade medarbetare, så att till exempel alla projekt som handlar om miljö sätts tillsammans i en portfölj. Ett annat sätt att kategorisera projekten enligt en av respondenterna är utifrån företagets tre huvudprocesser: kund processen, stads och fastighetsutveckling processen och stödprocessen. På så sätt sorteras alla projekt som handlar om kundnöjdhet tillsammans i en portfölj. I dagsläget är projekten inte kartlagda någonstans och respondenterna upplever att de saknar överblick av vilka projekt som pågår och att kommunikationen mellan avdelningarna är bristande. Det skapar irritation och förvirring som en av respondenterna påpekar här nedan:

”problemet är ju att jag går till kaffeautomaten och sen överhör jag någon som pratar om någonting och sen hittar jag ett par nya och sen finns det ju ett par nya till som jag inte har någon aning om som liksom pågår (...) det stressar mig lite att (...) det alltid finns projekt som jag inte har grepp på (...) problemet är att de här projekten hänger ihop ...”

Problemet med otydliga beställare och mottagare återspeglar sig här också. Otydligheten kring vem får beställa ett projekt och vilka måste veta och godkänna att ett projekt får startas har gjort att *övriga projekt inom företaget (...) bara händer, de bara sker...* enligt en av respondenterna. Projekt startas och avslutas utan att veta för säkert om de har lyckats uppfylla uppsatta mål. Flertalet

respondenter berättade att den bristande kollen på vilka projekt som pågår har försvårat mätningen av framgång och om man gått i mål med dem olika projekten. En respondent berättade att hen ”...*kan inte säga att vi har lyckats med de flesta projekten (...) för det är ingen som vet vilka projekt det är som pågår.*”

4.3 Vad är det man vill uppnå med projektet?

Otydligheten kring beställarrollen och vem får starta ett projekt samt att vissa projekt startats utan en tydlig eller rätt beställare har gjort att beställarkompetensen ifrågasätts av flertalet respondenter. Beställarkompetens spelar en avgörande roll i att projekt lyckas och går i mål eller misslyckas. Den innebär att beställaren är införstådd i vad det är man beställer och hur resultatet av projektet ska se ut och hur det ska användas. Den förståelsen bidrar till att man har tydliga mål av projektet och ökar chansen att projektet lyckas. Å andra sidan leder avsaknaden av tydliga roller och beställarkompetens till luddig målformulering vilket ökar chansen att projektet misslyckas menar respondenterna.

En av respondenterna berättade att IT avdelningen inte haft bra styrning tidigare och en förklaring till det var att till exempel om en avdelningschef hade önskemål om IT-tjänst eller program *har det oftast landat på IT (...) man pratar med någon leverantör (...) det kommer bara ta femtio timmar eller(...) kostar bara 100 000 och de är uppe på banan (...) det är inte så att man har säkerställt utifrån vad egentligen behövs och vad som finns för det hela också.*

Respondenten resonerade vidare att detta beror oftast på *att man inte har hanterat dem som riktiga projekt, utan det har uppstått bara att man ska implementera, köpa ett program och installera, sen det är klart.*

Många av respondenterna anser att beställarkompetensen hjälper företaget att spara pengar och resurser eftersom man blir vassare med sina förväntningar och har en möjlighet att kravställa specifikt vad det är man efterfrågar, vilket gör att resurser allokeras exakt vart de behövs. En respondent berättade att en av utmaningarna med övriga projekt är *att man inte har riktigt koll på hur mycket tid de tar internt.* Vid behov av outsourcing eller beställning av tjänst från en extern konsult kan företaget inte veta om priset för tjänsten är rimligt eftersom företaget inte har något att jämföra med. Det har en respondent reflekterat över, *ja men vi*

kanske får en extern faktura från en konsult upp till max 100, 000... ska vi köra eller inte? Det är svårt att veta.

Flera respondenter anser att beställarkompetensen behöver förbättras för att bli bättre på att sätta en målsättning för projekten eftersom man som beställare *måste kravställa faktiskt det du vill (...) det blir bra för projektet att faktiskt (...) vad är det du vill? Det är inte lika lätt att få fram det.* Det skulle man kunna göra genom att kravställa tjänster inför stora upphandlingar, vilket gör att *kraven blir tydliga, de blir aldrig ifrågasatta, och priserna blir satta oftast i en rimlig nivå* enligt en av respondenterna. Hen resonerar vidare att en dålig kravspecifikation på en beställning kan leda till extra tilläggstjänster som kan kosta onödigt extra mycket pengar. *Det är en utmaning både att för som beställare att vara kompetent beställare (...) och att sätta en målsättning för projekten. Den dels gör inte vi alltid, så jag kan inte ta ansvar för hur man gjort tidigare men jag kan alltså berätta att vi inte kommer göra så i framtiden, utan vi kommer att öppna upp det för att vara så transparenta som möjligt* bekräftade respondenten.

5 Diskussion

Syftet med studien var att få djupare förståelse för svårigheterna vid införandet av ett nytt sätt att jobba med projekt. Forskningsfrågan som uppstod ur syftet var: Vilka utmaningar upplevs av projektledare i organisationer som försöker driva projekt på ett mer strukturerat arbetssätt än det de är vana vid?

Studien har besvarat frågan genom en kvalitativ fallstudie där åtta respondenter intervjuades utifrån en semistrukturerad intervjuguide. Under varje intervju ställdes huvudfrågorna i intervjuguiden och respondenterna fick svara fritt på dem. Samtidigt fick forskaren ställa olika följdfrågor anpassade efter vilka svar som respondenterna angav.

Av materialet som samlades in utfördes en tematisk analys som genererade tre teman. Samtliga teman tydde på att företaget står inför en resa för att effektivisera sin projektverksamhet och i den resan upplever respondenterna en del utmaningar samt att de uttrycker behov av att förbättra sättet de driver projekt. Dessa teman och förbättringsområden är:

1. *Otydliga roller*
2. *Vi har fastnat i stuprörtänket*
3. *Vad är det man vill uppnå med projektet?*

Det förstnämnda temat handlar om att fallföretaget behöver bli bättre på rollfördelning inom projektverksamheten så att det finns en tydlig beställare och tydlig mottagare. Detta skulle naturligtvis leda till bättre överlämning av projektets resultat. Temat stuprörtänk visar på avsaknad av förankring och kommunikation i företaget vilket gör att man inte har koll på vilka projekt som pågår, och det sista temat vad är det man vill uppnå med projektet? handlar om att det finns behov för bättre beställningsrutiner och bättre målformulering.

I det här avsnittet diskuteras varje tema för sig och kopplas samman med varandra och med relevant forskning.

5.1 Tydligare beställare och mottagare leder till bättre överlämning

De olika rollerna inom en organisation beskriver de kompetenser som behövs för att bedriva verksamheten effektivt. De rollerna har dessutom en koppling till specifika aktiviteter som utförs i organisationens processer. En avgörande faktor för framgång i en projektmiljö är tydligheten kring rollernas ansvar, befogenheter och samspelet mellan de och vad de innebär för projektet (Zwikael m.fl. 2019). I studiens första tema *vem gör vad?* framkom det att det finns en otydlighet kring de beställar- och mottagarrollerna, vilket kan leda till missuppfattning av ansvarsförhållande, kommunikationsbrist samt otydlig eller ofullständig överlämning av projektets resultat (Zwikael m.fl. 2019).

Projektbeställarrollen har identifierats som en nyckelfaktor som påverkar projektets framgång (Breese m.fl. 2020). En projektbeställare är en chef i organisationen som tar ett beslut om att driva ett projekt för att tillgodose ett behov som verksamheten har. Beställaren har ett ansvar för de lång- och kortsiktiga effekterna i organisationen både när det gäller resursåtgång och resultat (Perkins 2014).

Respondenterna i studien upplever att otydligheten kring vilka beställaren och mottagaren är försvårar mätningen av måluppfyllelse och överlämningen av projektets resultat. Eftersom projektframgången mäts mot projektets

måluppfyllelse, är det projektbeställarens ansvar att specificera och förtydliga dessa mål och vilka resultat som önskas nås med projektet. Projektbeställarens huvudansvar under projektets gång är att fatta beslut om projektets mål, inriktning och prioriteringar och även om projekt ska avbrytas (Kloppenborg & Tesch 2015). En effektiv projektbeställare fungerar som mentor och uppdragsgivare för projektledaren och övervakar projektets framsteg (Kloppenborg m.fl. 2009). Det leder till att eventuella avvikelser i projektets schema eller kostnad kan hanteras tidigt i projektets livscykel så att korrigerande åtgärder kan vidtas (Perkins 2014).

Förutom att ha en tydlig beställare är det viktigt att ha en tydlig mottagare av projektets resultat. Projektöverlämning innebär att projektets resultat lämnas över till den enhet eller avdelning som ska ta emot och förvalta det när projektet avslutas (Schneider m.fl. 2016). Det som gör en överlämning framgångsrik är god framförhållning, god kommunikation, tydliga roller, engagerade ledare och förvaltare samt samverkansformer (Dvir 2005).

I dagens snabbt rörliga och ständigt utvecklande marknad, med nya projekt som startas fortlöpande, är det nödvändigt att ha en effektiv överlämning av projektresultatet. Projektledarens ansvar är att driva projekt och inte förvalta resultatet efter att projektet har avslutats (Forcada m.fl. 2016), därför uttryckte flertalet respondenter att det är viktigt att projektledaren kan lämna över projektresultatet för att kunna börja med nya projekt, vilket inte görs i många projekt som företaget driver i dagsläget.

Fungerande överlämning och mottagande av projektets resultat är en förutsättning för att de förväntade effekterna ska kunna uppnås på sikt. Projektets överlämning och mottagande bör därför ges ett mycket större utrymme vid projektets planering (Forcada m.fl. 2016). Frågan om vem som ska ta hand om projektets resultat bör ställas tidigt i projektets livscykel. Fördelen med att ta med mottagaren redan i initieringsfasen enligt en av respondenterna är att mottagaren blir en del av projektet redan från start, vilket möjliggör mer öppen kommunikation, bättre återkoppling och större chans till måluppfyllelse (Dvir 2005).

5.2 Förankring i företaget leder till bättre koll på pågående projekt

Temat stuprörtänket pekar på bristande förankring och utbyte av information om pågående projekt i företaget, vilket leder till avsaknad av översikt på hur många projekt som pågår. I föreliggande studie framgick det att förankring i företaget är något som majoriteten av respondenterna ansåg som en utmaning. Flera av dem förklarade att det bror på stuprörtänket, dvs att man inte är införstådd i att det man gör i sitt eget projekt påverkar och har bäring på andra projekt. Detta har lett till bristfällig kommunikation mellan olika projektledare och avdelningar i företaget.

Förklaringen går i linje med vad Bubshait m.fl. 2015 & Belassi & Tukul (1996) uttrycker om att kommunikation och förankring mellan olika individer och avdelningar inom en organisation är en viktig del av ett väl fungerande projektarbete och projektets framgång eftersom den skapar transparens och ett gynnsamt klimat för samarbete och sammanhållning. En välfungerande kommunikation minskar risken att missa krav som borde tillgodosetts av projektet, samt minskar risken att uppfinna hjulet på nytt om det finns likartade projekt som pågår parallellt (Lukas 2015).

Tidigare forskning har påpekat att bättre kommunikationsrutiner i organisationen och standardiserade processer och mallar kan motverka problemet med stuprörtänket. Dai & Wells (2004) argumenterar att organisationer kan koordinera sina resurser genom att nyttja olika styrmodeller. Exempel på styrmodell kan vara styrningsverktyget PPS online eller, lite mer sofistikerat, ett projektledningskontor (PMO). PMO är en organisatorisk enhet som kan bistå företagsledning och projektledare med viktiga stödfunktioner (Pemsel & Wiewiora 2013). Det bidrar till effektivisering av projektverksamheten genom att bland annat minimera risken för att likadana projekt drivs parallellt samt hålla en överblick över vilka projekt som pågår. Detta kan göras genom att ha koll på hur resurserna fördelas och används (Müller m.fl. 2013).

Företagets olika projekt har bäring på varandra och det inbördes beroende mellan dem har lett till ökat behov av samordning för att kunna uppnå uppsatta verksamhetsmål (Kock & Gemünden 2019). Den samordningen saknas idag enligt flertalet respondenter och några av dem uttryckte att den kan uppnås genom användandet av projektportfölj som ett sätt för att ha bättre överblick och kontroll

över alla projekt som pågår. En projektportfölj innebär den centraliserade hanteringen av flera projekt som pågår parallellt. Den kan upprättas för att fördela resurser mellan olika projekt som initieras för att uppnå en organisations långsiktiga mål (Kopmann m.fl. 2015). Resultatet blir då att man inte driver olika separata projekt som de gör idag, utan alla projekt drivs på portföljnivå (Teller m.fl. 2012). Därför menar samtliga respondenter att det inte är hållbart att driva projekt med stuprörtänket, utan man behöver ha helikopterperspektiv på alla projekt som pågår.

5.3 Beställarkompetens leder till tydligare målbild

Det sista temat vad vill man uppnå med projektet? handlar om att respondenterna upplever behov av att ha bättre beställningsrutiner och bättre målformulering i företaget. Beställarkompetensen spelar en avgörande roll i projektets framgång eller misslyckande. Den innebär förmågan att samarbeta, planera, formulera och övervaka ett projekt som syftar till att nå uppsatta mål (Borgström m.fl. 2001).

Några av respondenterna ifrågasatte beställarkompetensen och måluppfyllelse i företaget pga. otydligheten kring beställar- och mottagarrollerna. Det går i linje med vad Emma Borgström m.fl. (2001) uttryckte att hög beställarkompetens kan sägas vara en förutsättning för att sätta upp tydliga mål och uppnå goda resultat. Den innefattar två punkter som är viktiga att ta hänsyn till; det första är att beställaren är införstådd i vad det är man beställer och hur resultatet av projektet ska se ut och vad det ska användas till. Den andra punkten gäller att handla upp det man ska beställa med hjälp av en tydlig kravspecifikation. De två kompetenserna bidrar till att beställaren har tydliga mål av projektet, vilket ökar chansen att projektet lyckas (Petriu & Woodside 2002).

Tidigare forskning har konstaterat att beställningar bör baseras på de behoven som verksamheten har. Vidare påpekas det att det är beställarens ansvar att ta reda på vilka dessa behov är, redan i förarbetet till beställningen, och att se till att slutresultatet faktiskt ger den verksamhetsnytta man vill åstadkomma (Borgström m.fl. 2001). Sammanställningen av verksamhetens behov leder till bättre formulering av uppsatta mål enligt Petriu & Woodside (2002). Detta har i stor utsträckning inte gjorts i fallföretaget. En respondent gav ett exempel på ett IT-

projekt som handlade om att beställa ett system som hade en kostnadsbild som låg på hundratusen kronor. Vid beställningen av systemet hade beställaren en luddig målbild av hur systemet skulle se ut och hur det skulle funka. Systemet funkade inte som det skulle och företaget fick beställa tilläggstjänster. Prislappen gick upp till närmare en miljon kronor och till slut gick det inte att använda system så det lämnades i diket. Det blev dyra lärpengar för företaget för hur fel det kan gå när man inte har tydliga krav och målbild av systemen som beställs.

För att vara så transparent som möjligt behöver en beställning av varor och tjänster handlas upp enligt lagen om offentlig upphandling (LOU). I det skedet måste beställningsprocessen specificeras mer noggrant och ansvarsfördelningen mellan de olika parterna klargöras med hjälp av en tydlig kravspecifikation (Wedin Hansson & Waara 2020).

Lag om offentlig upphandling ger leverantörerna möjlighet att tävla på samma villkor i varje upphandling (Riksdagsförvaltningen 2020). Den tävlingen mellan leverantörerna gynnar beställaren eftersom konkurrensen pressar ner priserna och ökar chansen att få resultat som motsvarar kravspecifikationen och beställarens behov (Forssell & Norén 2006).

En bra kravspecifikation är en förutsättning för att beställaren ska få in anbud som motsvarar de behoven som utgjorde början på upphandlingsprocessen (Lutters m.fl. 2014). Enligt Petriu & Woodside (2002) är det nödvändigt att kravspecifikationen är genomarbetad så att den lyfter fram de olika krav som är avgörande för att uppfylla de uppsatta målen. De resonerar vidare att den ska lämna så litet utrymme för egen tolkning som möjligt. Systemet som lämnades i diket är ett bra exempel på hur fel det kan gå när man inte har en tydlig kravspecifikation på beställningen. Konsekvensen av en dålig kravspecifikation kan bli misstolkning och olika förväntningar av projektresultat mellan beställaren och projektledaren, samt att man tvingas då att beställa onödigt dyra tilläggstjänster. Det kan också leda till dålig eller ofullständig överlämning av projektresultatet enligt (Schneider m.fl. 2016).

6 Slutsats och vidare forskning

Syftet med denna studie har varit att få djupare förståelse för svårigheterna som tillkommer med övergången från att styra projekt utan styrningsverktyg till att börja använda ett gemensamt styrningsverktyg. Studiens frågeställning syftade till att få reda på vilka utmaningar som projektledarna upplever när de försöker driva projekt på ett mer strukturerat arbetssätt än det de är vana vid.

Utifrån respondenternas svar framgick det att företagets projektverksamhet driver tiotals projekt årligen enligt utan någon som helst styrningsmodell. Företaget strävar efter att effektivisera och förbättra sin projektverksamhet och står inför en resa mot ett nytt och mer strukturerat sätt att jobba med projekt. Under den resan upplever respondenterna en del svårigheter och brister som behöver förbättras.

När det gäller framtida forskning vore det intressant att se mer forskning om beställarkompetens och överlämning i projektmiljöer. Samtidigt önskar forskaren att fallföretaget ska arbeta mer med lärande mellan projekt, kunskapslagring och kunskapsöverföring.

Litteraturlista

- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Belassi, W. & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151. doi:10.1016/0263-7863(95)00064-X.
- Berggren, C. & Lindkvist, L. (2001). *Projekt : organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Bhuiyan, N. & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, 43 761–771. doi:10.1108/00251740510597761.
- Bodin, S., Hansen, L.-E., Löfgren, R., Sahlén, T. & Sundqvist, A. (2005). *Dokumentstyrning i processorienterade organisationer*. Stockholm: Folkrorelsernas arkivförbund :
- Borgström, E., Artman, H. & Holmlid, S. Beställar- och leverantörsinteraktion i systemutveckling, 12.
- Brattberg, H. & Björkholm, T. (2020). *Prioritera, fokusera, leverera : din snabbguide till Lean, Agile, Scrum och XP av Hans Brattberg, Tomas Björkholm (Häftad)*. Bokus.com. <https://www.bokus.com/bok/9789197863056/prioritera-fokusera-leverera-din-snabbguide-till-lean-agile-scrum-och-xp/> [2020-07-18].
- Breese, R., Couch, O. & Turner, D. (2020). The project sponsor role and benefits realisation: more than ”just doing the day job”. *International Journal of Project Management*, 38(1), 17–26. doi:10.1016/j.ijproman.2019.09.009.
- Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bubshait, A. A., Siddiqui, M. K. & Al-Buali, A. M. A. (2015). Role of Communication and Coordination in Project Success: Case Study. *Journal*

of Performance of Constructed Facilities, 29(4), 04014107.
doi:10.1061/(ASCE)CF.1943-5509.0000610.

Dai, C. X. & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532.
doi:10.1016/j.ijproman.2004.04.001.

Dalen, M., Kärnekull, B. & Kärnekull, E. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dvir, D. (2005). Transferring projects to their final users: The effect of planning and preparations for commissioning on project success. *International Journal of Project Management*, 23(4), 257–265.
doi:10.1016/j.ijproman.2004.12.003.

Elonen, S. & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395. doi:10.1016/S0263-7863(02)00097-2.

Forcada, N., Macarulla, M., Gangolells, M. & Casals, M. (2016). Handover defects: comparison of construction and post-handover housing defects. *Building Research & Information*, 44(3), 279–288.
doi:10.1080/09613218.2015.1039284.

Forssell, A. & Norén, L. (2006). Konkurrens på likvärdiga villkor på offentliga marknader. *Nordiska Organisationsstudier*, (1), 7–31.

Fred, M. (2018). *Projectification: The Trojan horse of local government*. Lund University.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I *Handbook of qualitative research*. I *Competing paradigms in*

- qualitative research. I Handbook of qualitative research.* Sage Publications, Inc, ss.ss.105–117.
- Gustavsson, T. (2016). Benefits of Agile Project Management in a Non-Software Development Context -- a Literature Review. *Project Management Development - Practice & Perspectives*, 114–124.
- Gustavsson, T. (2016). *Agil projektledning*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research : gathering and analysing data*. Buckingham: Open University Press.
- Jalote, P. (2005). *An integrated approach to software engineering [Elektronisk resurs]*. SpringerLink. New York: Springer.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2013). The project organization as a policy tool in implementing welfare reforms in the public sector. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(1), 122–137. doi:10.1002/hpm.2120.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Johansson, G. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Kloppenborg, T. J., Manolis, C. & Tesch, D. (2009). Successful Project Sponsor Behaviors During Project Initiation: An Empirical Investigation. *Journal of Managerial Issues*, 21(1), 140–159.
- Kloppenborg, T. J. & Tesch, D. (2015). How Executive Sponsors Influence Project Success. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 27–30.
- Kock, A. & Gemünden, H. G. (2019). Project Lineage Management and Project Portfolio Success. *Project Management Journal*, 50(5), 587–601. doi:10.1177/8756972819870357.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P. & Gemunden, H. G. (2015). Business Case Control in Project Portfolios—An Empirical Investigation of Performance

- Consequences and Moderating Effects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(4), 529–543. doi:10.1109/TEM.2015.2454437.
- KPMG (2018). Embracing Agility. *Swedish Project Review*, 28.
- Larsen, A. K. & Dalén, H. (2018). *Metod helt enkelt : en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups.
- Lukas, J. A. (2015). How Effective Are Your Project Communications? *Cost Engineering*, 57(3), 34–41.
- Lutters, D., Dankers, W., Luttikhuis, E. O. & Lange, J. de (2014). Network based requirement specification. *CIRP annals : manufacturing technology*, 63(1), 133–136. doi:10.1016/j.cirp.2014.03.095.
- Maylor, H. (2010). *Project management*. Harlow, England ; Financial Times Prentice Hall.
- Müller, R., Glückler, J. & Aubry, M. (2013). A Relational Typology of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59–76. doi:10.1002/pmj.21321.
- Müller, R., Pemsel, S. & Shao, J. (2015). Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(4), 839–851. doi:10.1016/j.ijproman.2014.07.008.
- Nerur, S., Mahapatra, R. & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of Migrating to Agile Methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 73–78. doi:10.1145/1060710.1060712.
- Pemsel, S. & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31(1), 31–42. doi:10.1016/j.ijproman.2012.03.004.
- Perkins, D. (2014). Conceptualizing defensive silence in project-manager-to-project-sponsor communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 2–19. doi:10.1108/LODJ-05-2012-0027.

- Petriu, D. & Woodside, M. (2002). Analysing software requirements specifications for performance. I *Proceedings of the 3rd international workshop on Software and performance*. Rome, Italy: Association for Computing Machinery, ss.1–9.
- Riksdagsförvaltningen (2020). *Lag (2007:1091) om offentlig upphandling Svensk författningssamling 2007:2007:1091 t.o.m. SFS 2016:570 - Riksdagen*.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20071091-om-offentlig-upphandling_sfs-2007-1091 [2020-07-26].
- Sampson, H. (2004). Navigating the waves: the usefulness of a pilot in qualitative research. *Qualitative Research - QUAL RES*, 4 383–402.
doi:10.1177/1468794104047236.
- Schneider, K., Lædre, O. & Lohne, J. (2016). Challenges Found in Handover of Commercial Buildings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226 310–317. doi:10.1016/j.sbspro.2016.06.193.
- Teller, J., Unger, B. N., Kock, A. & Gemünden, H. G. (2012). Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. *International Journal of Project Management*, 30(5), 596–607. doi:10.1016/j.ijproman.2012.01.020.
- Vetenskapsrådet (2002). *Ett växande vetande : Vetenskapsrådets temabok 2002*. Vetenskapsrådet.
- Wedin Hansson, L. & Waara, F. (2020). *Offentlig upphandling ur upphandlarens perspektiv. Resultat från två studier med fokus på byggupphandling och ekologisk hållbarhet. | Lunds universitet*.
<https://www.lu.se/lup/publication/f9936925-f7bb-4824-9cfa-095167692b01> [2020-10-1].
- Yin, R. K. & Nilsson, B. (2007). *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö: Liber.

Zwikael, O., Meredith, J. R. & Smyrk, J. (2019). The responsibilities of the project owner in benefits realization. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(4), 503–524. doi:10.1108/IJOPM-02-2018-0086.

Bilagor

Bilaga 1: Introduktionsbrev

Jag heter Mahmoud Aldabbour, studerar Magisterprogram i Projektledning vid Karlstads Universitet. Jag genomför en studie för min magisteruppsats som handlar om Örebro Bostäder AB:s projektstyrning.

Studien kommer att vara av kvalitativ art. För att samla in det material som behövs för att besvara forskningsfrågorna kommer ett tiotal semistrukturerade intervjuer hållas. Tilltänkta respondenter som kan komma att intervjuas under studiens gång är projektledare, projektmedlemmar, och chefer som är ansvariga för utvecklingen av projektverksamheten i företaget.

En Intervju beräknas ta 30–60 minuter. Den kommer att spelas in och sedan transkriberas. Datamaterialet från intervjus innehåll förvaras så att det enbart kan läsas av mig och eventuellt av handledare och examinator om de begär det. Materialet kommer att användas enbart för den angivna studien och det kommer att raderas efter att studien publicerats.

Deltagande i studien är frivilligt och kan avbrytas när som helst (före, under, efter intervjun) utan att skäl behöver anges. Allt datamaterial som kan kopplas till dig eller din organisation kommer då att raderas.

Uppsatsen kommer att publiceras så att den blir allmänt tillgänglig. Alla uppgifter om dig som deltagaren och de data du bidrar med hanteras respektfullt och så att din integritet skyddas. Det gäller både hur data presenteras i studien och hur datamaterial förvaras under och efter arbetet med studien.

Alla personuppgifter kommer att hanteras enligt EU-förordning om dataskydd (GDPR, General Data Protection Regulation) för hantering av personuppgifter.

Tack för din medverkan!

Students kontaktuppgifter

Mahmoud Aldabbour 070-444 5483 mdabbour@gmail.com

Handledarens kontaktuppgifter

Henrik Bergman 0705-177 677 Henrik.bergman@kau.se

Johan Netz 070-440 8901 johan.netz@kau.se

Bilaga 2:

Intervjuguide

Projektstyrning: utmaningar med att övergå från att driva projekt utan formellt styrningsverktyg till att driva projekt enligt ett styrningsverktyg.

Inledning

Tack för att du vill delta i intervjun, jag uppskattar att du satt av den här tiden. Hoppas din dag hittills varit bra. Denna intervju är till för studien för min magisteruppsats som handlar om projektet våga bry dig. Uppsatsen jag har för avsikt att skriva kommer att vara av kvalitativ art. För att samla in det material jag behöver för att besvara mina forskningsfrågor kommer jag att utföra ett antal semistrukturerade intervjuer.

Denna mall kommer att användas i samband med alla intervjuer som genomförs i denna studie. Innan varje intervju kommer informanten att informeras om förutsättningarna och dess rättigheter i samband med sin medverkan både under och efter intervjun.

Frågor

Generellt

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

Utveckling av styrningsverktyg

5. Hur bedrivs och styrs ÖBOs projekt idag?
6. Använder ni projektstyrnings verktyg? Vilka är dem?
7. Skulle du kunna beskriva mer om dessa metoder?
8. Kan du berätta om Iniskt och PPS online?
9. Finns det skillnad mellan hur öbo styr bygg/IT-projekt och social och verksamhetsutveckling projekt?

10. Hur skulle du beskriva styrningen av olika projekt? Vad är viktigast? Att följa planen eller flexibilitet och föränderlighet?
11. Hur går det med kartläggningen av olika projekt inom koncernen?
12. Finns det systematisk kunskapslagring och överföring mellan projekt?
13. Hur jobbar ni med projekt?
14. Vem beställer projekt?
15. Gör ni förstudie? Intressentanalys?
16. Hur sätter ni samman projektgrupperna?
17. Varför just de personerna?
18. Hur fungerar kommunikationen med gruppmedlemmarna?
19. Hur mäter ni framgång i projekt?
20. Kan du beskriva hur det ser ut för dig under en vanlig vecka i projekt?
21. Vad tycker om det arbetssättet när ni bedriver projekt?

Utmaningar

22. Upplever du att de finns några utmaningar med de arbetssätts ni driver projekt?
23. Hur tror du att de påverkar dig och projektgruppen?
24. Är det någon speciell arbetsfas i projekt som fungerade mindre bra?
25. På vilket sätt fungerar det mindre bra?
26. Anser du att det finns något att förbättra med hur ni bedriver projekt?
(utvecklingsområde?)
27. I så fall vad och hur skulle de kunna förbättras?
28. Har Du något mer som Du vill tillägga till ämnet?

Avslut

Tack för ditt deltagande i intervjun och för en intressant diskussion!