



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen Industriell ekonomi

Projektarbete i praktiken

Hur kan oförutsedda problem vid projektöverlämningen minimeras

Författare: Peter Lundberg och Tommy Holmberg

Handledare: Lena Bjerhammar

Examinator: Carl Olsmats

Ämne/huvudområde: Industriell Ekonomi

Kurskod: IE2003

Poäng: 15 HP

Examinationsdatum: 2016-01-16

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Sammanfattning:

Projektarbete förekommer på många företag och trots att det ofta finns tydligt beskrivna rutiner för hur projektarbetet skall ske händer det att parterna inte är helt överens då projektet ska avslutas. Ibland är det ändringar under projektets gång som ligger till grund för kommande tvister, men i grunden är det oftast kommunikationen som brister mellan parterna. Genom att intervjua några olika företag och analyserat hur de arbetar i projekt har vi i detta arbete kunnat se en röd tråd som består av den viktiga kommunikationen för att skapa och bibehålla sunda relationer. För att hantera de förändringar som kan ske under projektets gång ser vi i vår analys av de företag som ingått i vår studie att det är av fördel att ha ett nära samarbete med kunder eller leverantörer och helst starta samarbetet tidigt för att möjliggöra justeringar som annars i ett senare skede blir svårare att genomföra.

Ett tillvägagångssätt att arbeta med ett projekts interna problem kan vara plattformar som möjliggör en delning av information mellan projektets olika medlemmar. Angreppsvinkeln är då att det ska bli lättare för att samtliga projektdeltagare att kunna ta del av informationen med en förhoppning att minimera missförstånd inom projektet.

Summary:

Projects occur at many companies, and even with clearly described procedures about the projects workflow it happens that the supplier and customer, are not in agreement when the project product is handed over. Sometimes it is changes during the project that is the root to problems but often it is the communication that flaws between the parties. By interviewing a few different companies, and analyzing how they work in the projects we have noted, from the interviewed companies point of view, that communication is key to maintain and create healthy relations.

One approach is to work with a project internal problems can be platforms that allow the sharing of information between different project members. One approach is that it will be easier for project participants to be able to share the information with a hope to minimize misunderstandings within the project.



HÖGSKOLAN
DALARNA

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	2
1.2	Problembeskrivning.....	2
1.3	Syfte och mål.....	3
1.4	Avgränsningar	3
1.5	Arbetets relevans	3
2	Teori	5
2.1	Projekt.....	6
2.1.1	Projektmodeller	7
2.1.2	Projektbeställare	9
2.1.3	Projektfaser.....	9
2.1.4	Projektdokumenterna	11
2.2	LEAN Management	13
2.3	Planering av projekt.....	13
2.4	Flexibilitet i projektarbetet	14
2.5	Kommunikation.....	15
2.6	Aktörer och relationer.....	16
2.7	Osäkerhet och förtroende.....	18
2.8	Mäta	19
2.9	Projekttriangeln	19
2.10	ÄTA-arbeten.....	19
2.11	Välja kunder	20
2.12	Förbättringsförämring	21

3	Metod	23
3.1	Förstudie	24
3.2	Litteraturstudier	24
3.3	Intervjuer av företag	25
3.4	Deltagande företag i studien	26
3.4.1	HIAK	26
3.4.2	Bergkvist Svets och Mek AB (BSM)	26
3.4.3	Företaget: Alpha	27
3.5	Intervjuteknik	27
3.6	Intervjuns utförande	28
3.7	Uppföljningsseminarium	29
3.8	Validitet och reliabilitet	29
3.9	Metodkritik	30
4	Empiri	31
4.1	Bergkvist Svets och Mek - BSM	32
4.2	HIAK	34
4.3	Företaget: Alpha	37
5	Analys	39
5.1	Projekt som arbetssätt	40
5.2	ÄTA-Arbeten	40
5.3	Utveckla projektarbetet	40
5.4	Implementera LEAN i projektarbetet	41
5.5	Flexibilitet och ändringar i projekt	41
5.6	Kommunikation	41
5.7	Relationer	42
5.8	Mäta	42
5.9	Projekttriangeln	43

5.10	Riskhantering	43
5.11	Välja kunder	43
6	Resultat.....	45
6.1	Riktlinjer för att bättre lyckas med projekt	46
6.1.1	Tydlig kommunikation – mer än bara ord	46
6.1.2	Undvika överarbetning.....	46
6.1.3	Mäta.....	47
6.1.4	Dokumentation	47
6.1.5	SharePoint	47
6.1.6	Relationer	47
6.1.7	Låta fler parter delta i förändringsarbetet	48
6.1.8	Tänka på risker	48
6.1.9	Undvika problem med ÄTA-tillägg.....	48
6.2	Förslag till fortsatta studier.....	49
7	Referenser.....	51
Appendix A.....		55
	Förundersökningsfrågor som skickades ut under examensarbetets inledande fas.	56
Appendix B.....		57
	Intervjumall.....	58
	Intervjuhjälp 1- projektriangel	61



HÖGSKOLAN
DALARNA

Förteckningar och Ordlista

Figurförteckning

Figur 1 koppling mellan LEAN och det agila manifestet - Cobb (2011, s.36) 8

Ordlista

Milstolpe:	Ett gemensamt etappmål. Milstolpar är projektledarens styrpunkter.
Projektgrind(tollgate):	Styrgruppens eller beställarens beslutspunkt som avgör om projektet ska fortsätta, ändras eller stoppas.
ÄTA(Ändringar Tillägg Avgående):	Ändringar i projektarbetet som uppkommer då projektet redan startat.
Social kompetens:	Bete sig på ett för omgivningen accepterat sätt.
Relationskompetens:	Att kunna skapa relationer, låta relationen bli bärande och att kunna avsluta en relation.
Relationskvalitet:	Att kunna upprätthålla en relation och hålla den på en ömsesidig bra nivå.
Grind-modell	En projektmodell som använder grindar(tollgates) se projektgrind.
SharePoint	Kommunikationsplattform, projektportal för att lagra och presentera information(dokument, planer och rapporter). SharePoint är en Microsoft(MS) produkt som kan integreras i MS Office, Excel och Outlook.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

På många företag i olika branscher används projektformen då arbetsgången ska bestämmas. Ett projekt kan delas upp i mindre delprojekt, där exempelvis inte bara själva leveransen av en bil kan ses som ett projekt, utan även tillverkningen/beställningen och monteringen av bilmotorn kan exempelvis ses som ett projekt. En av de många beskrivningar som finns för projekt är att ett projekt ska nå ett tydligt mål inom en utsatt tidsram och med förutbestämda resurser (Löow, 2009, s.13).

Projektets ramar definieras i ett tidigt skede där kund, säljare och projektledning träffas för att sluta avtal. Dessa initiala träffar benämns allmänt som projektets projekteringsfas och innefattar exempelvis diskussioner om eventuella förstudier vilka kan vara nödvändiga att utföra innan projektet kan påbörjas. Det är också under projekteringen som de ingående villkoren, exempelvis de tekniska specifikationerna, utformas samt frågor som: ”vem gör vad och till vilket pris” bestäms. Detta arbete resulterar i en projektplan och det är först i detta skede som Löow (2009, s.19) menar att det definitiva beslutet kan tas huruvida projektet skall påbörjas eller inte. I de fall då projektet antas och påbörjas initieras själva genomförandefasen vilken är projektets operativa fas och kan exempelvis styras av olika styrdokument. Exempel på dessa styrdokument, vilka inte bara är kopplade till genomförandefasen, kan enligt Jansson och Ljung (2004, s. 102) vara: progressrapport, projektspecifikationer, projektdirektiv samt en slutrapport. Då projektet närmar sig ett avslut inleds den avslutande fasen. Det är i den avslutande fasen som projektresultatet samt projektets eventuella tekniska dokument slutligen kan överlämnas till uppdragsgivaren. Då samtliga parter inom ramen för projektet är överens om dess resultat kontra de specifikationer som angivits i projekteringsfasen avslutas projektet varpå eventuell finansiell ersättning behandlas. Då projektet är avslutat kan en uppföljningsfas inledas. Det är i uppföljningsfasen det säljande företaget eller den interna slutkunden, exempelvis, kan påbörja eventuella efterkalkyler för att få definitiva siffror för projektets ekonomi.

1.2 Problembeskrivning

Många företag arbetar i projektform och trots tydliga produkt- och projektspecifikationer i projekteringsfasen uppstår meningsskiljaktigheter då projekt ska levereras eller lämnas vidare. Projektöverlämning kan vara när ett projekt överlämnas till en annan projektledare, projektgrupp, avdelning eller företag. Det kan vara en del- eller slutleverans av en vara eller en tjänst som då blir avslutet på projektet.

Under en förstudie till vårt examensarbete framkom det att det blivit allt vanligare under projektets gång att identifiera tilläggskostnader samt specificera dessa till enskilda uppdrag inom projektet. Denna kostnadsbokföring ligger till grund för upprättandet av ändrings-, tilläggs- och avgåendearbeten, kallade ÄTA-arbeten. Dessa ÄTA-arbeten kan sedan ligga till grund för problem vid projektöverlämningen. Det framkom även under denna förstudie att låg grad av eller brist på kommunikation inom projektet, både intern- och externkommunikationen, kunde påverka projektöverlämningen mot slutkunden negativt.

1.3 Syfte och mål

Examensarbets syfte är att identifiera och utreda vad som ligger till grund för oklarheter och meningsskiljaktigheter mellan de olika parterna vid leverans eller överlämnande av ett projekt. Vi vill även försöka identifiera några framgångsfaktorer och genom detta se om några av de oklarheter som uppkommer kan undvikas genom uppkomna framgångsfaktorer.

1.4 Avgränsningar

Projektarbete är ett vitt begrepp med många olika användningsområden vilket medför att även omkringliggande ämnen kommer att tas upp. Dessa omkringliggande ämnen, exempelvis affärssystem, kommer då bara nämnas per namn och inte djupgående förklaras.

1.5 Arbetets relevans

Arbetet påbörjades med en förstudie. Några olika företag kontaktades via telefon varpå de fick frågan huruvida de ville ställa upp på några frågor via mail. Företag som Bergkvist Svets och Mek AB i Borlänge, HIAK AB i Hedemora samt ett större företag/organisation för att nämna några, ställde alla upp på dessa frågor. Samtliga personer som vi fick kontakt med vittnar om problematiken som kan uppkomma i samband med ett projektavslut. I förstudien inkluderade vi även en mindre undersökning av de senaste årsredovisningarna av företag vi anser vara intressanta, vilket i vårt fall betyder att vi valt företag som arbetar i projektform, där ett har egen tillverkning, ett är ett renodlat ingenjörsföretag utan egen tillverkning och det tredje har mestadels interna projekt som ofta innefattar tjänster. Det vi tycker är intressant är att se om något utav företagen har arbetssätt som fungerar bra och då eventuellt kan användas i något annat företag i en annan bransch. Ur en redovisning går det att utläsa följande:

”... Denna tvist avgjordes den 23/6-2015, och föll till BSMs nackdel, vilket resulterade i att alla krav baserade på dessa ÄTA-arbeten inte bifölls, sånär som på 4 (av totalt 37.) Utfallet innebär att istället för att BSM erhåller de fakturerade 6.9 mkr plus ränta får betala 4/5 delar av skiljedomstolskostnaderna, samt de egna advokatkostnaderna...”

Då vi genom intervjuer och mindre undersökningar funnit att problemet existerar samt att liknande arbeten saknas, anser vi att problemet är relevant samt att arbetet kan påbörjas.

2 *Teori*

Projektarbete innehåller många olika delar och vi vill nedan beskriva övergripande hur det går till, därefter kommer delar som vi funnit viktiga för att projekten skall vara lyckosamma vid de projekt som ingått i detta examensarbete.

2.1 Projekt

Denna rubriks syfte är att skapa en djupare förståelse för var ett projekt är. Det finns olika synsätt på vad som definierar ett projekt och hur en organisation kan arbeta med dessa och det är inte svårt att finna en definition av begreppet projekt då det finns många av dem. Enligt Blomberg (2003, s.18) kan en samstämmig definition, och en beskrivning av vad projekt är, beskrivas med en mening: En målinriktad verksamhet vilken är väl avgränsad i tid och rum från annan verksamhet. Lööw (2009, s.13) beskriver projektformen som ett sätt att optimera användandet av mänskliga, materiella och finansiella resurser, men att framförallt att nå ett tydligt mål med i förhand bestämda resurser under en viss tidsperiod. Dessa tydliga mål och strategier försöker Blomberg (2013) se från ett annat perspektiv.

Det finns många projektstyrningsmodeller och tankar om hur projekt ska styras. En modell är den så kallade PProjects IN a Controlled Environment (PRINCE2) modellen. Här i Sverige är en stor projektstyrningsmodell – Praktisk ProjektStyrning (PPS). Kennedy och Philbin (2013:18–22) skriver om sin egen modell - Reason-based project management, som är en modell som skall anpassa projektstyrningen utefter det enskilda projektets förutsättningar snarare än att använda sig av en och samma projektmetod för samtliga projekt. Det senare alternativet anser Kennedy och Philbin (2013) försvårar för företaget att vara responsiva mot projekt av olika storlekar samt nya förutsättningar. Då de traditionella metoderna kan innefatta grindar och milstolpar som projekten måste passera anser de att en ändring i någonting som passerat dessa grindar eller milstolpar kan upplevas som svårare och någonting som kan ta längre tid. En annan projektmetod inom angränsande områden, och som kombinerar processindustri med systemutvecklingsteori är den agila projektledningen.

Det visar sig dock relativt snabbt genom några få sökningar vid Googles sökmotor att det finns många olika modeller inom projektledning och hur styrningen av projekt skall utföras. Företag kan även ha utvecklat sina egna modeller, som exempelvis Semcon´s - Excellence in Project Management (XLPM) som kommer av Ericssons PROPS-modell och Swecos modell Sweco@Work.

2.1.1 Projektmodeller

Nedan följer några kända metoder att styra projekt på. Dessa har kommit upp för diskussion under våra intervjuer med olika företag och vi vill med detta kapitel ge en bild på några av de modeller som kan användas vid projektarbete.

2.1.1.1 Projects in a Controlled Environment (PRINCE2)

PRINCE2 är en icke-patenterad, licensfri samt fri att användas projektmodell som har sitt fokus från projektstarten till dess avslut med en grund som vilar på sju principer (Metier, 2015)

- Kontinuerlig affärsmässig förankring
- Lära av erfarenheter
- Definierade roller och ansvar
- Styra i faser
- Avvikelsebaserad styrning
- Fokus på produkter
- Anpassa till projektmiljön

Enligt Metier (2015) är modellen utvecklad genom en best practice modell där erfarenheter från bland annat; projektledare och projektteam. Projects IN a Controlled Environment (PRINCE2) har många verktyg i dess verktygslåda och enligt Metier (2015) kan samtliga verktyg implementeras och användas, men företag kan även välja ut de verktyg som de tycker passar dem bäst.

2.1.1.2 Praktisk Projektstyrning (PPS)

Vid Tiestos hemsida (Tiesto, 2015) finns en definition av praktisk projektstyrning. De skriver att ”... PPS-modellen vilar på fyra grundläggande synsätt, MÅNS. En positiv Människosyn tar tillvara alla medarbetares förmågor. Personliga Åtaganden ger överenskommelser som fungerar. Nyttan i fokus ger ökad motivation och kvalitet. Ett bra Samförstånd med ömsesidig respekt mellan alla parter ger en god dialog...”

2.1.1.3 Agil projektledning

Saddington (2012) inleder sin beskrivning av agilt projektarbete med att hänvisa till de agila manifestet (Agila manifestet, 2001).

”...

- Individer och interaktioner framför processer och verktyg

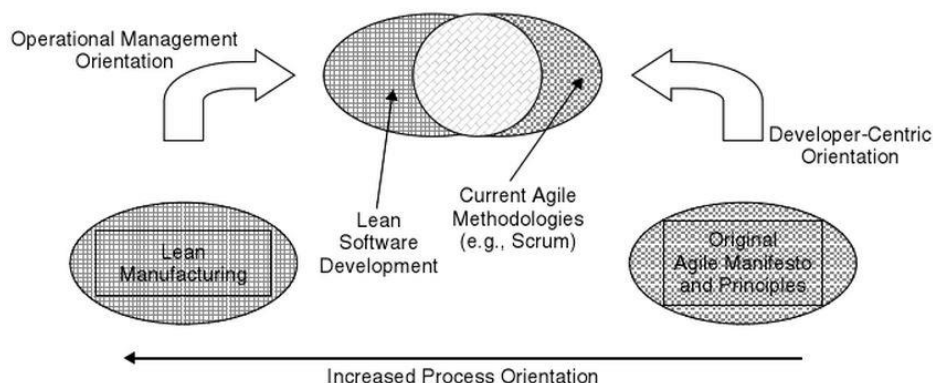
- Fungerande programvara framför omfattande dokumentation
- Kundsamarbete framför kontraktsförhandling
- Anpassning till förändring framför att följa en plan

Det vill säga, medan det finns värde i punkterna till höger, värdesätter vi punkterna till vänster mer ...”

Agil projektledning är någonting som är stort inom programmeringssektorn och blev i början av 2010-talet ett väldigt populärt uttryck för hur ett mjukvaruutvecklingsföretag bäst skulle lyckas med sina uppdrag (Cobb, 2011, s.4). För att förstå vad som menas med att arbeta inom ramen för agil produktutveckling förklarar Cobb (2011, s.5) begreppet, agil projektledning, med några av dess synonymer.

- Förmågan att snabbt förändra och reagera på förändring i en föränderlig global miljö.
- Förmågan att snabbt ställa om prioriteringen av resurser vid en förändring av produktkrav, teknologi och kunskapsskifte sker.
- Att snabbt reagera på plötsliga marknadsskiften samt nya hot och faror genom en gedigen och kontinuerlig kundkontakt.
- Genom en ständigt upprepande och återkommande process förklara utvecklingsstegen för att maximera kundens upplevelse.
- Arbeta med leverera en lagom mängd information i rätt ögonblick.

Kopplingen mellan processindustrins något klassiska LEAN modellen och den agila systemutvecklingsmetoden förklarar Cobb (2011, s.36) med följande figur (Fig.1.)



Figur 1 koppling mellan LEAN och det agila manifestet – Fritt efter Cobb (2011, s.36)

Att implementera de agila arbetsmetoderna kräver hårt arbete. Mycket likt LEAN och dess initiativ krävs det fullt engagemang från högsta ledning för att lyckas att implementera de

agila arbetssättet (Cobb, 2011, s.85-96). Cobb (2011) menar vidare att en implementering av det agila arbetssättet kan utföras i tre olika steg; fullt ut, inget alls eller en medelväg mellan de två. Att vandra mot någon av de två extrem punkterna, fullt ut eller inget alls, menar dock Cobb (2011) inte är att föredra.

2.1.2 Projektbeställare

För att klargöra vem som är beställaren och vad dennes olika benämningar kan vara tar vi upp denna rubrik. Det finns många olika benämningar på den personen som står bakom beställningen utav ett projekt, i Ahlin, Marcusson och Arnesson (2014, s.131) likställs följande begrepp: beställare, uppdragsgivare, kund och sponsor. Det kan dock vara en liten skillnad för hur namnen används. Sponsor benämns en intern beställare som har ekonomiskt och kommersiellt ansvar för projektet och slutresultatet, Ahlin et al. (2014, s.131) skriver att personen är chef i organisationen. Kund beskrivs i Ahlin et al. (2014, s.131) som en extern beställare. Men oavsett vilken av dessa benämningar som används som projektbeställare menar Rundquist (2007, s.134) att begreppet projektbeställare är väl definierad i svensk litteratur. Rundquist (2007, s.134) skriver att "... Projektbeställare kan därmed vara flera olika personer eller organisationer, i motsats till termen projektägare som alltid är en fysisk person som representerar beställaren/beställarna..."

2.1.3 Projektfaser

Projektets olika faser är något som ofta benämns både i litteraturen och i projekten. Fasernas benämning och innebörd tas här upp för att skapa en större förståelse för deras olika innebörd. Ett projekt kan delas in i olika faser. Jansson och Ljung (2004, s.83) beskriver dessa faser som förstudie, planeringsfas och genomförandefas. Löow och Mooij-Lindman (2009, s.49) skriver hur förstudiens innehåll ofta innefattar:

- Nuläges- och omvärldsanalys
- Genomlysning av projektets omfattning.
- Kravspecifikation
- Kalkyl
- Intressentanalys och riskanalys
- Preliminär projektplan som beskriver vad som ska göras av vem, när, hur och till vilken kostnad
- Förstudierapport med rekommendationer om beslut

Förstudie har som syfte att samla in underlag för att besluta om ett projekt ska genomföra eller inte. Enligt Jansson och Ljung (2004, s.86) bör resultatet av förstudien ge svar på följande frågor:

- Ligger uppgiften och projektets syfte inom ramen för organisationens verksamhet? Ska organisationen syssla med det här?
- Vilka krav ska projektresultatet uppfylla?
- Ger projektet tillräcklig lönsamhet eller annan nytta i förhållande till kostnaderna? I kort och långt perspektiv?
- Finns rimliga tekniska och praktiska möjligheter att uppfylla kraven (kompetens, resurser, miljökrav, o.s.v.)?
- Hur ska projektet gå till i stora drag – hur ser projektstrategierna ut?

När planeringsfasen inleds är det som Jansson och Ljung (2004, s.87) skriver inte frågan om projektet ska genomföras utan hur det ska ske. Vidare skriver Jansson och Ljung (2004, s.87) hur syftet är att ta fram planer och förbereda organisationen inför projektets genomförande fas. Planeringsfasen av projektet beskrivs av Löow och Mooij-Lindman (2009, s.59) som syftet att projektledaren ska:

- Samordna resurser
- Bedöma och hålla tidplaner
- Öka effektiviteten
- Utnyttja rätt resurser
- Göra rätt saker på rätt sätt
- Undvika akuttryckningar
- Upptäcka avvikelser från målet

Genomförandefas innebär start av projektet och det är då störst möjlighet enligt Löow och Mooij-Lindman (2009, s.86) att påverka utfallet av projektet. Det är nu projektledaren vet om det är tiden, resultatet eller kostnaderna ska prioriteras. Följande punktlista rekommenderas av Löow och Mooij-Lindman (2009, s.85) för att säkerställa att det definierade resultatet i projekteringsfasen går att uppnå och om övriga delar i projektplanen stämmer överens med det man hade tänkt från början:

- Behöver arbets- och ansvarsfördelningen förtydligas ytterligare?
- Behöver projektplanen förtydligas? Stämmer den?

- Förväntningar från projektets intressenter framkom i förstudien: Vilka förväntningar väger tyngst, tiden, resultatet eller kostnaden?
- Genomgång av rutiner
- Har alla intressenter fått den information som behövs och är den väl förankrad?
- Lägg in avstämning av risk och intressentanalys vid varje milstolpeavstämning

Jansson och Ljung (2004, s.91) beskriver att genomförandefasen har som syfte att skapa projektresultatet, det vill säga att lämna över och avsluta projektet. Genomförandefasen kan delas in i tre etapper:

- Realisering där projektresultatet skapas
- Överlämning, där projektresultatet lämnas över till de interna mottagarna och till kunden
- Avslut, där projektet avslutas och projektorganisationen avvecklas.

Medan Jansson och Ljung (2004, s.92) låter både överlämning och avslut ligga under genomförandefasen väljer Löow och Mooij-Lindman (2009, s.105) att överlämning och avslut ska ligga under egna beslutspunkter, där överlämningen består i att lämna över resultatet till styrgruppen, som är ett beslutande organ i projektet eller till en extern beställare. Därefter ska uppföljning ske för att ständigt förbättra verksamheten.

2.1.4 Projektdokumentet

Inom projektarbetet finns det oftast olika dokument som ska användas för att stödja projektet på olika vis, därför tar vi här upp denna rubrik. Inom projektarbetet finns det olika benämningar på de dokument som används för att dokumentera arbetet, Jansson och Ljung (2004, s.102) väljer att benämna dem:

- Projektdirektiv, vilket även kan benämnas uppdragsbeskrivning eller projektbeställning
- Projektspecifikation, förekommer även med namn som projektbeskrivning eller projektplan
- Progressrapport, finns även med benämningar som lägesrapport, delrapport, avvikelserapport och resultatredovisning
- Slutrapport, kan även kallas för projektslutrapport eller avslutsrapport.

Under projektarbetet förekommer det också andra dokument som enligt Jansson och Ljung (2004 s.102) har stor betydelse för projektet. Dessa dokument kan vara kontraktet med kunden i ett projekt för att leverera en stor kundorder, de tekniska specifikationerna i ett produktutvecklingsprojekt eller resurskontrakten med leverantörer i anläggningsprojekt.

Projektdirektivet bör som Jansson och Ljung (2004, s.104) skriver det upprättas av projektbeställaren och tydligt accepteras av projektledaren. Det ska inte vara mer omfattande än vad som behövs för att ge tillräckligt stöd under planeringsfasen. Projektdirektivet beskriver projektet och planeringsfasen och ska göras synligt i hela moderorganisationen.

Projektspecifikationen beskriver enligt Jansson och Ljung (2004, s.105) projektets krav, mål och omfattning, hur det är tänkt att genomföras och anger projektledarens handlingsfrihet under genomförandet. Vidare beskriver Jansson och Ljung (2004, s.105) att det är viktigt att projektspecifikationen beskriver hela det återstående projektet vilket betyder hela genomförande fasen inklusive realisering, överlämning och avslut. Projektspecifikationen fungerar som ett kontrakt mellan projektledare och projektbeställare under genomförandefasen, men den blir också en viktig informationskälla och referenspunkt för chefer i moderorganisationen. Slutligen skriver Jansson och Ljung (2004, s.107) att projektspecifikationen bör innehålla:

- Motiv, avsikt och avgränsning
- Projektplaner
- Projektorganisation
- Överlämningsetapp och avslutning.

Progressrapport ska som Jansson och Ljung (2004, s.108) beskriver det användas för att rapportera delresultat, bedömningar av återstående arbete, osäkerhetsbedömningar och att ge förslag till åtgärder. Progressrapporten är i första hand riktad till projekt beställaren men också till interna mottagare och resursägare. Vidare beskriver Jansson och Ljung (2004, s.108) att det är viktigt att progressrapportering inriktas på bedömningar av återstående arbete och inte stannar vid en redovisning av delresultaten hittills, eller ännu sämre, av hittills nedlagt arbete.

Slutrapport är en sammanfattning av de erfarenheter från projektet som moderorganisationen och framtida projekt kan ha nytta av. Jansson och Ljung (2004, s.110) skriver att rapporten vanligen sammanställs av projektledaren och riktas till projektbeställaren, resursägare och interna mottagare, liksom andra inom moderorganisationen som kan ha nytta av

erfarenheterna och/eller som kan genomföra förslagen som erfarenheterna leder till. Enligt Jansson och Ljung (2004, s.110) ersätter inte slutrapporten organisationens system för att ta hand om förbättringsförslag. Moderorganisationen ska genom rutiner för kontinuerliga förbättringar hantera förslag allt eftersom erfarenheter görs och förslag dyker upp. Jansson och Ljung (2004, s.110) beskriver slutrapporten som ett sammanfattande dokument som kan tillföra erfarenheter, slutsatser och förslag som är möjliga att genomföra först sedan projektet avslutats. Innehållet i slutrapporten bör enligt Jansson och Ljung (2004, s.110) innehålla:

- Beskrivning av projektets bakgrund. Syfte, mål, omfattning, hur det var organiserat och hur kommunikationen i projektet och med omvärlden skulle gå till.
- Beskrivning av hur projektet verkligen genomfördes och hur det lyckades. Hur krav och mål förändrades, hur arbetet gick till, hur det var organiserat, hur kommunikationen fungerade och hur väl projektet lyckades.
- Sammanfattning av viktiga iakttagelser och erfarenheter från projektet. Viktiga iakttagelser och konkreta förslag på hur moderorganisationen skulle kunna dra nytta av erfarenheter från projektet.

2.2 LEAN Management

Är det möjligt att utesluta delar enligt litteraturens sätt att driva ett projektarbete? På samma sätt som tillverkande företag inför Lean Production i sin verksamhet för att korta ledtider och sänka kostnader vill Ahlin et al. (2014, s.151) införa begreppet Lean Project Management. Lean project management vill eliminera alla icke värdeskapande aktiviteter i projektarbetet även om en eventuell projektmetod säger någonting annat. Ahlin et al. (2014, s.151) skriver dock att projektgruppen/projektledaren alltid ska kunna motivera varför inte alla steg eller verktyg används i en modell. Så länge som kvalitén på projektresultatet är tillräckligt hög kan mycket av byråkratin skippas och både tid och pengar kan tjänas in.

2.3 Planering av projekt

Går det att planera för mycket? Här följer ett stycke där just betydelsen av planering tas upp. Ett projektarbete är ofta välplanerat och teorier kring hur projektarbetet ska planeras finns en stor mängd utav men det finns några som beskrivit att välplanerade projekt riskerar att inte bli lyckosamma. Det finns enligt Blomberg (2003, s.53) indikatorer på att framgångsrika projekt är mindre planerade och styrda än projekt som misslyckats. Detta grundar Blomberg (2003, s.53) på ett eget forskningsprojekt där han skriver att det är mer regel än undantag att i

lyckade projekt hålls planeringen nere till ett minimum och de planer som görs ses inte som något facit utan det finns i projektet en lyhördhet för både bättre idéer och nya krav under projektets gång

Tidsplaneringen av ett projekt har en betydande roll och helt avgörande för att planeringen ska fungera, Blomberg (2003, s.59) skriver hur projekt som anses lyckade ofta har ett tidsschema av en mer absolut karaktär och har hållits inom de fastställda tidsramarna. Projekten har då överskridit sina budgetar ordentligt, projektdeltagarna har slitit hårt och de har mer eller mindre lyckats hålla sig inom de tidigt fastställda tidsramarna.

2.4 Flexibilitet i projektarbetet

Förmågan att kunna införa förändringar i ett pågående projekt är vad denna rubrik handlar om. Ett projektarbete är inte helt statiskt utan förändringar inträffar mer eller mindre. När det inträffar oplanerade saker gäller det enligt Ahlin et al. (2014, s.149) att vara flexibel och kreativ för att parera och agera på lämpligt sätt. Ahlin et al. (2014, s.149) menar att om projektet är välplanerat är det lättare att reagera och agera utifrån det som händer. Ahlin et al. (2014, s.149) beskriver att det är viktigt att både agera innan något händer och agera när något inträffar, båda dessa sätt ökar flexibiliteten. Planeringen av ett projekt kan förstås vara bristfällig och därmed riskeras bland annat en försening. I motsats till Ahlin et al. (2014, s.149) skriver Wisèn, Lindblom och Pérskaja (2004, s.166) att det kan finnas en risk med att projekten är välplanerade, de menar att när något oförutsett inträffar under projektets gång, kan det i ett välplanerat projekt bli svårt att göra nödvändiga förändringar.

För att inte tappa greppet om ett pågående projekt då det uppkommer ändringar menar Nordqvist (2002, s.105) att varje ändring ska behandlas som ett nytt projekt och lagras till ”moderprojektet”. Vidare beskrivs hur ändringar bör föregås av beslut och beställning av berörda produkter med konsekvenser för tid och kvalitet.

För att lyckas med projektarbetet krävs inte bara projektmodeller, metoder och verktyg, utan Tonnquist (2012, s.261) menar att förmågan att hantera det oväntade och oförutsedda måste tränas upp och att nyckeln till framgång är flexibilitet och förändringsberedskap.

2.5 Kommunikation

Här tar vi upp kommunikationen, som enligt majoriteten av de ingående företaget i detta examensarbete är en väsentlig del hur väl ett samarbete mellan människor kommer bli.

Kommunikation är en central del där exempelvis två parter ska kommunicera med varandra. Löow och Mooij-Lindman (2009, s.90) skriver att den vanligaste orsaken till att intressenterna i ett projekt inte är nöjda handlar om just kommunikation. Det finns många olika orsaker till att kommunikationen inte fungerar, några vanliga orsaker till missförstånd listas i Löow och Mooij-Lindman (2009, s.91): Otydlighet, olika tolkningar av samma sak, olika referensramar, trötthet, motsägande kroppsspråk. Konkurrensen mellan företag är ofta stor och det är relativt lätt att plagiera produkter, däremot är det som Hagberg och Ljung (2000, s.4) skriver svårt att plagiera social kompetens eller relationskompetens. Det är en hög relationskvalitet som avgör framgången. Som vi beskrivit tidigare finns det många olika sätt att beskriva hur ett projekt skall bedrivas men det är som Hagberg och Ljung (2000, s.45) skriver inte modeller och metoder utan den enskilda människan och relationen till medarbetarna, genom exempelvis kommunikation, som är den viktigaste förutsättningen för att lyckas. Kommunikation handlar om samspelet mellan människor ur ett bettendevetenskapligt perspektiv och Hagberg och Ljung (2000, s.128) menar att det kan finnas orsaker till kommunikationsbarriärer. De beskriver ett svenskt-engelskt projekt, där de medverkande svenskarna blev hämmade av språket under projektmötena eftersom de hölls på engelska och därmed hade engelsmännen en fördel som inte var lyckat för varken projektet eller individerna. För att ett projekt skall fungera skriver Hagberg och Ljung (2000, s.206) i slutordet att det är nödvändigt med goda relationer och en systematik i projektarbetet. Kommunikation sker på olika plan samtidigt. Jansson och Ljung (2004, s.404) menar att det ena planet handlar om formella, uttalade, sakliga och tekniska uppgifter medan det andra planet handlar om ofta icke verbal kommunikation, röststyrka, tonfall, blickar, kroppsspråk, inbördes placering i ett rum, klädsel, o.s.v. Jansson och Ljung (2004, s.405) skriver vidare hur vi för det mesta är omedvetna om vilka ickeverbala signaler vi sänder ut och hur de uppfattas av andra. Ändå är det dessa signaler som till stor del avgör hur väl ett team kommer att prestera.

Under ett projekts livstid uppstår det många situationer där personer kan uppfatta samma sak olika. För att nå enighet i frågor är det enligt Ahlin et al. (2014, s.150) viktigt att kunna sätta sig in i andra personers uppfattning. Även Hagberg och Ljung (2000, s.65) tar upp ämnet då den största fallgropen i utvecklingsarbete ses som olika verklighetsbilder. Vidare beskrivs hur

lätt det är att ta för givet att alla tänker lika. En slående beskrivning finns i Hagberg och Ljung (2000, s.65) där våra verklighetsbilder grundar sig på att vi har olika kartor där vägbeskrivningen till samma punkt ser olika ut eftersom vi befinner oss på olika platser. Hagberg och Ljung (2000, s.127) konstaterar att de kartor vi använder oss utav är individuella och för att kunna sträva åt samma håll krävs att människor är raka och kommunicerar över både sina individuella kartor och de gemensamma framtidskartorna. För att skapa en administrativ plattform för kommunikation i projektet finns det flera möjligheter. Det är enligt Tonnquist (2012, s.169) lämpligt att i kommunikationsplattformen klassificera informationen och göra vissa dokument tillgängliga för alla intressenter som en övergripande projektplan. Däremot bör protokoll, rapporter, tester och budgetuppföljning bara vara tillgänglig för samtliga projektdeltagare. En sådan plattform som kan möjliggöra full inblandning kan benämnas som en projektportal eller en projektarbetsyta vilket är en kommunikationsplattform för att samla och utbyta dokument, planer och rapporter. I Tonnquist (2012, s.171) finns bland annat SharePoint beskriven som en projektportal, vilket är ett verktyg från Microsoft för att både lagra och att presentera information. SharePoint är integrerad med MS Office Word, Excel och Outlook.

2.6 Aktörer och relationer

För att få en djupare förståelse för relationer tar vi upp denna rubrik. Ett företag eller en individuell person kan ses som en aktör enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 283) och för att kunna påverka och förverkliga önskad strategiutveckling är relationer mellan aktörer viktigt, Axelsson och Agndal (2012, s. 283) kallar detta för bindningar mellan aktörer. Dessa bindningar omfattar främst:

- Tekniska bindningar
- Ekonomiska bindningar
- Kunskapsmässiga bindningar
- Administrativa bindningar
- Juridiska bindningar
- Sociala bindningar

Den lägsta nivån av aktörer är enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 284) individen. Det är relationen mellan individer som är den tunnaste tråden i aktörsnätverken men trots det

förmodligen den allra viktigaste. Axelsson och Agndal (2012, s. 284) menar att detta är ett skäl till att fundera över personkontaktens roll i affärsrelationer.

Beroendeförhållande finns enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 258) både inom den enskilda kund-leverantörsrelationerna men även i förhållande till nätverket. Agerande i företag innebär ofta att hänsyn tas till relationer som är kopplade till varandra. Eventuella kopplingar varierar mellan företag och affärssituationer men Axelsson och Agndal (2012, s. 258) menar även att aktörerna kan vara mer eller mindre medvetna om och bry sig mer eller mindre mycket om kopplingarna.

För att kunna förbättra en etablerad kundrelation beskriver Axelsson och Agndal (2012, s.384) att det är vanligt att lära av andra företag, men att då bara titta på företag i samma bransch som det egna företaget, leder lätt till att synfältet blir begränsat, däremot kan andra branscher ge fler nya impulser.

För att beskriva och analysera en kundrelation har Axelsson och Agndal (2012, s. 416) ett antal aspekter att beakta:

- Vad köper denna kund av oss?
- Hur stor är kundens betydelse för oss?
- Hur stor är vår betydelse för kunden?
- Hur ser kontaktmönstret ut mellan oss och denna kund?
- Hur ser relationens historia ut?
- Hur stabil är relationen med denna kund?
- Vilka framtidsmöjligheter ser vi inom denna relation?
- Hur ligger relationen inbäddad i nätverket?

För att få en fullödig beskrivning och analys av en kund bör enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 417) följande frågor beaktas:

- Hur identifieras problem och köpbehov i kundens organisation?
- Hur identifieras behoven av vår produkt?
- Hur är ansvar och beslutsbefogenheter fördelade generellt?
- Hur fördelas ansvar och beslutsbefogenheter för köp av vår produkt?
- Hur går det till när organisationen söker efter lösningar på sina behov?

- Hur går det till när kunden söker lösningar av de slag vi representerar och vilka är valkriterierna?
- Hur utvärderas och väljs leverantörer generellt?
- Hur utvärderas och väljs leverantörer inom vårt produktområde?

En förändring som sker i en relation i nätverket kan skapa kraftiga effekter på andra relationer, ibland relativt långt bort från den initiala relationen. Axelsson och Agndal (2012, s. 261) har genom två exempel påvisat att i vissa nätverk kan enskilda individer kraftigt påverka skeendena medan i andra är den aktivitetsstruktur som byggs upp mycket svår och trög att påverka. Axelsson och Agndal (2012, s. 261) menar att det blir svårt att förutsäga vad som kommer att hända eller vilka effekter som kan uppkomma till följd av ett initiativ till förändring. Terry Cooke-Davies skriver en artikel i *International Journal of Project Management* (Cooke-Davies, 2002, s.185-190) om tolv faktorer som är kritiska för att projekt ska bli lyckosamma. I alla dessa tolv faktorer ingår inblandningen av den mänskliga faktorn i projektets processer och människan är invävd i dessa processer.

2.7 Osäkerhet och förtroende

Kan vi lita på personen vi ska utföra denna affär med och hur påverkar detta förtroende eller brist på förtroende oss? Utbytet av varor tjänster och betalningsmedel sker i regel under varierande grad av osäkerhet skriver Axelsson och Agndal (2012, s. 240). Det är nära på omöjligt att gardera sig mot denna osäkerhet därför måste kund och leverantör kunna lita på varandra. Enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 240) byggs denna tillit upp i en social process som kallas "socialt utbyte". Vissa företag vill reglera stor del som möjligt när det gäller detta, medan andra lägger större vikt vid förtroende. I Axelsson och Agndal (2012, s. 241) beskrivs hur Smith Ring och Van de Ven (1994) menar att formella kontrakt succesivt övergår till psykologiska kontrakt i och med att två parter lär känna varandra bättre. Vidare hävdas att de formella kontrakten i inledningen av en relation kan vara viktigare men får sedan en mindre framträdande roll då parterna lärt känna varandra bättre. Axelsson och Agndal (2012, s. 242) skriver hur förtroende för en motpart växer fram genom att företaget undersöker hur motparten "skött sig" och genom skapande av personlig tillit till motpartens representanter. Vidare beskriver Axelsson och Agndal (2012, s. 242) att desto bättre affärerna fungerar och ju bättre personkemin är mellan parterna, desto starkare växer sig vanligen förtroendet och tilliten.

2.8 Mäta

Hur ska vi veta om vi uppnår målet om vi inte mäter? Att mäta handlar ofta enligt Carlzon och Lagerström (2008, s.149) att i projekt kontrollera så verksamheten uppfyller kundens krav och därmed också sina egna mål. För att formulera ett mål menar många att det ska vara ett mätbart mål men Hagberg och Ljung (2000, s.116) menar att det inte är något krav utan det viktiga är att målbilden är tydlig.

2.9 Projekttriangeln

Här tar vi upp en teori om tre viktiga faktorer som ingår i projektarbetet. För att styra ett projekt kan faktorerna tid, kostnad och kvalitet utnyttjas men Nordqvist (2002, s.39) skriver att det även finns risker med det då faktorerna förhåller sig till varandra på ett visst sätt. Dessa faktorer kan ses som både konkurrerande och stödjande i styrningen av projekt. Som exempel skriver Nordqvist (2002, s.40) att kortare tid kan köpas genom ökade resursinsatser, men även genom val av enklare lösning kanske med lägre kvalitet som följd. Ett annat exempel är den uppenbara risken för att kostnaderna stiger oroväckande om en funktionell kvalitet anses betyda allt. Det är enligt Nordqvist (2002, s.41) viktigt att projektledningen prioriterar faktorerna sinsemellan för att i tid kunna styra projektet mot de uppsatta målen. Vidare beskriver Nordqvist (2002, s.41) hur viktigt det är att just projektledningen beslutar och ger direktiv om den inbördes prioriteringen och inte projektdeltagarna, som det ofta blir i praktiken. För att visa vad som är högst prioriterat i ett projekt menar även Tonnquist (2012, s.80) att en projekttriangel är möjlig att använda, men här beskrivs hörnen i triangeln som tid, resurs och kvalitet istället för de tidigare nämnde tid, kostnad och kvalitet. De båda författarna pratar dock om samma saker men med olika benämningar. Som exempel ges här att om produktkvalitet är högst prioriterad innebär det att resultatet är viktigare än leveranstid och kostnader. Eller i ett annat fall kan tiden inneha högsta prioritet vilket innebär att projektets slutdatum är viktigast och att resultatet och kostnaderna kommer i andra eller tredje hand.

2.10 ÄTA-arbeten

Här beskriver vi mer ingående vad så kallade ÄTA arbeten betyder. Inom entreprenader är ÄTA-arbeten vanligt förekommande och är en förkortning som står för ändrings-, tillägg- och avgåendearbeten. ÄTA-arbeten ställer vanligtvis till problem för parter inom ett entreprenadavtal och Lundin (2011, s.3) menar att det är viktigt att på förhand fastställa hur dessa arbeten ska utföras. För att entreprenören ska ha rätt till ersättning ska ÄTA-arbetena

skriftligen beställas. För att en entreprenör ska få rätt till ersättning för ÄTA-arbeten som inte skriftligen beställts kan i vissa situationer oskälighetsregeln i Allmänna bestämmelser för byggnads-, anläggnings-, och installationsentreprenader 04 (AB 04) tillämpas (Lundin, 2011).

Byggsamordnaren visualiserar ÄTA-arbeten bra genom ett verkligt exempel på hur dessa arbeten kan se ut. I deras fall skall avtalade ventilationsrör dras i taket vid en byggnation. Byggritningarna från beställaren har dock visat sig missa dessa rördragningar varpå extra arbeten måste utföras för att dessa rör skall få plats. Denna typ av extraarbeten är vad som kan kallas ÄTA-arbeten (Byggsamverkan, 2015)

2.11 Välja kunder

För att bli lyckosam i projektarbetet kan det ha betydelse vilka kunder vi väljer att samarbeta med. I affärer mellan företag är det viktigt att arbeta med rätt typ av kunder. Det är även enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 329) viktigt att arbeta med dem på rätt sätt. Axelsson och Agndal (2012, s. 330) beskriver hur viktigt det är att inte försöka tillfredsställa alla tänkbara kunders behov och önskemål. Hantering av kunder och utbytesprocesser innebär alltid större eller mindre kostnader och kan ge varierande intäkter enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 330). Vidare beskrivs att i takt med att fler företag ekonomiskt utvärderar sina kundrelationer, finner de att vissa kunder är lönsamma medan andra är direkta förlustaffärer. Hur kunder ska hanteras kan handla om hur kundrelationer ska hanteras. Axelsson och Agndal (2012, s. 338) skriver att på en strategisk nivå kan det handla om hur tät kontakt det ska vara med kunden eller vilka relationer som ska vara mer öppna. På en operativ nivå kan det istället handla om vem som ska ha kontakt med kunden, när och i vilka frågor. Hur en kund ska hanteras innefattar även förhandlingsmetodik, hur ekonomin i pågående samarbeten ska bedömas men även hur relationen kan fördjupas och användas för att effektivisera affärsutbytet. Tills sist skriver Axelsson och Agndal (2012, s. 338) att det även handlar om att avveckla relationer.

Nöjda kunder är naturligtvis mycket viktigt och Axelsson och Agndal (2012, s. 370) skriver att det förekommer uttryck som ”kunden vet bäst”, ”kunden i fokus” eller ”utgå från kunden” och utan kunder genereras inga intäkter. Axelsson och Agndal (2012, s. 370) menar samtidigt att det är osannolikt att företaget på ett kostnadseffektivt sätt kan lösa alla kunders problem. Det är inte heller enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 370) alltid fördelaktigt med alltför problemfria långsiktiga relationer, eftersom det utan press på företaget i form av konkurrens, krävande kunder eller pådrivande leverantörer utvecklas företaget inte. Det är i relationer där det ställs stora krav, finns mycket att samarbeta kring och mycket att befinna sig i konflikt

om, som de mest kraftfulla relationerna finns. Det är även i dessa relationer som de stora förbättringarna sker enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 371).

2.12 Förbättringsförsämring

Det är möjligt att en införd förbättringsåtgärd får motsatt verkan för någon annan i projektarbetet vilket denna rubrik handlar om. Då en förväntad förbättring skall implementeras är det viktigt att flera parter skall höras för att undvika det Elg, Gauthereau och Witell (2007) benämner som en förbättringsförsämring. En förbättringsförsämring är då en person, ofta chef, implementerar en för denne en förbättring men som anses av resterande grupp som en försämring i arbetssätt.

3 *Metod*

Metoden beskriver hur vi gått tillväga då vi arbetat med detta examensarbete, varför vi valt de ingående företagen och hur vi insamlat materialet.

Detta examensarbete grundar sig i en förstudie vi utförde inom ämnet projekt i samband med detta arbete. Denna förstudie leder oss, författarna av detta examensarbete, till en litteraturstudie kring ämnet projektproblematik.

Då vi läst in oss på litteratur kring ämnet valde vi, i samråd med handledare, att påbörja våra företagsintervjuer. När samtliga intervjuer var avklarade inleddes ytterligare samtal med handledare samt övriga kurskamrater med opponerande seminarium där innehållet kritiskt granskades – detta skriver vi mer om i det kommande kapitlet Validitet och reliabilitet. Efter att samtliga intervjuer tolkats från talspråk till text samt godkänts av de intervjuade, ställde vi dessa resultat mot den litteratur vi hittat – detta återfinns i kapitlet: Analys. Detta kapitel: Metod, kommer mer förklarande gå igenom stegen fram till Empiri och Analys kapitlen.

3.1 Förstudie

En förstudie utfördes under arbetets inledande två veckor. Företag i Borlänge med omnejd kontaktades via telefon med förfrågan om de ville svara på några frågor via mail angående eventuell problematik i samband med projektarbete, dessa frågor återfinns under Appendix A. Företagen valdes utifrån att de arbetar i projektform men samtidigt ville vi ha en spridning av olika slags företag, därför riktade vi in oss på ett företag med egen tillverkning, ett företag utan egen tillverkning och till sist ett företag som mestadels har interna projekt. I och med detta val så ville vi se om de arbetar på liknande sätt eller det finns arbetssätt som fungerar bra och kan användas på företag som inte har så bra fungerande arbetssätt. Samtliga företag som tillfrågades ställde upp på dessa intervjuer. Då samtliga av de tillfrågade företagen accepterade fortsatta intervjuer ansåg vi att ytterligare kontakter med företagare kring ämnet inte skulle få plats i den tidsperiod som examensarbetet upptog.

Samtliga företag fick frågan om vi fick kontakta dem vid ett senare tillfälle för en fördjupad intervju om 1-1.5 timmar.

Resultatet av förstudien stärkte vår misstanke om vår problemformulering samt initierade de litteraturstudier som finns att läsa om i kapitel 2 – Teori.

3.2 Litteraturstudier

Efter det att förstudien påvisade arbetets relevans påbörjades en fördjupning inom ämnet projekt. Denna fördjupning inkluderade, bland annat, böcker inom projektledning, projektstruktur och styrdokument, produktutveckling och LEAN. Vi ville med denna litteratur

stärka samt fördjupa vår gemensamma kunskap inom ämnet projekt. Den fördjupade kunskapen gav oss en bättre möjlighet att förstå fler av de vetenskapliga artiklarna som finns inom ämnet, samt att bättre förstå deras syn på eventuella problem.

Denna samlade kunskap möjliggjorde och underlättade för det nästkommande arbetet: Intervjuer av företag. Samtliga litteraturstudier finns redovisade under kapitel 2 – Teori.

3.3 Intervjuer av företag

Frågorna ställdes till de utvalda företagen för att få en klar bild av hur de praktiskt arbetar i projektform och då även möjlighet att se vad som uppfattas som bra respektive dåligt i just projektarbetet. Frågorna handlar om hur projektarbetet struktureras och om de följer samma tillvägagångssätt vid varje nytt projekt. Genom svaren kan vi urskilja egenheter vid de olika företagen som fungerar mer eller mindre bra. Vi ställde också frågor som handlade om styrdokument vilket företaget kan använda sig utav för att underlätta projektarbetet, dessa styrdokument kan göra det lättare att utföra projektarbetet likartat vid varje tillfälle. Av svaren förväntar vi oss att se om det verkligen har betydelse att använda styrdokument i projektarbetet. Våra frågor handlar en hel del om hur projektinformationen sprids och lagras på företaget, detta kan vara avgörande för att olika personer som är inblandade i samma projekt ska kunna ta del av samma information. Kan det vara så att mindre lyckade projekt inte har kontroll på hur informationen ska hanteras inom företaget. En annan viktig aspekt i projektarbetet är hur kommunikationen sker, inte bara inom företaget utan även gentemot kund och hur den både inleds och underhålls, vilket kan vara avgörande för fortsatta projekt med nya eller gamla kunder, vilket kan ses som en slags marknadsföring av det egna företaget. Finns det inom företagen regler för hur kommunikationen skall ske och speglar det lyckade eller mindre lyckade projekt. En viktig del i arbetet handlar om vad som sker då det uppkommer ändringar i projektarbetet och hur dessa ändringar hanteras. För att utreda hur företagen hanterar dessa ändringar som ofta är kopplade till ändrade ekonomiska och tidsmässiga förutsättningar så ställdes frågor i ämnet. Svaren hoppas vi kunna belysa om hanteringen av ändringar påverkar projektets utgång.

Intervjuer av företag utfördes med avsikt att samla erfarenheter från företagsvärlden och för att sedan kombinera dessa erfarenheter med de tidigare insamlade teoretiska kunskaperna. Frågorna finns i sin helhet under Appendix B.

3.4 Deltagande företag i studien

Nedan följer en kort beskrivning av de företag som vi valde att inkludera i vår studie. Motivet till valet av företag presenteras under varje företag. Förhoppningsvis kan lyckade arbetssätt översättas till andra företag.

3.4.1 HIAK

HIAK är en leverantör av tjänster och produkter inom akustik och bullerdämpning. Områden som de verkar på är ljuddämpning för industri och byggsektorn, gas- och ångturbintillverkare, energisektorn samt flygindustri. Deras produktportfölj innehåller bland annat: Manöverrum, inbyggnader till transformatorer och reaktorer, ångljuddämpare, skorstenar, dörrar, gasturbinbyggnader, avgasljuddämpare och maskininbyggnader. HIAK omsätter årligen, med sina cirka 24 anställda, 90 MSEK. HIAK är idag ett renodlat ingenjörsföretag som oftast arbetar i projektform. Företaget har nyligen varit ett tillverkande företag men har nu outsourcat tillverkningen och koncentrerar sig endast på ingenjörsarbetet. Under denna förändring har stor möda lagts ner på att få arbetsmetodikerna att fungera bra. Företaget påstår att de själva under de senaste åren varit lyckosamma med sitt projektarbete, vilket gör det extra intressant för oss, då vårt examensarbete handlar om att undvika problem i just projektarbete.

3.4.2 Bergkvist Svets och Mek AB (BSM)

Bergkvist Svets och Mek finns i Borlänge kommun och är ett tillverkningsföretag med cirka 70 anställda och som årligen omsätter runt 100 MSEK. Enligt dem själva ”... Allt vi gör handlar om stål. Vi konstruerar, bearbetar och monterar stålkonstruktioner till stål-, papper-, kraft-, bygg och gruvindustrin...”.

Jan-Olov Bergkvist startade företaget i början av 70-talet då de tillverkade minigolfbanor. Bergkvist Svets och Mek är fortfarande ett familjeägt företag men idag styrt av den externa VD – Tom Teneberg. BSM har sitt projektarbete uppstyrt av en projekthandbok som beskriver alla steg i projektarbetet. Många, men inte alla arbeten på BSM benämns för projekt, det förekommer att mindre ordrar som bara berör en avdelning kallas just för order. Trots en tydlig projekthandbok har BSM upplevt situationer där kunden och företaget inte är överens i

slutskedet av projektet, därför är det intressant att intervjua BSM för att se hur de eventuellt arbetar med dessa problem.

3.4.3 Företaget: Alpha

Detta företag/organisation önskar vara anonymt, vi har därför valt att namnge detta företag/organisation till: Företag Alpha samt döpt vår kontaktperson till just: kontaktperson. Företaget Alpha finns på flera olika platser i Sverige och har över fem tusen anställda. De har övervägande interna projekt och de arbetar strikt utefter den inköpta projektledningsmodellen XLPM.

Företaget Alpha har tydliga rutiner för hur projektarbetet ska gå till vilket fångade vårt intresse. Vi hoppas kunna ta reda på om dessa rutiner fungerar bra och om de har metoder som kan användas på andra företag.

3.5 Intervjuteknik

Eftersom vi är två personer som tillsammans utför detta arbete har vi tillsammans bestämt att utföra intervjuerna gemensamt vilket Wisén, Lindblom och Pérskaja (2004, s.170) skriver är en fördel då en person kan koncentrera sig på samtalet och frågorna medan den andra kan dokumentera för att sedan alternera. Efter intervjun finns det dessutom någon att diskutera den utförda intervjun med.

Beroende på vem som skall intervjuas måste intervjuaren noga planera och utföra sin intervju därefter, (Häger, 2007). Häger (2007) menar att intervjuaren skall försöka söka svar på en huvudfråga. Genom att arbeta från olika, och vad Häger (2007) menar som mindre frågeställningar kan svaret på huvudfrågan lättare fås. Han menar vidare att försöka få svar på två stora huvudfrågor, inte är någon bra ide. Häger (2007) citerar en föreläsning av Sawatsky från SR 1998 när han säger att "... En intervju skall ha en början, en mitt och ett slut". Häger (2007) ger vidare en rekommendation i form av en tre-stegsmodell hur en intervjumall kan se ut.

- Intervjun kan börja med en mycket bred fråga. Frågan bör också vara av öppen karaktär. Med öppen karaktär menas att undvika frågor som kan rendera i ett ja eller nej svar, exempelvis: "Gick förra projektet bra?". En bättre fråga hade varit hur det förra projektet fortlöpte. Häger (2007) menar vidare att det kan vara svårt för en intervjuperson att ge ett korrekt svar som möjlig om denne inte kan hänga upp frågan

på någonting konkret. En än bättre fråga hade varit: ”Vad tycker du gick bäst med ert förra projekt?”

- Därefter kommer mittendelen av intervjun där intervjuaren skall bli mer konkret. Exempelvis går det i linje med förra steget att fråga ”Varför tror du att den delen var lyckad?”. Det ingår även att be om ytterligare förklaringar. Svarar personen som blir intervjuad att det varit ett fokus från företaget kan en fråga vara varför det varit ett fokus från första början
- Avslutet på intervjun skall ge den intervjuade en chans att själv avrunda intervjun eller förstå att intervjun håller på att ta slut hon kan fylla i sådant som eventuellt uteblivit. Exempel på detta kan vara ” Denna intervju håller på att lida mot sitt slut och du skall få vad vi kallar fem snabba ja eller nej frågor.” Detta ger en möjlighet för den intervjuade att själv hinna tänka ut någonting som kan ha missats under intervjun.

3.6 Intervjuns utförande

Vi följde Wisèn et. al. (2004, s.170) intervjuteknikstankar om att vara två vid våra intervjuer. Detta medförde att då en av oss ställde frågor kunde den andra av oss koncentrera sig på nästkommande frågor. Samtliga intervjuer skedde på plats hos företagen. Vi, författarna till detta examensarbete, arbetade utifrån en intervjumall, se Appendix B. Ibland gled intervjun in på ämnen som den intervjuande brann för eller starkt ville förmedla, genom vår mall kunde vi lättare komma tillbaka till de frågor som vi vill ha svar på. Efter intervjun kunde vi sitta och bolla tankar kring den utförda intervjun. Vi skrev vardera en version av hur vi uppfattade intervjun och sammanställde sedan gemensamt dessa versioner till en slutlig sammanställning. Svaren som vi fick från intervjuerna såg vi som en möjlighet att se ett mönster för hur hanteringen av lyckosamma projekt skedde ute på företagen, eller att få en bild utav vad som kan ligga till grund för att projekt inte blir helt lyckosamma. Efter att intervjuerna sammanställts så kan vi jämföra med teorin för att se om det finns några parallella bitar där teorin kan stödja delar som vi sett ute på de olika företagen. Då vi valt att sprida våra intervjuer på olika slags företag så var vi beredda på att svaren inte skulle vara helt likstämmiga men samtidigt är vår förhoppning att hitta något lyckosamt hos något företag som kan användas på ett annat. Det kan förstås också vara så att vi finner saker som leder till mindre lyckosamma projekt och som då kan undvikas av andra företag.

Denna sammanställning är vår tolkning av samtalet med företaget, för att validera detta skickades denna sammanställning till företaget. Företaget fick sedan komma med synpunkter på sammanställningen.

3.7 Uppföljningsseminarium

Arbetet innefattade fem uppföljningsseminarier. Vid dessa seminarier samlades samtliga studenter som var registrerade vid kursen IE2003 - Examensarbete för kandidatexamen i Industriell ekonomi. Samtliga arbeten presenterades såsom arbetet såg ut vid presentationstillfället och efter presentationen opponerades arbetet varpå konstruktiva förbättringsförslag lades fram. Detta medförde ytterligare en dimension av kvalitetssäkrande av arbetet då rapporten lästes av oberoende personer, vars åsikter var ämnade som förbättringsmöjligheter.

3.8 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att studera rätt saker, reliabilitet handlar om att studera dem på rätt sätt (Blomkvist och Hallin, 2014, s.50). Blomkvist och Hallin (2014, s.50) menar att validitet kan uppnås genom att:

- ”litteraturgenomgången handlar om det ämnesområde som problematiseringen, syftet och frågeställningarna anger”
- ”den teori som refereras till i teoriavsnittet och sedan används i analysen stämmer med syfte och frågeställning”
- ”problematisering, syfte och frågor överensstämmer med val av datainsamlingsmetod, val av informanter”
- ”diskussionen handlar om det syftet säger att den ska handla om – att frågorna besvaras.”.

Blomkvist och Hallin (2014, s.50) ger exempel på dialogisk reliabilitet som är ”då det finns en entydighet i tolkningen av det empiriska materialet.”

Vi, författarna till detta examensarbete, har i vårt examensarbete arbetat nära handledare som då kontinuerligt kunna verifiera att arbetet har studerat rätt saker och på rätt sätt. Vi har kontinuerligt låtit de intervjuande företagen tagit del av våra tolkningar samt låtit våra kurskamrater kritiskt granska vårt arbete flertalet gånger genom seminarier och tillhörande opponeringar för att på bästa sätt säkerställa att vi arbetat på rätt sätt. Vi har även haft

kontinuerliga träffar med vår handledare för att säkerställa validiteten och den dialogiska reliabiliteten. – det vill säga att vi har ökat arbetets validitet och den dialogiska reliabiliteten.

3.9 Metodkritik

I detta arbete involverades tre företag. Vi har valt att tolka projektarbete utifrån dessa tre företag och deras tankar och erfarenheter kring projektarbete. Examensarbetet hade varit starkare med fler involverade företag. Tiden till att involvera fler företag har dock inte funnits tillgänglig.

4 Empiri

4.1 Bergkvist Svets och Mek - E

Intervju med BSM angående projektproblematik. Intervjun utfördes med Björn Kjellberg, produktionschef och ansvarig utgivare av företagets projekthandbok. Björn Kjellberg, som varit anställd vid BSM sedan 2011, förklarar i denna intervju hur BSM ser på och arbetar med projekt som arbetsform.

Intervjun med Björn Kjellberg är sammanfattad av författarna till detta examensarbete och i efterhand godkänd av Björn Kjellberg.

Projekthandboken beskriver övergripligt hur BSM arbetar med projekt och beskrivs av Björn Kjellberg som en sammanfattning över hur BSM arbetar med projekt. Projekthandboken beskriver övergripligt hur projektledarna ska arbeta med projekt samt hur projektdokumentationen skall utföras och lagras. Projekthandboken författades under 2012 som ett resultat av ett konsultarbete. Generellt är detaljnivån i Projekthandboken är låg.

Bergkvist Svets och Mek arbetar nästan uteslutet med projekt då deras produkter allt som oftast blir unika med stor produktutveckling som följd. Deras kunder är ofta återkommande kunder med unika produktförfrågningar, dock finns även kunder som kommer med mindre förfrågningar och/eller svetsjobb vilken BSM utför ” på stående fot” och då inte i projektförhållande. Bergkvist Svets och Mek definierar, och tilldelar projektledare, vid projekt som är större än 5000: - i ordervärde.

Idag har BSM fyra personer anställda på heltid med huvudsysselsättningen: projektledare. Då det behövs hoppar avdelningschefer och svets/kvalitetsansvarig in i den operativa verksamheten och tar mindre projekt. Huvudprojektledarna arbetar i regel med flera projekt samtidigt, hur många projekt de arbetar med samtidigt varierar med projektets storlek. Det är inte ovanligt med projekt som varar upp till sex månader, dock brukar de flesta pågå ungefär en till två månader. Projektdokumentationen sker i projektmappen på BSMs server. Det finns idag inte några planer på att införa ett dokumenthanteringssystem såsom exempelvis SharePoint. Bergkvist Svets och Mek har för närvarande avdelningsmöten veckovis där bland annat projektledarna deltar och diskuterar pågående, kommande och avslutande arbeten. Då någon känner behov att förändra projekthandboken tas det exempelvis upp för diskussion vid dessa möten.

Bergkvist Svets och Mek har nyligen infört affärssystemet Monitor och försöker idag implementera den projektmetodik som idag finns beskrivet vid projekthandboken till Monitor. Exempel på utmaningar kring affärssystemet är, men inte begränsat till, att få alla att jobba enligt samma arbetssätt samt inte kringgå systemet med manuella ”Quick-fix-metoder”. Bergkvist Svets och Mek har som ambition att samtliga inköp som kan kopplas till ett specifikt projekt skall finnas registrerat i deras affärssystem. Detta för att underlätta vid ett eventuellt bortfall i en långtidssjukskrivning av en projektledare. Samtliga inköp finns idag inte registrerade i Monitor och här menar Björn Kjellberg att mycket jobb fortfarande finns att utföra. Projektledarna har utbildning inom CE-märkningen för prestandadeklaration då bärverk i stål produceras i verkstad (SS-EN 1090-1) men inom projektledning finns idag ingen utbildning för projektledarna.

En svår fas inom projekt är enligt Björn Kjellberg den inledande fasen i vilken eventuella offerter återfinns. I projekthandboken finns lite information om hur dessa offerter ska utformas. Dock ska det enligt Björn Kjellberg finnas en ca två-sidor lång förberedd offertmall. I denna mall återfinns viktiga detaljer såsom vilken person som BSM ser som behörig att ta emot, exempelvis, ÄTA-arbeten. Offerten begränsar inte ÄTA-arbeten till antal eller summa pengar i det initiala stadiet.

Björn Kjellberg nämner den lokalt omtalade gång- och cykelbron i Ludvika som ett utmärkande projekt. Björn Kjellberg nämner vidare att det stora bekymret gång- och cykelbron var bland annat en allt för ospecificerad offert, denna offert är någonting Björn Kjellberg inte närmare går in på. Detta ledde i sin tur att svårigheter med projektets ÄTA-arbeten vilka inte genererade någon ersättning. Andra, lite mer generella svårigheter härrörde nästan alla från den initiala offert-fasen och enligt Björn Kjellberg den allt för ospecificerade offerten. Bergkvist Svets och Mek försöker hela tiden bli bättre på att utforma sina offerter med tanke på att minimera missförstånd som dessa ÄTA-arbeten kan medföra. Att inom loppet av fem och tio år tror dock Björn Kjellberg att det kommer vara svårt att få betalt för ÄTA-arbeten som inte är anmälda och godkända innan åtgärd.

4.2 HIAK

Intervju med HIAK angående projektproblematik. Intervjun utfördes med Maria Hongisto, projektchef och Chief Operating Officer (COO) vid HIAK.

HIAK arbetar efter en grind-modell de kallar för Rälseen som baseras på liknande modeller från två andra stora företag i regionen. Modellen togs fram för tre år sedan och olika funktioner ansvarar för olika grindar och olika aktiviteter ska passera grindarna innan projektet får gå vidare. Grindarna har ingen tidsbegränsning utan modellen kan ses som en att-göra-lista för att underlätta för alla inblandade i projektarbetet.

HIAK har tidigare haft problem med för mycket projektledartid och att leveranstider blivit för långa inom projekten. Med hjälp av projektmetodiken har kommunikationen inom företaget förbättrats. Under införandet av Rälseen var arbetet hårt styrt där avsteg från turordningen mellan de olika grindarna inte fick ändras utan godkännande av VD eller Maria Hongisto. Nu när Rälseen är mer inarbetad vill företaget gå ifrån regelstyrning och istället använda mer målstyrning.

Företaget använder sig även av en mall som projektplan där tid-, budget- och inköpsplan ingår. Mallen består av en Excel-fil och används i sin helhet vid större projekt, enklare projekt där inte Rälseen används räcker det med att använda tidsplanen i mallen.

Projekten vid HIAK delas in med avseende på belopp och de mindre projekten behöver inte följa metodiken strikt. Förändringen av Rälsemetodiken och mallen för projektplanen sker löpande allt eftersom behov eller nytta uppstår. Vissa order med hög ordersumma kan drivas utanför projekt, dessa kan exempelvis vara reservdelar där orderkvantiteten är hög.

HIAK tar för närvarande fram en projektledarhandbok vilken projektledarna ska använda som stöd i sitt dagliga arbete där Rälseen, faser, roller, styrgruppens arbete och projektledarnas arbete beskrivs. Projektledarhandboken innehåller även en del mjuka sidor som hur kunden och medarbetare ska hanteras. Maria Hongisto som vi intervjuat har arbetat i 4 år på HIAK och det är hon som till stor del ligger bakom både projektledarhandboken och arbetet med Rälseen.

Inom kort ska företaget införa Microsofts SharePoint projektsiter och då använda det som en att-göra-lista med uppgifter(tasks) och underuppgifter (subtasks), där digitaliseringen som då sker kommer att effektivisera arbetet med Rälseen. SharePoint siten kommer att användas till

att samla dokument och informationsflöde. Företaget vill med införandet av SharePoint reducera en del av mailkonversationer och ”spring” inom företaget för att få fatt i rätt information.

På företaget finns avdelningen Operations där konstruktion, projektkvalitet, offertingenjörer och projektledare ingår. Operations har möten varannan vecka då återkoppling sker av det som skett de senaste två veckorna. Dagligt möte sker i tre olika konstellationer; marknad och offert, Operations och ledningen. Under Operations dagliga möte har projektledarna möjlighet att ta hjälp av varandra och utbyta erfarenheter. Under det dagliga mötet tas operativa frågor upp, därmed frigörs tid hos ledningen, som annars ofta får ta sådana frågor. Projektledarna sitter i kontorslandskap vilket underlättar kontakterna emellan dem då de ofta pratar med varandra. Maria Hongisto beskriver att klimatet mellan projektledarna som prestigelöst. En gång per månad träffar de styrgruppen för en lägesrapport. Vid projektavslutsrapporter har de en sittning för att reflektera över vad som gått bra och vad som kan bli bättre.

För att kunna ta tillvara vunna erfarenheter intervjuar HIAKs säljare med stöd av några av dem konstruerade standardiserade frågor i ett nöjdhetsformulär till sina kunder när leveransen är klar där kunden bland annat får svara på fyra poängfrågor.

Några av de svårigheter som HIAK upplever är i den inledande fasen av projektarbetet och då är det ofta den interna kommunikationen som kan brista t.ex. mellan säljare och offersidan. Maria Hongisto gav ett exempel som när en säljare tror att en liten förändring i en order går snabbt för konstruktören att göra medan konstruktören får ett produktutvecklingsproblem som tar lång tid att lösa.

Som Maria Hongisto förklarar kommer HIAK ofta sent in i kundens projektfas och har då små möjligheter att påverka projektet med möjliga förenklingar eller förbättringar. Därför försöker nu HIAK att informera kunderna om att det finns fler fördelar om HIAK blir involverade tidigare i projekten och skapar ett större samarbete med kunden. Det förekommer också att kunden inte har helt klart för sig vad en order ska innehålla och då kommer med tillägg eller ändringar under projektets gång. HIAK har en form av start-blankett som kunden ska underteckna innan genomförandet av en ändring kan startas. Detta för att säkerställa att rätt person hos kunden har godkänt ändringen. Det som HIAK idag ser som viktigast att jobba med för att undvika problem i projektarbetet är att komma in rätt i kundens projekt och vara delaktig när de sätter sin konstruktion, även att modularisera i högre grad både i

konstruktioner och vid försäljning. Sammanfattat kan det beskrivas som att företaget jobbar mycket med ledtider och samarbete med kunder.

Projektledarna är tre stycken på företaget men det förekommer även att två utav offertingenjörerna eller Maria Hongisto går in och tar vissa projekt ibland. Parallella projekt sker och som mest har en projektledare haft fjorton projekt samtidigt men Maria Hongisto beskriver att det inte bör vara mer än åtta projekt samtidigt för en projektledare. De flesta projektledare har genomgått projektledarutbildning. Det är för tillfället aktuellt med fortbildning för dessa personer i riskhantering och ekonomi. Som en generell sammanfattning anser Maria Hongisto att det är tiden som det svåra på HIAK och då tiden från det att företaget blir kontaktad till ett leveransdatum. Det skulle underlätta om HIAK blev involverad tidigare i projektarbetet hos kunden.

Om en projektledare blir sjuk finns inga rutiner för att någon annan ska gå in och ta över uppgifterna men Maria Hongisto förklarar att om det gäller en långtidssjukskrivning eller annan orsak till längre frånvaro är det självklart att någon annan får ta över projektet. För ersättaren kan det vara problematiskt att ta reda på alla uppgifter om de inte blivit lagrade på servern utan ligger lagrade kanske som epost lokalt på den frånvarande personens dator, i dessa fall får de logga in på den frånvarandes mail. Det problem som kan uppstå är bl.a. den interna kommunikationen som uteblir när t.ex. någon är sjuk. Detta problem hoppas företaget kunna undvika genom informationsflödet som kan skrivas in i SharePoint och därifrån ses av alla berörda.

När vi diskuterar projektriangeln berättar Maria Hongisto att de för samtal med kunder där kunden får ett pris för leverans på utsatt datum, men om kunden går med på att skjuta på leveransen blir det ett lägre pris.

Projektledarna på HIAK har blivit utbildade i projektledning enligt IPMAs (International Project Management Association) modell, av en konsult som besökt företaget. Även de som inte är projektledare men som arbetar i projekt på företaget, har fått utbildning i projektarbete av samma konsult.

Under dessa utbildningar har HIAK uppmärksammat avsaknaden av riskhantering och då att en lämplig framtida vidareutbildning för projektledare och styrgrupp behövs.

4.3 Företaget: Alpha

Företaget arbetar ofta i projekt och använder sig då av en projektmodell som heter Excellence in project management (XLPM) där det även finns online stöd med t.ex. dokumentmallar. De arbetar dock inte helt strikt efter projektmodellen utan kontaktpersonen beskriver att de plockar godbitarna ur modellen för varje specifikt tillfälle. Inom företaget finns också en egen utvecklad projektportal som bland annat innehåller projektplaner. Företaget använder sig även av en så kallad SharePoint lösning när de ska lagra dokument eller annat material som hör till projektet, därmed är det möjligt för behöriga personer att gå in i arbetsrummet och ta del av all den information som där finns. I och med detta är det relativt enkelt för en eventuell ersättare att ta över ett projekt om det skulle behövas. Företagets projektledare kan ha flera projekt parallellt men det förekommer även att ett projekt kräver heltidsarbete.

Kontaktpersonen menar att svårigheter med att samla in krav grundar sig på företagets storlek och det stora antalet individer som kan eller bör bidra med krav. Problemen som kan uppstå i projektarbetet inom företaget beskrivs av kontaktpersonen som den initiala kravhanteringen där många olika personer kan komma med kreativa, motstridiga eller fantasifulla krav. Denna kravbild kan inom företaget vara svår att realisera för att skapa en gemensam lösning.

Kontaktpersonen nämner även att krav som kommer in sent i projektet ofta blir väldigt kostsamma att genomföra. Projekten inom företaget är ofta komplexa och utmanande att genomföra.

5 *Analys*

*I kapitlet *Analys* ställer vi arbetets teoretiska referensram mot de intervjuresultat vi funnit genom de utförda företagsintervjuerna. Kapitlets rubriker kopplas mot arbetets teoretiska referensram och utarbetades tillsammans med handledare och övriga kurskamrater.*

5.1 Projekt som arbetssätt

De företagskontakter vi har haft genom vårt examensarbete har alla arbetat enligt olika modeller och förhållningssätt gentemot arbetsformen projekt och många av de projektledningsmodeller som vi initialt läste in oss på var för företagarna okända. Den i teorin tidigare beskrivna projektstyrningsmodellen ”Agil Projektledning” har bland annat punkterna ”det viktiga kundsamarbetet” och ”anpassning till förändring”, vilket ofta kan sammanfattas i en god förmåga att snabbt kunna förändra och anpassa sig. På BSM där det ofta förekommer ändringar i projektarbetet är det viktigt att just kunna möta snabba förändringar och då anpassa sig till situationen. HIAK nämner att de strävar mot att gå från regelstyrning till målstyrning vilket kräver viss anpassningsförmåga. Samtliga kontakter som vi har haft under arbetets gång har haft ambitionen att tydligt beskriva en önskad projektledningsmetodik i deras projektdokumentation.

Samtliga av de kontakter vi har haft genom examensarbetet, genom förundersökning samt intervjuer, anser att den initiala projektfasen samt genomförandefasen är avgörande för hur projektet kommer utföras. Det är i den initiala projektfasen förutsättningarna för genomförandefasen bestäms och med detta hur bra projektavslutet kommer att bli. Att tydligt definiera projektets omfattning och mål, är några av de avgörande faktorerna för hur väl projektet skall lyckas. De olika namn på projektdokument vi tagit upp i teorin stämmer inte fullt ut mot något av de besökta företagen, däremot har de alla egna namn på de dokument som används och i flera fall är de anpassade mot det unika företaget det gäller.

5.2 ÄTA-Arbeten

I fallet med BSM var ÄTA-arbetena några av orsakerna till de beskrivna projektproblemen som BSM upplevde. Flertalet av dessa ÄTA-problem initieras vid projekteringsfasen. Det vi observerat som låg till grund för ÄTA-problemen var otydliga eller obefintliga fastställda projektspecifikationer i projektets offert/kontrakt. Detta problem nämns även av Lundin (2011, s.3) som menar att det är viktigt att på förhand fastställa hur dess arbeten ska utföras.

5.3 Utveckla projektarbetet

I och med att de företag vi varit i kontakt med under detta arbete är olika både till form och storlek innehar de även olika benägenhet till att införa förändringar. Inom företag Alpha är projektarbetet i stort sett helt beskrivet i deras projektledningssystem medan i mindre företag som BSM är projektarbetet bara övergripande beskrivet i deras projekthandbok. För att

utveckla produktionsprocesser har de mindre företagen en fördel gentemot de stora då förändringar snabbare kan genomföras. För att undvika det som Elg, Gauthereau och Witell (2007) kallar förbättringsförsämring är det viktigt att låta flera parter komma till tals vid förändringar men detta var inget som vi upptäckte på något utav de företag vi har besökt.

5.4 Implementera LEAN i projektarbetet

För att inte göra arbetet för omständigt eller krävande har företag Alpha beskrivit att de har rutiner som kan exkluderas om de inte tillför något värde. På HIAK har mindre projekt inte samma krav som stora projekt när det gäller att följa projektrutinerna. BSM Låter de små orderna gå utanför det normala projektarbetets direktiv för att just bara hanteras som en order. Detta beskriver Ahlin, Marcusson och Arnesson (2014, s.151) som Lean Project Management vilket betyder att icke värdeskapande aktiviteter kan uteslutas.

5.5 Flexibilitet och ändringar i projekt

På BSM som ofta arbetar mot byggbranschen förekommer ÄTA arbeten, som kan vara problematiska att handskas med. Ett projekt som pågår med fastsatta tidsplaner och kostnader kan bli problematiska då det uppkommer förändringar under projektets gång. För att klara av sådana förändringar under projektet skriver Ahlin, Marcusson och Arnesson (2014, s.149) att det är viktigt att vara flexibel och kreativ för att parera och agera på lämpligt sätt. Ett av de intervjuade företagen, BSM, har upplevt att ändringar under ett pågående projekt kan vara både kostsamma och tidskrävande. För att i möjligaste mån undvika missförstånd vid ändringar i projektarbetet har BSM infört en offertmall där det bland annat specificeras vilken person hos kunden som är behörig att beställa ÄTA-arbeten. På samma vis påtalar Lundin (2011, s.3) att det är viktigt att i förväg fastslå hur dessa ÄTA arbeten skall hanteras.

5.6 Kommunikation

Ständigt återkommande bland samtliga företag vi kommit i kontakt med under vårt examensarbete är att en god kommunikation är nyckeln till ett lyckat projektarbete. Dock visar det sig att detta är någonting som är ganska svårt att i praktiken leva upp till. Bland de intervjuade företagen pratas det om möjligheten att kommunicera en önskan om en produktfunktion eller produktutformning. När projektet väl är igång är det inte många av de företag vi pratat med som tar sig tid att samtala kring företagets samtliga pågående projekt i ett stående, ständigt återkommande möte. Inget av de företag vi har haft kontakt med har möten kring dess projektarbetsmetodik, att uppdatera den eventuella projekthandboken sker

antingen lokalt av chefen/ledningsgrupp eller i form av en spontan fråga av någon ur personalen. Detta kan medföra en risk för vad Elg et. al (2007) beskriver som en förbättringsförsämring. För att lagra och utbyta projektinformation använder företag Alpha sig utav SharePoint och HIAK ska inom kort införa samma verktyg, vilket följer Tonnquist (2012, s.169) rekommendationer om att utnyttja de möjligheter som finns för att bygga upp en administrativ plattform för kommunikation i projekt, där bland annat Microsoft SharePoint benämns.

5.7 Relationer

HIAK beskriver att de har som målsättning att så tidigt som möjligt komma i kontakt med kund för att på vis använda deras problemhanteringskunskap för att lättare hjälpa kunden. Genom att tidigt och återkommande kommunicera med en kund ger företaget möjligheten att lära känna sina kunder bättre. Axelsson och Agndal (2012, s. 416) ger några förslag på frågeställningar som kan vara användbara då företaget vill förbättra kundrelationen. Vidare skriver Axelsson et. al (2012, s. 240-242) att utbytet mot varor och tjänster sker i en varierande grad av osäkerhet. Tillit byggs upp utav den sociala processen som kallas ”socialt utbyte”. De menar att desto bättre affärerna fungerar och ju bättre personkemin är mellan dem, desto starkare växer förtroendet och tilliten. Relationer mellan aktörer är viktiga och kallas enligt Axelsson och Agndal (2012, s. 283) för bindningar vilket i detta arbete kan handla om tekniska-, ekonomiska- eller kunskapsmässiga- bindningar Här nämnde HIAK att de i ett tidigt skede ville komma i kontakt med kunder och bygga förtroende och tillit. (Cooke-Davies, 2002, s.185-190) skriver att den mänskliga faktorn är invävd i projektprocesserna vilket också HIAK verkar förstå. HIAK har ofta samma återkommande kunder som de tidigare byggt upp en bra relation med och därmed redan skapat en bindning.

5.8 Mäta

De företag vi pratat med har kommit olika långt med att mäta sina resultat. Bergkvist Svets och Mek (BSM) har detta år infört affärssystemet Monitor och menar att de formulerade ekonomiska målen lättare skall kunna mätas med de efterkalkyler som blir tillgängliga genom affärssystemet Monitor. Att kontrollera att verksamheten uppfyller kundens och sina egna mål, är vad mäta oftast handlar om enligt Carlzon och Lagerström (2008, s.149).

Företaget Alpha som vi pratat med mäter hela tiden projektens olika mål genom en SharePoint-lösning.

HIAK följde i början dagligen upp de olika grindarna som var uppsatta för projektet. Då HIAK såg att grindarna efterlevdes och fungerade med övrig verksamhet mättes inte resultatet av dessa grindar lika frekvent. Hagberg och Ljung (2000, s.116) menar att det är målbilden som är det viktiga och inte att målet måste vara mätbart.

5.9 Projekttriangeln

På HIAK beskrevs hur det förekommit att kunder fått erbjudandet om att senarelägga leveransen men då med ett lägre pris vilket väl speglar teorin bakom projekttriangeln där tid, kostnad och kvalitet förhåller sig till varandra. I detta fall var det faktorerna tid och kostnad som sinsemellan påverkade varandra. På BSM förekom att kunder med mindre förfrågningar eller svetsjobb utförs på stående fot. Eftersom vi inte fått inblick i hur dessa arbeten faktureras kan vi bara spekulera om de är dyrare än ett sedan tidigare planerat arbete stämmer det mot teorin med projekttriangeln. Om det däremot inte kostar något extra att få ett arbete utfört med kort varsel stämmer det ej med projekttriangelns teori.

5.10 Riskhantering

Under våra besök ute på företag har det inte framkommit några diskussioner om hur risker bedöms, varken när det gäller kunder eller leverantörer. Dessa risker kan vara vad konsekvensen av att förlora en kund till en konkurrent är eller vad det innebär att helt förlita sig på en enda leverantör av en kritisk produkt och vad som sker om leverantören inte levererar enligt överenskommelse.

5.11 Välja kunder

Vid BSM kontaktar sedan vanligt kunderna företaget vilket initierar en affär i de fall då BSM kan utföra arbetet. Små uppdrag såsom exempelvis enklare svetsjobb kan utföras ”på stående fot”. Skillnaden med BSM och de andra företagen vi intervjuat är att de kommer in i ett projekt väldigt tidigt vilket medför att de ofta är med och utvecklar själva kundkonstruktionen och kan på sätt vara med att påverka i väldigt hög grad. De menar vidare att kunden inte alltid vet bäst, men att det är viktigt att alltid utgå från kunden och hela tiden ha kunden i fokus.

Vid HIAK var det ett uttalat mål att tidigt försöka påverka och utbilda kunder i deras konstruktion. De vill komma in i ett tidigt skede hos kund och vill arbeta mer med, vad de kallar, kundfokus. Det innebär att de, enligt Axelsson et al (2012, s. 329), inte bara kan arbeta med rätt kunder utan även måste arbeta med dem på rätt sätt. Axelsson et al (2012, s. 370)

menar även att det inte alltid är fördelaktigt med alltför problemfria långsiktiga relationer, eftersom de då kan hämma ett företags utveckling.

6 Resultat

Det avslutande kapitlet skall försöka sammanfatta de metoder som vi, gemensamt med den teori samt de företagskontakter vi haft, uppfattat som hjälpmedel vid projektarbeten. Kapitlet kommer att delas in i två avsnitt; 6.1 Riktlinjer för att bättre lyckas med projekt, 6.2 Förslag till fortsatta studier. Generellt kan sägas att kapitlets första del med fördel kan läsas av samtliga som är intresserade av eller arbetar med projekt i någon form. Kapitlets andra del är rekommendationer för fortsatta studier utefter våra upplevelser med detta arbete.

6.1 Riktlinjer för att bättre lyckas med projekt

6.1.1 Tydlig kommunikation – mer än bara ord

Vårt arbete har funnit några grunder till varför oklarheter och problem uppstår vid projektöverlämning med de företag som ingått i detta examensarbete. Samtliga av de personer och företag vi kommit i kontakt med påtalar vikten av god kommunikation för att undvika just oklarheter och problem. Dock visar det sig efter lite längre intervjuer att, teoretiskt beskriva kommunikation är lättare än att faktiskt praktisera kommunikation. Vi finner även att problem med ÄTA-arbetena med de ingående företagen kan relateras tillbaka till kommunikationen mellan intressenterna inte skett i tillräcklig omfattning, både internt inom företaget samt externt mot kund. Internt inom företaget då oklara eller obefintliga projektspecificeringar och externt mot slutkund då ÄTA-arbetena inte på förhand godkänts. Det vi sett genom vårt arbete är att det är svårt för de ingående företagen att prioritera tiden för samtal, samtidigt som vi ser att de ingående företagen kan vinna på en sådan prioritering, genom att förekomma framtida kommunikationsproblem. För att eventuellt minimera tiden för dessa samtal går det exempelvis att kombinera det som fungerat bra för de intervjuade företagen; stående projektmöten, gemensamma dokumenthanteringssystem samt att samtliga medarbetare jobbar efter samma principer.

6.1.1.1 Stående projektmöten

För att undvika det Elg et al (2007) nämner som förbättringsförsämringar är det viktigt att låta samtliga projektledare vara med och påverka projektledarhandböcker och övriga projektinstruktioner. Ett sätt som vi sett företag lösa denna diskussion är genom en form av dagliga styrningsmöten. Dessa möten brukar äga rum tidigt på morgonen där problem kan lyftas och diskuteras bland personalen. Vi anser att tydligt strukturera arbetssättet kring projekt kan komma att effektivisera processen samt möjliggöra för eventuella förbättringar. Vi går här ifrån det Blomberg (2003, s.53) skriver att mindre planerade projekt kan vara mer lyckade. Detta vill vi göra utefter de observationer vi i detta arbete haft, nämligen att de företag som noggrannast haft sina metoder dokumenterade även bäst har lyckats med sina projekt.

6.1.2 Undvika överarbetning

De företag vi under detta arbete varit i kontakt med har tillåtit avsteg från den ordinarie projektgången då det är möjligt och inte medför någon försämring i projektarbetet, vilket väl

speglar uttrycket Lean Project Management som beskrivs av Ahlin et al. (2014, s.151). Detta uttryck är kopplat till LEAN Production där målet är att korta ledtider och sänka kostnader, vilket här i projektarbetet kan översättas till att reducera icke värdeskapande aktiviteter.

6.1.3 Mäta

För att kontrollera att verksamheten uppfyller målen är det viktigt att mäta. Vad som ska mätas skiljer sig åt beroende på vilken verksamhet som bedrivs. Ofta sägs att det ska vara mätbara mål för att kunna mäta, men Hagberg och Ljung (2000, s.116) menar att det viktiga är en tydlig målbild. De företag vi varit i kontakt med mäter på olika vis deras uttalade mål, ofta genom ett affärssystem men också genom de så kallade SharePoint-lösningarna.

6.1.4 Dokumentation

Bland de företag vi intervjuat i vårt arbete, är de som dokumenterar sina processer noggrant mer lyckosamma i sitt projektarbete. Samtidigt har vi upplevt att projektarbete kan se olika ut inte bara mellan olika företag utan även inom samma företag. I ett stort projekt är det ofta lättare att motivera en mera noggrann dokumentation av projektarbetet. Samtidigt får mindre projekt inte utesluta dokumentation helt. Det förekommer att rutinerna för projektdokumentationen inte passar för aktuellt projekt eller att rutinerna är för omfattande. Vi ser att tankesättet med LEAN management är positivt i projektarbetet som annars ofta är strikt utformat vilket lätt blir för omfattande och omständigt men med detta tankesätt kan rutinerna för dokumentationen anpassas på ett dynamiskt sätt allt efter vad det aktuella projektet kräver.

6.1.5 SharePoint

Dokumenthanteringssystem i vilken samtlig projektkonversation ska finnas sparad på en plats som är tillgänglig för berörda inom projektet, har beskrivits av flera företag som ett bra sätt att hantera dokumentation som berör flera personer och då möjliggör att alla inblandade har tillgång till den senaste informationen.

6.1.6 Relationer

Genom att lära känna kunden skapas en förståelse för kundens behov och därmed är chanserna att uppfylla kundens krav större. För att undvika den osäkerhet som kan finnas mellan kund och leverantör är det viktigt att bygga upp en tillit och på vis skapa ett socialt utbyte vilket också binder ihop aktörerna. Det är trots allt människorna inom projektet som är

själva ryggraden i den process som ska föra två eller fler ingående parter på en utstakad väg mot ett gemensamt mål.

6.1.7 Låta fler parter delta i förändringsarbetet

För att ta tillvara flera personers kunskaper och undvika en förbättringsförsämring som Elg, Gauthereau och Witell (2007) beskriver är det viktigt att alla inblandade parter får komma till tals vid förändringar för att undvika att den enes förbättring samtidigt blir den andres försämring.

6.1.8 Tänka på risker

För att undvika problem är en möjlig åtgärd att i förväg analysera vilka möjliga risker som finns, vilket kan göras både när det gäller kunder men också vid val av leverantörer. En annan viktig aspekt är att i förväg titta på de möjliga risker som finns i projektarbetet. Detta var någonting som HIAK uppmärksammat under utbildningar inom projektarbete och insett att de saknar.

6.1.9 Undvika problem med ÄTA-tillägg

Att helt undkomma problem med ÄTA-tillägg inom ett projekt verkar för merparten av de företag vi intervjuat vara väldigt svårt. Tilläggen, som ligger till grund för diskussioner och konflikter vid projektavslutet kan dock enligt de ingående företagen minimeras. För att minimera dessa risker med ÄTA-problemen har BSM arbetat med att i kontraktstadiet specificera en position/tjänst på kundens sida som är behörig att signera eventuella ÄTA-tillägg, samt att specificera hur dessa tillägg skall behandlas. Det gäller genom en dokumenterad kommunikation beskriva vad som ingår i kontraktet, exempelvis hur produkten skall vara utformad. Det skall även finnas specificerat hur dessa tillägg skall handläggas, exempelvis hur de ska vara skrivna och de får utföras av företaget

För att dokumentera kommunikationen kan ett dokumenthanteringssystem, exempelvis SharePoint som tidigare nämnts användas. Där kan företaget, som projektmetod eller beskrivet som en fast projektrutin i en projekthandbok, lagra samtlig kommunikation som är kopplat till projektet – både internt och externt. Detta frikopplar de problem som kan uppstå då en projektledare blir frånvarande och då en ersättare tar över projektet för en kort stund. Det blir då enklare för den ersättande projektledaren att sätta sig in i de överenskommelser som finns mellan företaget och kunden och då lättare undvika ytterligare frågeställningar om

ett önskat arbete är per kontrakt eller ett överenskommet ÄTA-arbete eller om denna frågeställning måste säkerställas mot kunden

6.2 Förslag till fortsatta studier

I vissa av de fall vi undersökt finns väl utvecklade modeller för hur företaget ska arbeta med projekt, detta examensarbete har förutsatt att dessa modeller efterlevs även i den dagliga verksamheten. En vidare studie kan undersöka efterlevnadsgraden av dessa styrdokument samt undersöka om företagen verkligen efterlever dessa dokument samt hur denna efterlevnadsgrad kan återspelas i projektarbetets resultat.

7 Referenser

- Agila manifestet (2015). ”Manifest för Agil systemutveckling”,
<<http://www.agilemanifesto.org/iso/sv>>, hämtad: 23:e september 2015
- Ahlin, A., Marcusson, L., och Arnesson, K. (2014). *Råd om projekt: Erfarenheter från projektarbete och projektledning* (2., [utök.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Axelsson, B., och Agndal, H. (2012). *Professionell marknadsföring* (3., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Blomberg, J. (2003). *Projektorganisationen: Kritiska analyser av projektprat och praktik* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber ekonomi.
- Blomkvist, P. 1., & Hallin, A. 1. (2014). *Metod för teknologer: Examensarbete enligt 4-fasmodellen* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Byggsamverkan (2015), ”ÄTA Tilläggsarbeten”,
<http://www.byggsamverkan.se/c4ta_tille4ggsarbeten_avvikelser.html>
Hämtad: 1 oktober 2015
- Carlzon, J., och Lagerström, T. (2008). *Riv pyramiderna: En bok om den nya människan, chefen och ledaren* (1. pocketutg. ed.). Stockholm: Natur och kultur.
- Cobb, Charles G. (2011). , *Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley och Sons, 2011. ProQuest ebrary. Web. 13 October 2015.
- Cooke-Davies, T. (2002). *The “real” success factors on projects. International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. doi:10.1016/S0263-7863(01)00067-9
- Elg, M., Gauthereau, V., och Witell, L. (2007). *Att lyckas med förbättringsarbete: Förbättra, förändra, förnya*. Lund: Studentlitteratur.
- Hagberg, B., och Ljung, A. (2000). *Projekt är människor: Hur du driver framgångsrika projekt genom att skapa goda relationer i projektgruppen* (1. uppl. ed.). Uppsala: Konsultförl.
- Häger, B. (2007). *Intervjuteknik*. (2., [omarb. och uppdaterade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Jansson, T., och Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- KENNEDY, D., och PHILBIN, S. P. (2013). *Applying a little reason to your projects*. *Industrial Management*, 55(2), 18-22.

Lööw, M., och Mooij-Lindman, M. (2009). *Att leda och arbeta i projekt: En praktisk handbok om att lyckas i projekt* (4. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Metier (2015). ”*Informations Webinarium*”, <www.metier.se>, Hämtad: 2015-11-05.

Nordqvist, S. (2002). *Att kvalitetssäkra sin projektstyrning*. Stockholm: Industrilitteratur.

Rundquist, J., *Centrum för innovations-, entreprenörskaps- och lärandeforskning (CIEL)*, Högskolan i Halmstad, och Sektionen för ekonomi och teknik (SET). (2007).

Beställarkompetens vid beställning av projekt. (pp. 133)

Saddington, P., ebrary, I., och Books24x7, I. (2013;2012;). *Agile pocket guide: A quick start to making your business agile using scrum and beyond* (1. Aufl.;1; ed.). Hoboken, N.J: John Wiley och Sons

Tiesto, (2015). ”*Mer om pps-modellen*”, <<http://www.tieto.se/tjanster/affars-och-it-konsulttjanster/pps-praktiskprojektstyrning/pps-modellen/mer-om-pps-modellen>>, Hämtad: 6:e oktober 2015

Tonnquist, B. (2012). *projektledning* (4. uppl. ed.). Stockholm: Sanoma utbildning.

Wendestam, L. (2008). *Ta kontroll över riskprojekten: PRM-metoden - ett praktiskt arbetssätt för riskhantering i projekt*. Stockholm: Ekerlid.

Wisén, J., Lindblom, B., och Pérskaja, T. (2004). *Effektivt projektarbete* (7., [omarb.] uppl. ed.). Stockholm: Norstedts juridik.

Appendix A

förundersökningsfrågor

Förundersökningsfrågor som skickades ut under examensarbetets inledande fas.

1. Vad definierar ni som ett projekt?
2. Finns det en ansvarig projektledare som styr projektet från början till slut?
3. Ett projekt kan delas in i fyra huvudområden; inledande fasen, operativa fasen, avslutningsfasen samt en uppföljningsfas. I den inledande fasen registreras ordern/projektet, kundkrav specificeras samt eventuell projektledare och/eller projektgrupp tillsätts. Den genomförande fasen är själva genomförandet av projektet – färdigställandet av den efterfrågade produkten. Vid avslutningsfasen levereras och överlämnas en färdig lösning. Vilken av dessa tre steg anser du/ni vara den mest problematiska och varför?
4. Är kundönskemålen tydliga vid det initiala mötet? Det vill säga mätbara krav/önskemål eller har kunderna andra önskemål som att produkten skall erhålla en viss typ av känsla?
5. Skiljer sig kundönskemålen som de definierades vid projektets början från produkttegenskaperna vid projektets avslutande fas, det vill säga överlämnandet? Hamnar ni i situationer där kunden hävdar att någonting skulle ingått men där denna egenskap inte är utförd?
6. Hur löser ni de eventuella problemen som kan uppstå i avslutningsfasen av projektet?
7. Får kunden betala mer eller hamnar ni i en situation där ni måste producera fler timmar utan ersättning?

Appendix B

Intervjufrågor

Intervjumall

Presentation av oss och examensarbetet samt säga att vi vill börja med några ”snabba” frågor.

Vad är ett projekt för er?

Hur påbörjas projekten? (exempelvis kund -> sälj -> projektledare)

Hur många projektledare har ni som styr era projekt?

- Vilka befogenheter ha de?
- Hur många projekt brukar de ha samtidigt?
- Jobbar de enligt någon specifik mall eller struktur? (Prince2, Praktisk Projekt Styrning)
- Finns det specifika styrdokument som styr projektledarna?
- Hur ser kommunikationen ut mellan projekten och projektledarna?
- Om en projektledare blir långtidssjukskriven, och låt oss anta att det finns en person ”över” som kan ta över de projekt som denna lämnar efter sig. Hur skulle denna ”överlämning” se ut?

Hur många projekt brukar ni ha samtidigt? OCH/ELLER per år?

Teoretiskt brukar vi dela in ett projekt i fyra olika faser; inledande fas, operativ fas, avslutningsfas och en uppföljningsfas. Hur brukar ni dela upp era projekt?

- Vart i denna uppdelning tycker du är den mest kritiska?

Vilket projekt skulle du säga att idag är ert mest utmanande projekt? (logistik, teknik, marginaler)

- Hur stor del av era projekt har dessa typer av utmaningar?
- Brukar detta vara återkommande utmaningar?
 - **NEJ** Vad tror du gör att dessa problem är specifika för detta projekt?
 - **JA** Hur försöker ni förebygga dessa eventuella problem?

Vad är ett misslyckat projekt för er och hur undviker ni ett misslyckande?

- Har ni avbrutit ett projekt?

Som du märker börjar vi glida in på lite djupare frågor och vi tänkte fortsätta med denna typ av frågor. Egentligen kan ett företag säga sig kunna leverera tre olika egenskaper i sin produkt/leverans. Inom projektledningsteorin sammanfattar vi dessa egenskaper med en triangel – projekttriangeln.

Prata om projekttriangeln och förklara kombinationerna av val.

- Hur kommer ni fram till vilka av de två egenskaperna som är viktigast för projektet?
- Vilka två egenskaper är viktigast för er?

I litteraturen kring projektarbete finns otaliga påståenden, eller empiriskt grundade åsikter att det är i uppstarten kring projekten vart i triangeln projektet kommer befinna sig. Men självklart kommer denna punkt inte på något sätt vara statisk. I många fall kanske inte kunden vet vad denna ”behöver” och kanske till och med vilka möjliga lösningar som finns, det vill säga att ändringar i denna triangel är oundvikliga.

- Hur utbildar ni kunden i vad ni tror är den bästa lösningen?
- Hur hanterar ni de ändringar som sker i projektet?

Dessa ändringar är någonting som allmänt är känt som äta-bidrag. Vi vet sedan förra gången vi var här att ni också använder er av verktyget äta. Hur ser er arbetsgång ut vid dessa äta-”ärenden” hos er?

Hur säkerställer ni er kompensation för dessa äta-bidrag?

Har ni historiskt haft några större problem med ÄTA-arbetena? Hur har detta påverkat ert sätt att arbeta med dessa tillägg?

Hur ofta händer det att ni inte får betalt för samtliga äta-bidrag ni utför?

- Vilken är din universella lösning för problemet?

Om inte kundutbildning framkom i förra svaret så --> Om vi backar bandet till uppstarten av projekt och till de tillfällen då ni får utbilda kunden i vad denne ”behöver”.

- Genererar dessa projekt mindre äta-tillägg?

Hur utbildar ni er själva inom projektområdet?

Hur tar ni lärdom av era tidigare projekt?

JA – Hur?

NEJ – varför? Någonting ni tänkt att införa? Hur?

Denna intervju börjar närma sig sitt slut och vi tänkte avsluta intervjun på samma sätt som vi började, nämligen några snabba frågor.

- Projekthandbok eller ”fritt” tänkande?
- Får ni betalt för alla era äta-tillägg om 10 år?

Tack för er tid!

Vi kommer skicka en sammanfattning på denna intervju så som vi önskar trycka den i vår rapport. Som vi sagt tidigare kommer du få en möjlighet att ha synpunkter på den tryckta versionen av den här intervjun, det kan ibland vara svårt att översätta dessa intervjuer från talspråk till det skrivna. Vi skickar som sagt ut sammanfattningen varpå du kommer få två dagar att återkomma med eventuella synpunkter på denna översättning. Tycker du att vi förstått er rätt behöver du inte, om du inte vill, återkomma med svar.

Vi är som sagt ovana med att intervjua och kanske har missat att fråga dig någonting. Kan vi återkomma till dig om vi har någon kompletterande fråga?

Tack!

Intervjuhjälp 1- projekttriangel

