

Lunds universitet
Institutionen för informatik
INF 630
2007 VT

Projektstyrning av IT-projekt - Framgångsfaktorer och fallgropar

Kandidatuppsats, 10 poäng, framlagd inom Systemvetenskapliga
programmet

Framlagd: April, 2007

Författare: Patrick Crona
Stellan Runander

Handledare: Claus Persson

Examinator: Umberto Fiaccadori
Kjell-Åke Holmberg

Projektstyrning av IT-projekt – Framgångsfaktorer och fallgropar

Patrick Crona
Stellan Runander

Kandidatuppsats framlagd april, 2007
Omfång: 110 sidor
Handledare: Claus Persson

Abstrakt

Denna uppsats grundar sig i en kvalitativ studie som behandlat fallgropar som återfinns inom projektstyrningen i IT-projekt. Att IT-projekt ofta framställs som över tid och budget och därmed som misslyckade var ett intressant fenomen som vi ville titta närmare på. Vårt fokus låg på själva projektstyrningen av projektet och av den anledningen uteslöts faktorer som utvecklingsmetod eller designaspekter i projektet. Vårt syfte med studien var att undersöka varför IT-projekt inte når framgång ur ett projektstyrningsperspektiv och vår centrala frågeställning var *vilken inverkan har projektstyrningens fallgropar på ett IT-projekts framgångar?* För att besvara vår uppställda frågeställning utfördes en litteraturstudie där vi tittade på förändring i organisationer, motstånd mot förändring samt de fallgropar som kan återfinnas vid projektstyrningen av ett IT-projekt. Denna litteraturstudie blev grunden för vår empiriska undersökning och de frågor i enkäten som besvarades av erfarna projektledare för IT-projekt. Studiens huvudsakliga resultat är att IT-projekts misslyckande beror på brister i hur de tre faserna upptining, förändring och nedfrysning hanteras. Vi fann att fallgroparna kan kopplas till Lewin-Scheins modell över dessa tre faser samt att undvika fallgroparna har en positiv inverkan på IT-projektets framgångsutsikter.

Nyckelord: Projektstyrning, IT-projekt, framgång, fallgropar, förändring, motstånd mot förändring.

1	INTRODUKTION	1
1.1	BAKGRUND	1
1.1.1	<i>Designproblematik</i>	2
1.1.2	<i>Metodproblematik</i>	2
1.1.3	<i>Projektstyrningsproblematik</i>	2
1.2	VARFÖR BEFORSKA PROJEKTSTYRNING AV IT-PROJEKT?	3
1.3	SYFTE.....	3
1.4	FRÅGESTÄLLNING	3
1.5	AVGRÄNSNINGAR	4
1.6	GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN	4
2	METOD.....	5
2.1	VALET AV FORSKNINGSSTRATEGI	5
2.2	EN LITTERATURGRANSKNING	5
2.3	INTERVJUER OCH ENKÄT	6
2.3.1	<i>Vårt val av respondenter</i>	7
2.3.2	<i>Respondentguide</i>	8
2.3.3	<i>Intervjuguide och enkät</i>	8
2.3.4	<i>Enkätgenomförande</i>	9
2.3.5	<i>Kodning av enkät</i>	9
2.3.6	<i>Analys av data</i>	10
2.3.7	<i>Bortfall</i>	10
2.4	RELIABILITET OCH VALIDITET	11
2.5	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
3	PROJEKTSTYRNINGSTEORI.....	13
3.1	FÖRÄNDRING	13
3.1.1	<i>Upptining</i>	14
3.1.2	<i>Förändringen</i>	14
3.1.3	<i>Nedfrysningen</i>	15
3.1.4	<i>Motstånd mot förändring</i>	16
3.2	BEGREPPET FRAMGÅNG	18
3.3	KRITIK MOT PROJEKTFORMEN	19
3.3.1	<i>Nackdelarna med projekt</i>	19
3.4	FALLGROPARNA	21
3.4.1	<i>Brister i projektets fundament</i>	22
3.4.2	<i>Fallgropar i planeringen</i>	27
3.4.3	<i>Fallgropar i uppföljningen</i>	30
3.4.4	<i>Fallgropar i organiseringen</i>	31
3.4.5	<i>Fallgropar i arbetets utförande</i>	33
3.5	UTGÅNGSPUNKT INFÖR DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN	35
4	RESULTAT OCH ANALYS.....	37
4.1	RESPONDENTERNA	37
4.1.1	<i>Konsult – IT - konsultbolag AB</i>	38
4.1.2	<i>Projektledare – Telekombolag</i>	38
4.1.3	<i>Systemingenjör – Flyg/Transport AB</i>	38
4.1.4	<i>VD – Public relations Ekonomisk förening</i>	38

4.2	FRAMGÅNG OCH SYNEN PÅ FRAMGÅNG.....	39
4.3	FALLGROPARNA	42
4.3.1	<i>Projektets fundament</i>	42
4.3.2	<i>Projektets planering</i>	44
4.3.3	<i>Projektets organisering</i>	46
4.3.4	<i>Projektets uppföljning</i>	48
4.3.5	<i>Projektets arbete</i>	49
4.3.6	<i>Sammanställning av fallgroparna</i>	51
4.4	ANDRA FAKTORERS INVERKAN PÅ PROJEKTET	52
4.5	OM KOMMUNIKATION	53
4.6	OM INCITAMENTPROGRAM.....	54
4.7	ATT SÄLJA IT-PROJEKTET	54
4.8	HUR PROJEKTET SKA BLI KLART INOM TID OCH BUDGET	55
4.9	SAMMANFATTNING	55
4.9.1	<i>Syftet</i>	56
4.9.2	<i>Central frågeställning</i>	56
4.9.3	<i>Underfrågor</i>	56
5	DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	57
5.1	DISKUSSION	57
5.1.1	<i>Litteraturstudien</i>	57
5.1.2	<i>Den empiriska studien</i>	58
5.2	SLUTSATSER.....	62
5.3	FRAMTIDA FORSKNING	62
6	BILAGOR.....	64
6.1	BILAGA 1 - RESPONDENTGUIDER	64
6.1.1	<i>Respondentguide på svenska</i>	64
6.1.2	<i>Respondentguide på engelska</i>	65
6.2	BILAGA 2 - ENKÄT	67
6.2.1	<i>Frågorna på svenska</i>	67
6.2.2	<i>Frågorna på engelska</i>	70
6.3	BILAGA 3 - RESPONDENT 1.....	73
6.4	BILAGA 4 - RESPONDENT 2.....	81
6.5	BILAGA 5 - RESPONDENT 3.....	89
6.6	BILAGA 6 - RESPONDENT 4.....	96
6.7	BILAGA 7 - DATA	102
7	REFERENSER.....	103

FIGURFÖRTECKNING

Figur 2.1	Vårt tillvägagångssätt	12
Figur 3.1	Lewin-Scheins modell (Översatt från Luftman <i>et al.</i> , 2004)	16
Figur 3.2	Studiens teoretiska grund	21
Figur 3.3	Lewin-Scheins modell med fallgropsområdena.	36
Figur 4.1	Åsikter om begreppet framgång.	40

Figur 4.2 Framgångsrika projekt.....	41
Figur 4.3 Framgångsgraden hos projekt inom tid och budget.	41
Figur 4.4 Fundamentets betydelse för framgång i IT-projekt.....	43
Figur 4.5 Planeringens betydelse för framgång i IT-projekt.	45
Figur 4.6 Organiseringens betydelse för framgång i IT-projekt.....	47
Figur 4.7 Uppföljningens betydelse för framgång i IT-projekt.....	49
Figur 4.8 Arbetets betydelse för framgång i IT-projekt.	50
Figur 4.9 Projektetområdenas betydelse för framgång.....	52

1 Introduktion

Whosoever desires constant success must change his conduct with the times. – Niccolo Machiavelli, 1531

Let it be noted that there is no more delicate matter to take in hand, nor more dangerous to conduct, nor more doubtful in its success, then to be set up as a leader in the introduction of changes. For he who innovates will have for his enemies all those who are well off under the existing order, and only lukewarm supporters in those who might be better off under the new. – Niccolo Machiavelli, 1513

1.1 Bakgrund

1968 myntades begreppet mjukvarukris. Det är ett begrepp som är återkommande inom litteraturen inom området informationsteknologi (IT) för att beskriva misslyckande, missnöje och kaos som uppstår i samband med mjukvaruutveckling (Sewell och Sewell, 2002). 1986 jämförde Alfred Spector, ordförande i Transarc Corporation, konstruktionen av broar med mjukvaruutveckling och menade att broar i normalfallet aldrig trillar ner, är färdiga inom tid och budget i motsats till mjukvaror som aldrig är det (Standish group, 1995). Detta är bara två indikationer på en problematik kring mjukvaruutveckling. Standish group menar i sin rapport från 1995 att bara 16,2 % av de IT-projekt som startades i amerikanska bolag blir klara inom tid och budget, dock är många blott en skugga av sina ursprungliga kravspecifikationer. Sedan dess kan viss förbättring skönjas, men det är fortfarande långt ifrån alla IT-projekt som är framgångsrika enligt Standish Group (2003).

I Sverige ger sig också liknande problematik till synes. Riksrevisionsverket undersökte 231 stycken IT-projekt och uppdagade att mer än hälften haft allvarliga svårigheter med att hålla sig inom planerad budget och tidsplan (RRV, 1999). Tio miljarder om året går förlorade på grund av misslyckade IT-projekt enligt en uppskattning gjord av Karlander (2001).

Vad kan denna höga grad av misslyckande bero på? Här finns det en mängd olika uppfattningar om vad problemet bottnar i och hur det ska lösas.

1.1.1 Designproblematik

Ett tydligt problem med många informationssystem (IS) är bristande design (Cooper, 1999; Sewell och Sewell, 2002) och även med andra moderna system och uppfinningar enligt Norman (2002). Den levererade produkten uppfyller inte förväntningarna eller är krånglig att använda. Cooper (1999) menar att ingenjörerna styr IT-världen och att det leder till allt annat än användarvänliga system. Sewell och Sewell (2002) är inne på samma tanke och föreslår att varje informationssystem bör ha en IT-arkitekt som helt dedicerat designar informationssystemet. En annan lösning som föreslås är att involvera användarna i utvecklingsarbetet och utveckla efter vad de vill ha (Gulliksen och Göransson, 2002).

1.1.2 Metodproblematik

Ett andra problem är den metod som används vid utvecklingen av IS. Här finns det framförallt två skolor, där den ena förespråkar ytterligare formalisering av metoder och den andra att mer radikala angreppssätt ska användas (Fitzgerald, Russo och Stolterman, 2002). En formaliserad metod är en metod som ger tydliga regler och ett strukturerat arbetssätt för hur ett IS ska utvecklas som exempelvis metoder baserade på livscykelmodellen eller Structured Systems Analysis and Design Method (SSADM). De radikala angreppssätten är inte lika starkt formaliserade, kan tjäna mer som riktlinjer och är anpassningsbara beroende på utvecklingskontexten. Exempel här prototyping och rapid application development (RAD). Fitzgerald, Russo och Stolterman (2002) har identifierat att metoder kan spela en politisk roll; att de exempelvis skänker ökad legitimitet utåt mot intressenter i organisationen. Detta ger incitament till att säga att en metod används medan den i praktiken måhända inte alls används eller har anpassats. Det är tydligt att det finns en diskrepans mellan hur metoder är formulerade och hur de används (Fitzgerald *et al.*, 2002; Russo och Stolterman, 2000). Som en följd resonerar Fitzgerald *et al.* (2002) att lösningen för en förbättring av IS inte ligger i mer formaliserade metoder eftersom dessa ändå inte används som det är tänkt. Lösningen ligger snarare i de mer radikala angreppssätten som är mer i linje med hur utveckling utförs i praktiken

1.1.3 Projektstyrningsproblematik

Andersen, Grude och Haug (1994) har identifierat fallgropar inom fem projektområden som står i samband med ett projekts framgång. Dessa områden är *projektets fundament, planeringen av projektet, organisering av projektet, uppföljning av projektet* samt *det arbete som utförs i projektet*. Vidare under varje område beskrivs de fallgropar som identifierats, det vill säga

risker för att ett projekt ska dra över tid och budget eller inte uppfylla kravspecifikationen.

För att undvika dessa fallgropar presenterar de råd, som exempelvis att projektet måste arbeta med uppgifter som är viktiga för verksamheten och att det är viktigt att hjälpmedel och metoder tvingar projektet att precisera sitt mål. Även Cadle och Yeates (2004) har identifierat risker som måste minskas för att ett IT-projekt ska nå framgång.

1.2 Varför beforska projektstyrning av IT-projekt?

Projektstyrning är en viktig del av varje IT-projekt. Därför är det av vikt och intresse att analysera dess roll i det faktum att få IT-projekt klarar att hålla sig inom tid och budget. Frågan om varför inte fler IT-projekt blir framgångsrika torde vara en central fråga av hög dignitet inom det systemvetenskapliga området med relevans och intresse för alla utvecklare och beställare av informationssystem. Som en följd är också projektstyrningen av intresse för den roll den har att spela i ett IT-projekts framgång. Som utvecklare är förmågan att utveckla och designa bra system litet värda om vi inte klarar av det praktiska att leda ett IT-projekt från början till slut, så att det blir klart inom tid och budget. Om dagen kommer då vi tar steget från utvecklare till projektledare eller till IT-arkitekt så kommer denna kunskap att vara än mer viktig. Det är med detta intresse som grund vi bygger vår ansats att lämna ett kunskapsbidrag till detta problemområde.

1.3 Syfte

Syftet med studien blir därmed att undersöka varför IT-projekt inte når framgång ur ett projektstyrningsperspektiv.

1.4 Frågeställning

Vår centrala frågeställning blir därmed:

Vilken inverkan har projektstyrningens fallgropar på ett IT -projekts framgångar?

Dessutom avser vi att besvara följande underfrågor som vi bedömer som intressanta i koppling till vår centrala frågeställning:

Vilka fallgropar finns och kan dessa rangordnas i betydelse?

Hur definieras framgång inom IT-projekt?

Hur kan IT-projekts framgångsutsikter förbättras ur ett projektstyrningsperspektiv?

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att göra följande avgränsningar. Vi har valt att endast titta på själva projektstyrningen i systemutvecklingsprojekt. Vi kommer därmed inte att titta på övriga delar som finns i systemutvecklingsprojekt så som utvecklingsmetod eller designfaktorer och vilken inverkan de kan tänkas ha på IT-projektet.

1.6 Grundläggande antaganden

Vi betraktar själva projektstyrningen som ett viktigt inslag i att lyckas med ett IT-projekt.

2 Metod

2.1 Valet av forskningsstrategi

På vägen mot en besvarad frågeställning var det första vägskälet vilken forskningsstrategi vi skulle tillämpa. Här stod valet mellan huvudsakligen en kvantitativ eller en kvalitativ strategi. Båda skolorna har sina för- och nackdelar och kan fungera som komplement till varandra (Backman, 1998; Bryman, 2002). Eftersom för- och nackdelarna skiljer sig åt så finns det frågeställningar där de olika strategierna lämpar sig bättre eller sämre. Enligt Weber (2004) är forskare snarare pragmatiska än dogmatiska i valet av strategi och de väljer därmed den som är bäst ämnad att besvara studiens frågeställning.

Vi valde ett framförallt kvalitativt angreppssätt eftersom vi tycker att denna strategi är den som lämpar sig bäst för att besvara vår frågeställning. Anledningen till detta är att vi betraktar det som att svaret till vår frågeställning måste härledas ur tolkningar av subjektiva uppfattningar om fallgrupparnas inverkan på projekt.

I vår empiriska fältundersökning utgick vi från enkäter som gav oss en mängd data som grundar sig i respondenternas subjektiva värderingar. Detta innebar att vi fick tolka respondenternas tolkningar av verkligheten. Frågeställningen om fallgrupparnas inverkan på projektframgång tillåter onekligen en viss grad av subjektivitet. Genom den kvalitativa strategin och öppna frågor (Bryman, 2002) hoppades vi bemöta detta genom att ge möjligheten till ett större utrymme för respondenten att föra ett resonemang och analysera kring de frågor vi ställde.

Vi var dessutom medvetna om problematiken att vår egen subjektivitet, i form av våra värderingar, tidigare erfarenheter och förväntningar präglade de tolkningar vi gjort (Bryman, 2002). Genom denna medvetenhet hoppas vi ha minimerat risken för att dra förutfattade slutsatser genom att kontinuerligt ifrågasätta det vi tagit för givet. Likaså har vi varit medvetna om risken att vi själva påverkar det vi vill undersöka och vi kommer att återknyta till detta senare (Bryman, 2002).

2.2 En litteraturgranskning

Vår litteraturgranskning tog avstamp i boken *Målinriktad Projektstyrning* (Andersen, Grude och Haug, 1994) med särskilt fokus på kapitlet om fallgruppar. I detta kapitel har Andersen *et al* identifierat fem fallgruppsområden med sina respektive fallgruppar. För att ge oss en

strukturell grund i början av vår studie valde vi att utgå från dessa fallgruppsområden. Denna grund har vi betraktat som en julgran som vi sedan klätt med kompletterande teorier likt pynt inför julen. Andersen *et als* fallgropar är resultatet av mångårig praktisk erfarenhet där de säger sig funnit kausalitet mellan vissa brister och specifik negativ inverkan på projektet. Dock belyser de inte fallgroparna teoretiskt utan deras bok är snarare en metodhandbok för att leda ett projekt på rätt sätt och undvika dessa fallgropar. Därför blev det nödvändigt att finna kompletterande teorier för att teoretiskt finna vad som ligger bakom en fallgrop. Andersen *et al* (1994) berör utvecklingsprojekt, ADB-projekt inkluderade, och Andersen är professor i informationsvetenskap så vi betraktar fallgroparna som giltiga även för IT-projekt. För att komplettera den teoretiska grunden har vi valt att utgå från organisationsteori eftersom det inte finns någon projektstyrningsteori (Svensson och von Otter, 2001) i klassisk mening utan det rör sig snarare om en samling erfarenheter och råd om hur projekt ska bedrivas för att nå framgång.

När vi kompletterat vår julgran med ytterligare teorier och fallgropar syftade vår vidare litteraturgranskning till att enligt Poppers falsifikationsteori (Thurén, 2004) att först försöka avfärda dessa fallgropar genom att jämföra dem med andra studier och att sedan i andra hand korrelera dem mot relevant litteratur och forskning inom projektstyrningsområdet för att underbygga dem med starkare stöd. Detta försök till falsifiering enligt Popper misslyckades då vi inte fann någon litteratur som bestred de fallgropar vi funnit. Litteraturgranskningen tjänade vidare för att förse oss med ett underlag till de frågor vi behövde formulera inför den empiriska undersökningen.

Under granskningens gång har vi försökt förhålla oss kritiska till den litteratur vi tagit del av genom att inte förlita oss blint på en författare utan i rimlig mån ta in andra källor. Genom att ta flera källor i beaktande har vi minimerat risken av att vi färgas av vad blott en författare anser i en fråga.

2.3 Intervjuer och enkät

Som vi nämnde ovan så finns det en risk att forskaren själv påverkar det som undersöks. Vid deltagande observation är det möjligt att forskaren både påverkar och blir påverkad av den grupp som undersöks (Bryman, 2002). Vid intervjuer finns det dessutom en rad andra problem förutom de som redan nämnts, så som att respondenten försöker svara i enlighet med vad denne tror forskaren vill att han eller hon ska svara (Bryman, 2002). Detta kan vara minst sagt problematiskt och givetvis riskera att studiens

resultat påverkas, så för att reducera denna risk valde vi ursprungligen att dela upp vår empiriska fältstudie i två delar. En del där vi personligen skulle utföra intervjuer av vissa respondenter och en del där vi enbart skickade intervjufrågorna i form av en enkät till resten av respondenterna så att de i avskildhet kunde besvara frågorna. På så vis hade vi haft möjlighet att i viss mån upptäcka om våra intervjuobjekt blivit påverkade och kunnat ta hänsyn till detta om de skulle avvika på något betydelsefullt sätt ifrån enkätsvaren men som vi ska strax ska gå in på så blev detta irrelevant för vår studie.

Det finns också problematik med enkäter, eftersom vi skickat dem till våra respondenter har vi inte haft någon möjlighet att kontrollera att det verkligen är respondenten som svarat. Dessutom finns en risk att respondenten kunnat diskutera frågorna med varandra vilket möjligtvis kunnat inverka på de svar som givits (Bryman, 2002). Detta har vi haft i åtanke i vår analys genom att se om vissa svar var väldigt lika varandra eller avvek på något sätt, dock har vi inte funnit några tecken på detta under vår analys. Dessutom fanns det ingen möjlighet att förklara något som respondenten inte förstod eller att ställa följdfrågor.

2.3.1 Vårt val av respondenter

I vårt blickfång för respondenter var personer med erfarenhet av IT-projektarbete. Dessa tyckte vi var bäst lämpade för att svara på frågor om hur själva arbetet i IT-projektet sett ut. Därför var vi mest intresserade av erfarna projektledare, i andra hand projektmedarbetare med lång erfarenhet och i tredje hand andra med stor insikt i projektarbete. Vi ansåg att dessa med sin förstahandserfarenhet av projektledning och projektarbete borde vara de som bäst kan besvara om de upplevt att det finns och i så fall till vilken grad det finns en koppling mellan projektstyrningens fallgropar och IT-projektets framgång. Det kan tänkas att det också hade varit intressant att intervjua beställare och slutanvändare, men vi har valt att inte göra det eftersom vi ser det som att beställare och slutanvändare bäst kan svara på om de är nöjda med projektets resultat, inte hur själva arbetet i projektet fortskridit. Vårt syfte är att undersöka varför IT-projekt inte når framgång ur ett projektstyrningsperspektiv och därför är det mest intressant med projektarbetare som har insikt i själva projektet och ingår i det.

Med tanke på de resurser som skulle kunna krävas för att verifiera respondenternas utsagor har vi valt att förlita oss på deras ord och utgått från att de är sanningsenliga, om motsatsen inte är uppenbar.

Vår bedömning var att det vore problematiskt att utifrån någon statistisk metod få ett slumpmässigt urval (Bryman, 2002) av individer som både skulle ha tid och intresse för att besvara våra frågor då dessa troligtvis är tämligen upptagna, särskilt med tanke på att vi har ett begränsat tidsintervall då all empirisk insamling skall vara utförd. Vi valde därför att utföra ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2002) där vi uppvaltade personer i våra personliga nätverk som vi bedömde besatt relevant kunskap. Då en del av dessa respondenter i vårt urval är bosatta utomlands lämpade det sig väl att just dessa fick besvara enkäten, eftersom det vore problematiskt att intervjua dessa respondenter under samma förutsättningar som det är möjligt att göra med dem som är bosatta här i landet.

2.3.2 Respondentguide

Inför våra intervjuer och utskick av enkäter gjorde vi en respondentguide (bilaga 1) för att sätta in respondenten i vårt syfte med uppsatsen och intervjun samt för att förklara de begrepp som vi använde oss av i vår undersökning. Vi förklarade även här att respondenterna fick vara anonyma i vår uppsats.

2.3.3 Intervjuguide och enkät

Utförandet av vår intervjuguide och enkät gav oss en struktur över våra frågor. Även om vi skulle använda oss av en semistrukturerad intervjuform behövdes någon form av struktur för att få en översikt över frågornas ämnesområden, det vill säga att den står för en strukturerad lista över de frågor som ska täckas i intervjun (Bryman, 2002). Trots att frågorna inte skall följas slaviskt kan de ge en bra översikt över de frågor där svar eftersträvas. Intervjuguiden och enkäten var i princip identiska, där tanken var att inför intervjun kunde vi anpassa och komplettera med följdfrågor medan enkäten med samma öppna frågor skulle tillåta svar som var lika nyanserade som i en intervju. Det fanns en risk att allt för många öppna frågor skulle öka bortfallet (Bryman, 2002) men genom vårt bekvämlighetsurval minskade vi denna risk.

Främst för att vår studie får ses som övergripande på området och dels för att undvika att våra respondenter behövde svara på allt för många frågor valde vi att behandla fallgröparna på en aggregerad nivå. Att bryta ner frågorna till att fråga om specifika fallgröpar skulle minst fördubbla mängden frågor. Även om det naturligtvis vore intressant att även empiriskt behandla varje enskild fallgröpa specifikt så ser vi det som

uppgiften för andra studier där det möjligtvis går att inrikta sig på en eller ett fåtal fallgröpar och djupstudera dessa.

Fallgröparna på aggregerad nivå är de fallgröpsområden som Andersen, Grude och Haug (1994) identifierat: *projektets fundament, planering av projektet, organisering av projektet, uppföljning av projektet och det arbete som utförs i projektet.*

Förutom att fråga om själva fallgröparna valde vi att ställa andra frågor som vi tyckte var intressanta utifrån den granskade litteraturen, exempelvis om hur ett projekt säljs och som vi tycker kan knytas till vårt syfte att undersöka varför IT-projekt inte når framgång ur ett projektstyrningsperspektiv.

Frågorna återfinns som bilaga 2 till denna uppsats.

2.3.4 Enkätgenomförande

Som vi tidigare nämnt så valde vi ursprungligen semistrukturerad intervju och enkät som empiriskt undersökningsverktyg (Bryman, 2002). Utifrån vårt bekvämlighetsurval identifierade vi fem kandidater för att besvara vår enkät samt en kandidat för intervjun. På grund av bortfall kunde vi dock aldrig utföra vår intervju. Vi går närmare in på detta under bortfall. Av de fem respondenter som mottog vår enkät var det fyra stycken som svarade.

Vi gjorde klart för våra respondenter att personuppgifter skulle hanteras konfidentiellt och helt anonymt. Detta för att säkerställa att de inte höll tillbaka eventuella känsliga svar som de möjligtvis inte hade delgivit oss om de var tvungna att uppge sin identitet (Bryman, 2002).

Namn	Utförd/Utskickad	Mottagen	Bilaga
Enkät 1	2006-12-08	2006-12-11	3
Enkät 2	2006-12-10	2006-12-15	4
Enkät 3	2006-12-10	2006-12-15	5
Enkät 4	2006-12-10	2006-12-20	6
Enkät 5	2006-12-08	Svar uteblev	
Intervju 1	Bortfall		

2.3.5 Kodning av enkät

I vår analys av enkäten var det vårt syfte att identifiera ett samband mellan fallgröparna och ett projekts framgång. Vi identifierade även andra

saker som är av relevans i sammanhanget, så som hur respondenten definierar framgång och om det fanns faktorer utanför fallgroparna som inverkade på projektets framgång.

Vi läste igenom materialet individuellt efterhand som det kom oss tillhanda. Därefter diskuterade vi sinsemellan för att uppnå en samsyn på hur materialet skulle tolkas. Genom detta förfarande gavs vi möjlighet att individuellt reflektera över materialet och dessa reflektioner kunde sedan växa när vi diskuterade dem sinsemellan. Detta tror vi tjänade till att höja kvalitén på våra tolkningar.

Sedan utförde vi en jämförelse där våra tolkningar av varje enkät jämfördes, men även vissa frågor direkt, för att se var det fanns överensstämmelser och avvikelser i hur respondenterna svarat gentemot varandra. Detta underlättade i vår fortsatta analys av fallgroparnas inverkan på projektframgång.

2.3.6 *Analys av data*

Det kvalitativa angreppssätt vi valt i vår undersökning innebar en induktiv process och strategi vilket innebär att vi observerat objektet och utifrån detta dragit generaliserbara slutsatser: "observationer/resultat → teori" (Bryman, 2002, sid. 22). Den analytiska induktionen inleds med att en frågeställning definieras som sedan försöks förklaras. I den efterföljande datainsamlingen försöker forskaren falsifiera eller bekräfta den hypotes eller teori som tidigare formulerats för att sedan fortsätta datainsamling samt analys (Bryman, 2001). Detta innebar att vi analyserade det insamlade empiriska materialet efterhand det kom in med utgångspunkt i vår litteraturstudie för att se vart den överensstämde och vart den avvek. Detta gav oss i slutändan ett resultat som vi sedan kunde dra slutsatser om.

2.3.7 *Bortfall*

Vårt bekvämlighetsurval till trots, där vi medvetet försökte identifiera lämpliga respondenter som skulle ha tid att delta i vår undersökning, så fick vi ändå visst bortfall. Fyra av fem respondenter svarade på vår enkät medan vår enda intervju föll bort. Då vår enkät och intervjun bygger på samma frågor är det vår uppfattning att den bortfallna intervjun inte har så stor betydelse för vår undersökning i sin helhet. Det är dock möjligt att intervjun skulle tillåta en mer öppen diskussion som skulle möjliggöra att vissa nyanser kom upp till ytan som vi sedan kunde angripa med följdfrågor. Annars är det givet att ett för stort bortfall kan påverka

studiens kvalité genom att resultatet inte blir representativt för populationen i studien (Bryman, 2002). Vi är av uppfattningen att vi uppnått en fullgod och acceptabel svarsnivå, men vår studies representativitet kan naturligtvis diskuteras vilket vi också strax gör nedanför. Där det funnits ett bortfall i svar eller att respondenten inte uppfyllt våra urvalskriterier har vi bedömt varje situation för sig som framgår i kapitel 4.

2.4 Reliabilitet och Validitet

Dessa begrepp ser vi som främst tillhörande det kvantitativa perspektivet, därför kan de i vår mening bli missvisande för vår kvalitativa studie (Bryman, 2002). I en kvantitativ studie är det vanligt att reliabiliteten mäts genom att samma test utförs vid två tillfällen och samma resultat bör då uppnås för att visa på hög reliabilitet (Bryman, 2001). I vår studie är det dock inte frågan om att testa människor, utan vi ber i princip människor att tolka sin verklighet åt oss så som den ser ut i just det tillfället. Ställde vi samma frågor igen är det möjligt att vi skulle få samma svar, men det är också lika möjligt att vi skulle få andra svar eftersom respondenten vid det nya tillfället fått nya erfarenheter som skulle kunna påverka hur de tolkar sin verklighet. För oss, som också Weber (2004) pekar på, är det mer relevant att våra tolkningar är pålitliga genom att vi är medvetna om våra förutfattade meningar, att vi är öppna för alternativa förklaringar och konstant eftersträvar möjligheten till alternativa tolkningar. Genom att arbeta på detta sätt är det vår uppfattning att vi uppnått god reliabilitet i en kvalitativ bemärkelse.

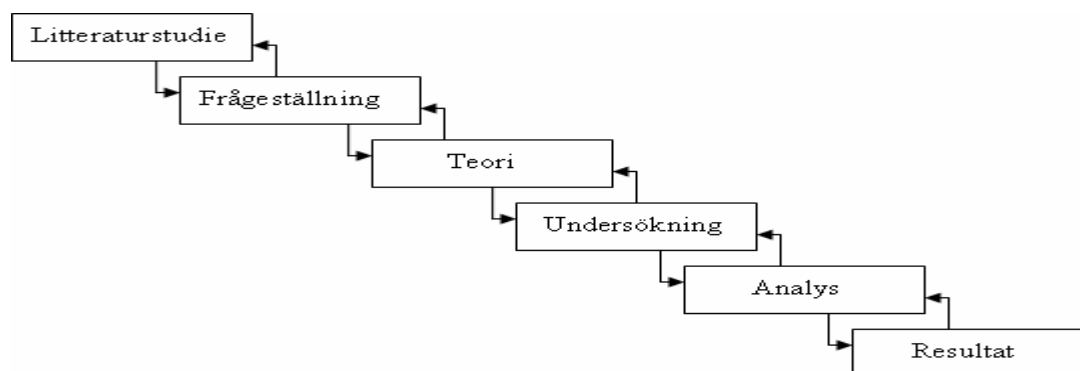
Validitet är frågan om mätinstrumentet verkligen mäter det som ska mätas, exempelvis om ett IQ-test verkligen mäter IQ. I kvalitativ forskning kan begreppet innebära att de observationer som gjorts överensstämmer med de teoretiska idéer som alstras (Bryman, 2002). Genom att bjuda in respondenterna till att beskriva i egna ord och utförligt svara på de frågor vi givit dem gav detta upphov till ett brett tolkningsunderlag. Det är vår uppfattning om att vi utifrån vårt eget perspektiv och våra förutsättningar gjort försvarbara tolkningar utav detta underlag och därmed uppnått god validitet.

Frågan om allmängiltighet kan dock vara problematisk som traditionellt tycks vara fallet för kvalitativa studier (Bryman, 2002). Med vårt begränsade urval som dessutom är ett bekvämlighetsurval är det svårt att göra några utfästelser om allmängiltighet, men det är vår förhoppning att genom att ha diffuserat oss till olika respondenter i olika organisationer

och miljöer att vi åtminstone har kunnat visa på en preliminär allmängiltig tendens hos våra tolkningar.

2.5 Tillvägagångssätt

Vi inledde med en litteraturstudie för att läsa in oss på ämnet samt för att se vad som tidigare gjorts. Vi upptäckte i den litteratur vi fann att IT-projekt ofta anses vara försenade, kosta för mycket samt vara misslyckade, men vi fann även Andersen *et al.* (1994) bok om de fallgropar de identifierat som riskfyllda för projektframgång. Detta ledde oss från vårt problemområde ner till vårt syfte som är varför IT-projekt inte når framgång ur ett projektstyrningsperspektiv och vår frågeställning vilken inverkan har projektstyrningens fallgropar på ett IT-projekts framgångar? Vi utförde en litteraturstudie där vi tog till oss de teorier inom organisationsteorin vi fann relevanta för vår undersökning. Dessutom utgick vi från de teoretiska fallgropsområdena *projektets fundament, planering, organisering, uppföljning* samt *det arbete som utförs i projektet* som vi kompletterade med fallgropar från övrig projektlitteratur, exempelvis Cadle och Yeates (2004). Dessa områden formade de frågor vi använde oss av i undersökningen som bestod av en enkät som besvarades av projektledare med erfarenheter i IT-branschen. De data vi fick in analyserades utifrån främst analytisk induktion och jämfördes med den tidigare litteratur vi funnit och utifrån det utkristalliserade sig ett resultat som vi sedan kunde dra slutsatser om. Pilarna i fallande riktning i figur 2.1 nedan visar på den process som vår studie arbetat efter. Pilarna i uppåtgående riktning visar på att vi använt oss av iterativa tankegångar under arbetet då vi till exempel fått revidera vår frågeställning några gånger, detta för att hela tiden vara öppna för alternativa tolkningar som sig bör i kvalitativa studier (Bryman, 2002).



Figur 2.1 Vårt tillvägagångssätt

3 Projektstyrningsteori

Frågan om ett projekts framgång är en fråga som länge bekymrat branschfolk och därmed lämnat en ansevärd mängd studier och litteratur i sitt spår. Det har ej varit vår avsikt att i sin helhet beskriva projektarbete, de olika projektstyrningsmetoderna och de teorier som omgärdar det emedan denna ansats troligtvis skulle ha tagit en allt för stor del av vår tid i anspråk. Vi hänvisar istället till andra som beskrivit själva projektarbetsformen, exempelvis Andersen, Grude, Haug (1994) som redogör för sin projektstyrningsmetod som de benämner målinriktad projektstyrning. De har omfattande praktisk erfarenhet av projekt som de kanaliserar i denna metod som de utvecklat sedan början av 1970-talet. Svensson och von Otter (2001) bidrar med en kritisk analys av projektarbete utifrån sina erfarenheter av och forskning kring projekt och utvecklingsarbete. Anderberg och Grahn (2006) är ytterligare en källa där projektarbetsformen utförligt beskrivs.

Vårt fokus ligger som sagt inte på själva projektet i den mening som nämnts, utan vårt syfte är att undersöka varför IT-projekt inte når framgång ur ett projektstyrningsperspektiv med utgångspunkt i frågeställningen om vilken inverkan projektstyrningens fallgropar har på IT-projektets framgångsutsikter. Att förstå dessa fallgropar och lära sig undvika dem torde vara av intresse oavsett projektstyrningsmetod eller projektteori. Därför är det vår förhoppning att bidra med kunskap som praktiskt kan inkorporeras i den metod som används.

Projektledningslära är ingen renodlad teori utan snarare en samling råd och föreskrifter över hur projektledare bör arbeta (Svensson och von Otter, 2001) Därför är det nödvändigt att gå ett steg djupare som teoretisk grund för vår studie.

3.1 Förändring

Genomförandet av ett projekt är en förändringsprocess som förändrar såväl deltagarnas situation och verksamheten som de deltar i (Andersen *et al*, 1994) Enligt Svensson och von Otter (2001) är projekt ett sätt att få till stånd förändringar. Även Cadle och Yeates (2004) ser projektet som ett medel för att uppnå förändring.

En grundläggande modell av förändringsprocessen har framlagts av Lewin och Schein (Luftman *et al*, 2004). Den visar på tre separata aktiviteter: upptining, förändring eller rörelse och nedfrysning.

3.1.1 *Upptining*

Upptining skapar en obalans som leder till destabilisering som gör att motståndet mot förändring minskar (Hatch, 2002). Det är en svår uppgift att tina upp en process eftersom människor ogärna bryter invanda mönster och arbetssätt. De kan ge intrycket av att vara öppna för förändringar men omedvetet sträva efter att status quo bevaras. Detta motstånd mot förändring gör det nödvändigt att först tina upp processen med en samlad ansträngning så att människorna blir mottagliga för förändring (Luftman *et al.*, 2004). Om det nuvarande systemet ger upphov till stress eller annan otillfredsställelse kan detta utnyttjas för att få en upptining till stånd. Det går även att tillföra ytterligare förändringskrafter eller minska motståndet mot förändring, exempelvis genom information och utbildning (Hatch, 2002). Den ursprungliga reaktionen på den avsedda förändringen och en komplex relation mellan organisationskultur och IT kan också vara hinder för förändring (Luftman *et al.*, 2004). IT spelar en dubbel roll som både förändrare och det som förändras. När IT är förändraren genom att ny teknologi introduceras som förändrar organisationsprocesser så innebär det att individen måste lära sig både den nya teknologin och de nya processerna. Detta medför rädsla hos individen; rädsla för det okända, rädsla för om de kommer att klara av att lära sig den nya teknologin och processerna samt rädsla för förändring av arbetet. När IT är det som förändras är det ofta resultatet av en stor kris, där IT måste anpassas för att möta de nya förhållandena som vid exempelvis stora uppsägningar eller när organisationer slås samman (Luftman *et al.*, 2004).

Luftman *et al.*, (2004) pekar på smärta som den största motivationen till förändring, exempelvis genom att organisationen genomgår en kris som hotar dess fortsatta överlevnad. Cadle och Yeates (2004) pekar på att om det inte finns en tillräcklig känsla av brådska eller om det finns ett ointresse för förändringen kan förändringen misslyckas. En reell förbättring är också en motivation, att individen ser att förändringen kommer att gynna dem (Luftman *et al.*, 2004). En karismatisk ledare som är respekterad i organisationen kan också möjliggöra förändring genom att individerna tror på ledarens vision (Luftman *et al.*, 2004).

3.1.2 *Förändringen*

När systemet är upptinat kan förändringen ta vid. Förändringen kan uppnås genom träning och utbildning (Hatch, 2002; Luftman *et al.*, 2004) eller genom andra strategier så som att byta ut ledarstil (Hatch, 2002). Luftman *et al.* (2004) pekar dessutom på att det krävs ett väldefinierat mål, kommunikation, en planering som innefattar ledarskap, de rätta

människorna, lagbygge och resurser, dessutom krävs intressenthantering och en planering för att motverka förändringsmotstånd. Cadle och Yeates (2004) pekar även på att förändring kan misslyckas om det finns en avsaknad av vision, dålig kommunikation, organisationshinder, inga kortsiktiga vinster och om segern tas ut i förskott eller att förändringarna inte införlivas i organisationen.

3.1.3 Nedfrysningen

Förändringen upphör när det uppstår en balans mellan pådrivande och motverkande faktorer varvid nedfrysningen äger rum (Hatch, 2002). Efter nedfrysningen har förändringen blivit institutionaliserad och blivit den nya normen (Hatch, 2002; Luftman *et al.*, 2004). Dessutom måste kvarlevande förändringsmotstånd klaras av (Luftman *et al.*, 2004).

Det finns en del metoder som kan tillämpas enligt Luftman *et al.* (2004) för att uppnå nedfrysning. *Belöningsystemen* måste förändras så att det innefattar den nya processen och vad som ska uppnås med den. Det måste finnas *fördelar med systemet* för användarna. *Kunskap* är ett annat viktigt verktyg eftersom detta kan ge användarna insikt om syftet med förändringen. *Interventionsteknik* innebär att förändringsledaren talar på tu man hand med de informella ledarna och opinionsbildarna för att försöka rekrytera dem som förändringsförespråkare. Två mer negativa mekanismer enligt Luftman *et al.* (2004) är *indoktrinering* och *tvång*, som ibland är nödvändiga. Indoktrinering innebär att organisationen förändras långsamt en liten del åt gången, tills hela organisationen är förändrad. Tvång kan innebära att en auktoritär ledare går ut med en order som tvingar alla att samarbeta. Dessa två mekanismer riskerar dock att leda till ännu större motstånd.

Även Cadle och Yeates (2004) och Svensson och von Otter (2001) pekar på vikten av att införliva och institutionalisera förändringarna, men detta är något som ofta glöms bort eller försummas enligt Svensson och von Otter (2001).

Lewin-Scheins modell har kritiserats för att den överförenklar förändring som är en mycket komplex företeelse (Hatch, 2002). En alternativ modell är "The Big Three" som bygger på evolutionsmodeller. Denna modell är betydligt mer komplex och den kan kritiseras för att den inte är så dynamisk som dess skapare vill tro och att den snarare är ett ramverk för andra teorier (Hatch, 2002). Vi har valt att fokusera oss på Lewin-Scheins modell eftersom den anpassats för IT förhållande som kan ses i figur 3.1.

Upptining	Förändring	Nedfrysning
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation för förändring - Smärta - Verklig förbättring - Karismatisk ledare • Hinder - Komplex interaktion mellan IT och kultur - Reaktion mot förändring 	<ul style="list-style-type: none"> • Väldefinierat mål • Kommunikation • Planering - Ledarskap - Rätt människor - Lagbygge - Resurser • Hantering av intressenter • Planera mot motstånd mot förändring 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionalisera förändring • Klara av kvarvarande motstånd mot förändring

Figur 3.1 Lewin-Scheins modell (Översatt från Luftman *et al.*, 2004)

3.1.4 Motstånd mot förändring

Jacobsen och Thorsvik (2002) tar som sin utgångspunkt att motstånd mot förändring är en rationell reaktion från individer och grupper och behöver inte vara en dysfunktion eller ett patologiskt tillstånd. Det kan enligt dem snarare röra sig om att individen försvarar något som de anser vara rätt och riktigt, som exempelvis ett etablerat och enligt dem välfungerande arbetssätt. Den som leder förändringen måste förvänta sig motstånd, eftersom det är naturligt med motstånd (Luftman *et al.*, 2004). Jacobsen och Thorsvik (2002) pekar på tio orsaker som kan leda till motstånd mot förändring och vi tänker nämna de vi anser som mest relevanta avseende IT-projekt. Den första är fruktan inför det okända, där förändringen innebär att individen går från en säker situation till en som är präglad av osäkerhet. Osäkerheten kan också bero på att individen blir tvingad till dubbelarbete eller riskerar att förlora sitt jobb. En fjärde orsak är att ett psykologiskt kontrakt bryts. De oskrivna förväntningar individen har på sitt jobb eller organisationen kan brytas av förändringen och när detta sker riskeras motstånd mot förändringen (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Även Luftman *et al.* (2004) pekar på liknande motståndsorsaker.

En risk som förändring medför är att det som Gagliardi kallar skenbar förändring (Hatch, 2002) uppstår. Med skenbar förändring menas att en organisation bara förändras ytligt i sin kultur och försöker anpassa sig inom ramen för sin existerande identitet (Hatch, 2002). En sådan anpassning kan innebära att dubbelarbete uppstår, det vill säga att individen använder både det nya systemet och det gamla, som i exempelvis Markus (1983) artikel där ett nytt informationssystem innebar att de anställda förde in uppgifter i både sitt gamla system som de föredrog och det nya. Även Luftman *et al.* (2004) ger sådana exempel.

Två andra möjliga förändringssätt som Gagliardi funnit är revolutionär förändring samt kulturell utvidgning. Revolutionär förändring uppstår exempelvis när två företag slås ihop eller en grundare dör så att befintliga symboler ersätts med nya. Vid en sådan förändring är det dock mer korrekt att tala om att den gamla organisationen dör och ersätts med en ny (Hatch, 2002). Vid kulturell utvidgning införlivas nya värderingar parallellt med de gamla värderingarna förutsatt att dessa inte är oförenliga. Gagliardi menar att denna införlivning är mer sannolik att lyckas om den omgärdas av historieberättande och mytbildning eftersom dessa är av symbolisk vikt och etablerar förändringen i organisationskulturens symboliska område (Hatch, 2002). Det finns en ömsesidig påverkan mellan en organisations artefakter, symboler, värderingar och antaganden enligt modellen av kulturell dynamik (Hatch, 2002). Detta innebär att en symbol kan förändra kulturen, men också att den omtolkas för att passa in i den befintliga kulturen. Hatch (2002) pekar på ett exempel där en hårt arbetande man i en kultur som präglas av lathet antingen kan bortförklaras av att denne behöver en löneförhöjning eller leda till en reell förändring, det vill säga att antagandet att alla är lata försvagas. Mannen blir en symbol för hårt arbete som avviker från och kan försvaga den rådande kulturen.

Genom att studera hur individer reagerar vid förändring har Conner identifierat två huvudsakligt alternativa reaktionssätt (Luftman *et al.*, 2004). Individen visar antingen ett positivt eller negativt reaktionssätt mot förändringen. Det går inte att förutsäga vilket reaktionssätt som infaller eftersom det delvis beror på individens personlighet, men det kan påverkas av hur förändringen sköts. Genom att minska osäkerheten inför förändringen ökar chansen för ett positivt reaktionssätt (Luftman *et al.*, 2004).

När osäkerheten innebär anställningsotrygghet får detta kort- och långsiktiga konsekvenser för både individ och organisation (Näswall, Hellgren och Sverke, 2003). Dessa kan summeras som minskad arbetstrivsel och arbetsinlevelse för individen på kort sikt och som minskat psykiskt välbefinnande, sämre fysisk hälsa och ökad risk för utbrändhet på lång sikt. För organisationen är konsekvenserna på kort sikt minskad tillit, engagemang och en minskad vilja att anstränga sig extra och på lång sikt en minskad arbetsprestation, ökad frånvaro och önskan att byta jobb (Näswall *et al.*, 2003).

För att reducera osäkerhet och anställningsotrygghet är det enligt Näswall *et al.* (2003) viktigt att de anställda informeras om förändringarna och att det finns en tydlig kommunikation. De anställda måste också behandlas

rättvist och kunna känna förtroende för ledningen. Möjlighet att delta i besluten och kontroll över hur besluten utförs minskar också osäkerheten. En ytterligare faktor är det sociala stöd som organisationen och facket kan ge genom att till exempel låta de anställda tala ut om sin oro (Näswall *et al.*, 2003). Luftman *et al.* (2004) anser att det inte bara är att lyssna till det som sägs, utan den som leder förändringen måste vara lika uppmärksam på det som inte sägs och kunna identifiera och åtgärda de riktiga problemen bakom förändringsmotståndet. Även Luftman *et al.* (2004) pekar på vikten av att individen involveras och får kunskap om förändringen så att denne känner sig delaktig.

3.2 Begreppet framgång

Standish group valde 1995 att i sin CHAOS rapport dela upp projekt i tre typer. Den första typen innebar att projektet var klart i tid och inom budget samt att det tillgodosåg alla specifikationer. I den andra typen blev projektet klart och funktionsdugligt, men det överskred tid och budget eller saknade en del av de funktioner som ursprungligen var specificerade. Den tredje och sista typen var projekt som avbröts någon gång under utvecklingsprocessen. Dessa definitioner används även av Cadle och Yeates (2004).

Dock verkar inte denna framgångsdefinition vara förankrad hos projektledare och praktiker inom mjukvaruutveckling. Enligt Procaccino och Verner (2006) utgår de i stället från andra krav för att bedöma om projektet varit framgångsrikt eller ej. I en studie utförd av Procaccino och Verner (2006) om projektledare framgår det att av de tre traditionella sätten att bedöma om ett projekt är framgångsrikt; om det är i tid, inom budget och tillgodoser specifikationskraven så är det bara tillgodosedda specifikationskrav som är av hög relevans för dem. Att projektet blir klart inom tid och budget rankas mycket lågt av projektledarna i studien. För att de skulle betrakta projektet som framgångsrikt var det mycket viktigare att det tillgodosåg kravspecifikationen, att projektet fungerade som det skulle och att det levererades när det behövdes av kunden eller slutanvändaren. Detta förvånade författarna eftersom projektledare i normalfallet är de som har ansvar för att projektet är inom tid och budget. Det är dock intressant att notera att projektledarna rankar att projektet är klart när kunden behöver det och till en skälig kostnad för kunden betydligt högre än att hålla sig inom budget och tidsplanering. Detta kan tyckas vara samma sak, men eftersom en sådan skillnad föreligger kan det möjligtvis visa på en diskrepans mellan vad som skrivs in i tidsplaneringen och budgeten och vad som egentligen anses som skäligt enligt Procaccino och Verner (2006). De menar att det kan bero på att

tidsplan och budget bara ses som en preliminär uppskattning och att denna uppskattning kan vara överoptimistisk för att IT-projektet ska stå i bättre dager gentemot kunder och användare.

Vi noterade även att Svensson och von Otter (2001) i sin analys av framgångsbegreppet inte ger ett enkelt svar på frågan om ett projekt varit framgångsrikt eller ej. Enligt dem kan olika intressenter ha skilda uppfattningar om framgång, tiden kan visa att ett projekt var mer framgångsrikt än vad som förmodats och även ett totalt fiasko kan lägga grunden till mer framgångsrika projekt. Om ett misslyckat projekt leder till att andra projekt når framgång, var det då totalt misslyckat? Som framgår handlar det ytterst om ens egen uppfattning om framgång och vilka kriterier som ställs upp för framgången.

När vi i fortsättningen talar om framgång kommer vi att utgå från Standish group (1995) och Cadle och Yeates (2004) definition som den traditionella definitionen medan vi ser Procaccino och Verners (2006) definition som en alternativ definition på framgång.

1. Den traditionella definitionen: Framgång nås när projektet är klart inom tid och budget samt tillgodoser kravspecifikationen.
2. Den alternativa definitionen: Framgång nås framförallt när projektet tillgodoser kravspecifikationen.

3.3 Kritik mot projektformen

3.3.1 Nackdelarna med projekt

Vi tycker att Svensson och von Otter (2001) ställer den viktiga frågan om projekt är en lämplig organisationsform i det enskilda fallet. Med tanke på den höga graden av misslyckade projekt blir det relevant att fråga sig om andra tillvägagångssätt kanske är bättre lämpade. Svensson och von Otter (2001) pekar på att det finns andra sätt att bedriva utveckling, exempelvis i en matrisorganisation där löpande organisatoriskt samarbete utförs. Utvecklingen kan också utföras i den befintliga linjeorganisationen genom att utvecklingsarbetet delas upp och olika delar får sitt ansvarsområde.

De pekar dessutom på en problematik kring projekt att de tenderar att bli en ansats med fokus på kortsiktiga mål. De fördelar som finns genom ökad utvecklingstakt och ökat engagemang kan leda till långsiktiga svårigheter. Grupper som arbetat ihop splittras vilket försvårar ett långsiktigt lärande. En central fråga som Svensson och von Otter (2001) identifierat är vad som händer efter att projektet är slut? Finns det någon organisation för att integrera projektets resultat?

En annan svaghet som påpekas av Svensson och von Otter (2001) är att projekt är väldigt resurskrävande. Det kan dessutom vara problematiskt att plocka ut innovativa individer eller enheter ur en linjeorganisation eftersom detta riskerar att göra linjeorganisationen onödigt statisk då denna också behöver utvecklas och anpassas.

Projekt syftar till utveckling men Svensson och von Otter (2001) menar på att det inte är alltid som detta är det egentliga syftet med projektet. Det kan förekomma att projektet inte ska leda till en verklig förändring utan bara ska ge sken av att förändring är på gång. För att återknyta till Gagliardi kan syftet med projektet vara skenbar förändring. Projektet spelar därmed en politisk roll när det ger de ansvariga ökad trovärdighet och legitimitet, medan deras egentliga strategi är att inte uppnå någon reell förändring. Detta ser vi som en analogi till liknande fenomen som förekommer med systemutvecklingsmetoder. Enligt Fitzgerald *et al.*, (2002) kan en systemutvecklingsmetod spela en politisk roll genom att ge legitimitet till projektet, men det är inte säkert att metoden faktiskt används.

Projekt uppstår som oftast i en situation där ökade krav pressar ledningen till handling (Svensson och von Otter, 2001). Då kan projektet bli ett iögonfallande och lättillgängligt medel för att ge sken av att förbättring är på gång. Ledningen kan skjuta problemet framför sig genom att hänvisa till att de inväntar det pågående projektets resultat. På samma sätt kan en förvaltning tillsätta en utredning eller hänvisa till en utredning för att undvika att ta tag i en problematisk situation.

Svensson och von Otter (2001) redovisar hur många nationella projekt fått karaktären av brandkårsutryckning för att dämpa växande missnöje med resursbrist och dåliga arbetsförhållanden inom exempelvis skolan och vården genom ytliga och kortsiktiga satsningar.

De pekar på hur bristande långsiktighet och förankring hos ledningen kan gäcka ett projekt vilket vi tycker är viktigt att notera för vår studie. I en stor undersökning på 1980 talet hade ett flertal större projekt analyserats i en mängd uppmärksammade forskningsrapporter. Den övergripande slutsatsen var positiv, både när det gällde projektens resultat och deras utvecklingsstrategi (Svensson och von Otter, 2001). Tio år senare vid uppföljningen gjorde de ansvariga i organisationerna en annan bedömning. Det som projekten hade åstadkommit hade snabbt eliminerats och plockats bort. Denna bristande långsiktighet och ett svagt engagemang hos ledningen för sina projekt är en anledning till utbredd

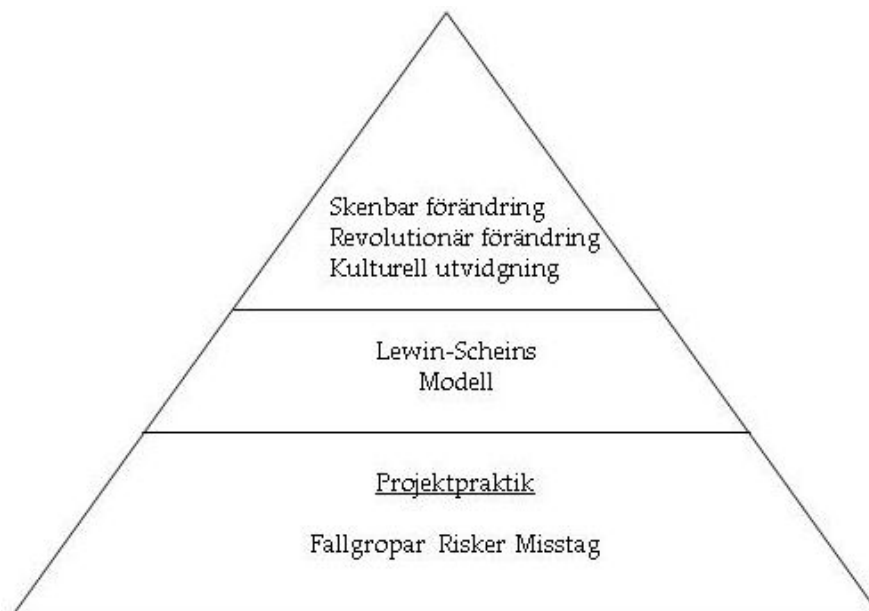
skepsis bland anställda för utvecklingsprojekt (Svensson och von Otter, 2001).

Det är därför viktigt, enligt Svensson och von Otter (2001), med en kritisk inställning mot projekt i fråga om deras egentliga syfte. Insikten att projekt inte uppstår ur ett vakuum utan styrs av den kontext där den uppstår och påverkas av politiska frågor så som makt, intressen och legitimitet är en central del i deras resonemang. Vi menar att denna insikt är viktig att bära med sig.

3.4 Fallgroparna

Ovanstående teorier om förändring och motstånd mot förändring bildar en teoretisk grund för vår studie. Lewin-Scheins modell visar på hur förändringsprocessen ser ut och hur den kan nå framgång. En betydande faktor i om förändringen når framgång är hur motståndet mot förändring hanteras. Övergripande, som det går att se i vår figur (se figur 3.2), har vi Gagliardis begrepp för att visa på att flera sorters förändring kan infalla.

Vi ser det nu som möjligt att ytterligare konkretisera Lewin-Scheins modell genom att införliva praktiska erfarenheter inom projektstyrningsområdet. Lewin-Scheins modell bildar därmed ett ramverk över de fallgropar och risker som finns för IT-projekt.



Figur 3.2 Studiens teoretiska grund

Andersen *et al.* (1994) har identifierat en mängd fallgropar som de kategoriserar i fem fallgropsområden. Dessa områden är *projektets fundament, planeringen av projektet, organisering av projektet, uppföljning av projektet* samt *det arbete som utförs i projektet*. Cadle och Yeates (2004) talar om risker för IS-projekt och de kategoriserar dem i sex projektriskområden; kommersiella risker, relationsrisker, kravrisker, planerings- och resursrisker, tekniska risker samt underleverantörsrisker. Lindberg och Westman (2001) talar om IT-avtalets fallgropar, där vissa även kan anses gälla IT-projektet. De har identifierat fallgropar i kravspecifikationen, orimliga tidsplaner, projektarbete, leveransprovet, skydda prestationen och säkerställa den. Luftman *et al.* (2002) lyfter fram klassiska misstag i hanteringen av förändring. Cadle och Yeates (2004) påpekar att deras lista inte är komplett utan varje IT-projekt måste analyseras för att finna de specifika risker som finns.

Vi ämnar här i vår fortsatta framställning att sammanställa Andersen *et al.*, (1994) fallgropsområden, Cadle och Yeates (2004) projektriskområden, Lindberg och Westmans (2001) fallgropar och Luftman *et al.* (2002) misstag där fallgropsområdena är utgångspunkten som kompletteras av de övriga. Vår framställning innebär en viss redundans då somliga av fallgroparna från de olika författarna överlappar varandra och därmed upprepas, men vi hoppas att detta ska ge en tydligare överblick över de enskilda författarnas bidrag. I andemeningen är fallgropsområdena och de övriga lika varandra men på vissa punkter kompletterar de och nyanserar varandra väl.

3.4.1 Brister i projektets fundament

Det fundament som vi här inledningsvis berör är uppdragsgivarens, det vill säga till exempel beställaren av ett informationssystem, inställning till projektet samt det förarbete som gjorts innan det startats (Andersen *et al.*, 1994). Brister i detta fundament kan leda till att hela projektet läggs ner. De av Cadle och Yeates (2004) riskområden som vi anser faller under detta fallgropsområde är kommersiella risker, relationsrisker samt kravrisker.

Andersen *et al.* (1994):

- Otillräcklig förankring av projektet:
 - Litet samband mellan överordnade planer och projektplaner
 - Principer och policy för projektarbete har inte fastställts
- Svagheter i uppdragsbeskrivningen för projektet:

- Inexakta mål för projektet
- Dåligt anpassad ambitionsnivå

Cadle och Yeates (2004):

- Relationsrisker
 - Otydlig kundstruktur
 - Dålig tillgång till intressenter
 - Politik hos kunden
 - Flera intressenter
 - Användarna ej engagerade i projektet
 - Ovilja till förändring
 - Ledning och användare är inte överens
- Kravrisker
 - Ej överens om kraven
 - Kraven ofullständiga
 - Kraven ej tillräckligt detaljerade
 - Tvetydighet i kraven
 - Ingen kravspecifikation
 - Stringenta ickefunktionella krav
 - Acceptanskriteriet ej överenskommet
- Kommersiella risker
 - Inget eller dåligt affärsunderlag
 - Mer än en kund
 - Ej passande kontrakt
 - Straff för att inte prestera
 - Dåligt definierad spännvidd
 - Otydligt betalningsschema
 - Betalning ej kopplat till leverans

Lindberg och Westman (2001):

- Bristfälliga kravspecifikationer
- Beställaren har inte expertis till att granska kravspecifikationen
- Beställare och leverantörs syn på de funktionella kraven är olika
- Glömma bort kringtjänster; installation, utbildning, support och vidareutveckling

Luftman *et al.* (2002):

- Att överförenkla problem med motstånd mot förändring och behandla symptomen istället för problemen

- Underskatta den tid och arbete som krävs för att implementera förändring
- Mer fokus på själva målet, än på vägen dit
- Att inte involvera de anställda i processen
- Att inte förmedla en vision till de anställda om förbättring som följd av förändringen som de kan ta till sig

Ett projekt måste ha samband med linjeverksamheten, det vill säga den vardagliga verksamhet som verkar mot organisationens uppsatta mål, och dess mål måste gå i samma riktning som verksamheten går (Andersen *et al.*, 1994). Det är inte helt ovanligt att ett projekt sjösätts som saknar förankring i verksamhetens övriga planer, där konflikter uppstår mellan just projektets och verksamhetens övergripande mål. Utan förankring hos ledningen kan projektet enligt Andersen *et al.* (1994) hamna i kollisionsskurs med viktigare planer, och projektet kan bli nedlagt. Detta var även ett problem som Svensson och von Otter (2001) pekade på. Andra följder projektet riskerar är att dess resultat aldrig inkorporeras eller att resultatet blir ointetgjort (Svensson och von Otter, 2001). Andersen *et al.* (1994) menar vidare att det är ännu vanligare att ledningen är ointresserad av projektet och därmed inte får de resurser det behöver vilket i förlängningen leder till ett nedlagt projekt och även Cadle och Yeates (2004) menar att ointresse kan leda till en misslyckad förändring. Stöd från ledningen rankas som den näst viktigaste framgångsfaktorn i CHAOS rapporten (Standish group, 1994). Detta, menar Andersen *et al.* (1994), påverkar även projektledaren då han eller hon tvingas att välja mellan att lägga sin lojalitet i projektet eller i den egna karriären, ett dåligt projektresultat drabbar alltid projektledaren, även om orsakerna till det ligger utanför dennes kontroll.

Projektledaren kan även ha egna syften och intressen som denne arbetar efter, som inte stämmer överens med de fastställda målen. Mahaney och Lederer (2003) tar upp agentteorin i sin undersökning och kopplar dess element till ett projekts framgång. I agentteorin ses ägarna som principalen och projektledaren eller VD: n är deras agent som ska verka för deras intressen, men problemet är att agenten tenderar att verka för sina egna intressen och detta är agentproblemet (Hatch, 2002; Mahaney och Lederer, 2003). Detta problem kan motverkas genom att belöna projektledaren efter resultat; ju mer agenten (projektledaren) belönas desto mer framgångsrikt projekt (Mahaney och Lederer, 2003).

Ett kontrakt som ställs upp innan projektet startas, och som är resultatbaserat, minskar agentproblemet med att projektmedarbetare

hellre arbetar mot egna intressen då denne blir belönad. Organisationens mål blir då samspelade med agentens och därmed minskar företeelser som att smita från sitt ansvar eller att undanhålla information. Dessa fenomen, tillsammans med mer rutiniserade arbetsuppgifter samt övervakning av arbetet för att så tidigt upptäcka brister ökar sannolikheten för ett framgångsrikt projekt enligt Mahaney och Lederer (2003).

Det är även en fördel att fastställa de principer och riktlinjer som ska gälla för projektet (Andersen *et al.*, 1994). Detta för att skapa en miljö där projektet kan fungera som det ska när det väl påbörjats. Dessa principer kan gestaltas som frågor som måste ha svar, och dessa svar blir de riktlinjer som projektarbetet kan luta sig mot. Det som bör fastställas är:

Linjeledningens ansvar i förhållande till projektarbetet, ansvaret för resurstilldelningen, principer för frigöring av resurser, metoder och verktyg som ska användas i projektarbetet samt samarbetsproblem (Andersen et al., 1994).

Om inte dessa principer är avklarade innan projektet påbörjas måste det göras under arbetets gång vilket fördröjer projektet enligt Andersen *et al.* (1994).

En annan brist som kan återfinnas i projektets fundament är att det har alldeles för inexakta projektmål (Andersen *et al.*, 1994; Cadle och Yeates, 2004; Lindberg och Westman, 2001; Luftman *et al.*, 2004). Tydliga mål rankas på tredje plats i CHAOS rapporten som framgångsfaktor för projekt (Standish group, 1995). Projektet ska tillhandahålla en lösning på ett problem, och ofta läggs det för lite tid till att definiera problemet och det går över till att diskutera lösningar innan problemet är tydligt (Andersen *et al.*, 1994). Till exempel i ett systemutvecklingsprojekt kan det vara så att det allt för tidigt diskuteras tekniska lösningar istället för att till fullo klargöra vad systemet ska användas till, det vill säga vilket problem det ska lösa. Detta är helt ett mänskligt fel som beror på att det finns en bättre bild över de tekniska lösningarna än det mänskliga, vilket kan få förödande konsekvenser för projektet. (Andersen *et al.*, 1994)

Ett viktigt begrepp i denna inledningsfas tycker vi är beställarkompetens och detta är ett begrepp som Dudas, Llazani och Rosvall (2005) tittat djupare på för att se vad en sådan kompetens bör innehålla för att den ska kunna medverka till framgångsrika projekt. De menar att beställaren delar ansvaret för att projektets fallgropar undviks och att denne har ett intresse för att aktivt medverka för att så sker. En sådan insikt i sin roll som beställare och sin beställarkompetens kan säkerligen underlätta mycket

för projektarbetarna eftersom processen att förankra projektet och dess fundament underlättas. De får medhåll av Lindberg och Westman (2001) som menar att det är viktigt att beställaren har tillgång till den expertis som krävs för att specificera och granska kraven. Beställaren sitter möjligtvis på en klarare bild av det som denne vill att projektet ska leverera. Det är dock en tämligen riskabel utgångspunkt för projektarbetarna att utgå från antagandet att beställaren vet vad denne behöver och att projektet redan är förankrat eftersom enligt Andersen *et al.* (1994) är det imperativt att projektmålen och organisationsmålen de facto är sammanflätade. Det är inte alltid beställaren vet vad denne vill ha och behöver (Sewell och Sewell, 2002).

Två viktiga kompetenser som Dudas, Llazani och Rosvall (2005) identifierat i beställarkompetens är IS-kompetens och kommunikationskompetens, där IS-kompetens är kunskap om IS, IT och IT-branschen och kommunikationskompetens är förmågan att förmedla denna kunskap och göra sig förstådd. Kommunikation är ett centralt begrepp som också framkommer hos Johnson och Magnusson (2005) där de pekar på vikten av att alla har samma målbild. Kommunikation av mål eller krav som alla förstår innebörden av och som inte är otydliga är av central betydelse (Anderberg och Grahn, 2006; Andersen *et al.*, 1994; Cadle och Yeates, 2004; Lindberg och Westman, 2001). Anderberg och Grahn (2006) säger att beställarens bristande insikt i IT försenar projektet och att det vore önskvärt om beställaren kunde sätta sig in mer i IT för att minska på detta. En lösning på detta kan då måhända vara att beställarkompetensen (Dudas, Llazani och Rosvall, 2005) i organisationen förbättras, men vi frågar oss om detta är en realistisk lösning. Trenden med outsourcing tycks snarare gå åt motsatt riktning, att organisationer outsourcar hela sin IT-verksamhet om den inte är verksamhetskritisk och i stället fokuserar på sin kärnverksamhet (Luftman *et al.*, 2004). Detta skulle kunna tolkas som att organisationer hellre låter någon annan sköta denna verksamhet än att själva bygga upp sin IS-kompetens.

Detta ovanstående område och fallgropar tycker vi knyter an till upptiningen i Lewin-Scheins modell då det berör förankringsarbetet av projektet och hur förändringsprocessen ska komma till stånd samt hur reaktionen mot förändring ska hanteras. Det knyter också an till förändringen i Lewin-Scheins modell med sitt fokus på ett väldefinierat mål och vikten med tydlig kommunikation.

3.4.2 Fallgropar i planeringen

Ordentlig planering är den fjärde viktigaste framgångsfaktorn enligt CHAOS rapporten (Standish group, 1995).

Ett projekts framgång har ofta tillskrivits huruvida det lyckas att uppskatta den tidsåtgång som projektets olika aktiviteter tar i anspråk. Det upplevs som att bra beräkningsmetoder är det mest essentiella i projektplaneringen men detta är en missuppfattning enligt Andersen *et al.* (1994).

Andersen *et al.* (1994):

- Planeringsnivån är onyanserad och opraktiskt vald
- Planeringshorisonten är opraktiskt eller psykologiskt vald
- Planeringsverktyget inbjuder inte till kreativ kommunikation, bara till tråkig byråkrati
- Överoptimistiska tids- och kostnadsberäkningar
- Några faktorer glöms lätt bort

Cadle och Yeates (2004):

- Planerings- och resursrisker
 - Projektledaren ej involverad i den första planeringen
 - Projektet är mycket stort med snabb uppbyggnad
 - Beräkningarna ej baserade på metrics.
 - Överdriven förlitan på nyckelpersonal
 - Utvecklarna saknas nyckelfärdigheter
 - Ingen erfarenhet i affärsområdet
 - Ingen erfarenhet av teknologi

Luftman *et al.* (2004):

- Förändringsplanen måste innehålla tillräckligt med tid för att de involverade ska hinna utföra sina uppgifter.
- Sprid inte de bästa ledarna och arbetarna för tunt med för många uppgifter eftersom de behövs för förändringsarbetet

Lindberg och Westman (2001):

- Orimliga tidsplaner
 - Problem uppkommer oftast när produkten ska installeras hos kund eller utvecklas åt kunden
 - Tidsåtgång och risken för oförutsedda svårigheter underskattas

- Riskfördelning mellan kund och beställare saknas
- Avtalet är inte tillräckligt flexibelt

Enligt Andersen *et al.* (1994) är en olämplig planeringsnivå den allvarligaste fallgropen här. Misstaget som görs här är att antingen välja en för grov eller för detaljerad planeringsnivå. Med begreppen onyanserad och opraktiskt i detta sammanhang menas det att inom traditionell projektlitteratur existerar endast en nivå av projektplanering, vilket leder till att det tvingas ha med allt i den nivån och blir då för detaljerad, och därmed onyanserad och opraktisk. Finns det en allt för detaljerad planeringsnivå sker inte diskussionerna med uppdragsgivare och användare på deras villkor och resultatet kan bli att de drar sig ur projektet. En allt för grov planeringsnivå kan i en diskussion med projektmedarbetare leda till missförstånd. Planeringen måste alltså vara anpassad till den diskussion som förs, med olika nivåer (Andersen *et al.*, 1994).

Den andra fallgropen vi tittar på här är att det fokuseras för mycket på projektets deadline. Att samla all uppmärksamhet mot ett enda datum är psykologiskt då det ger medarbetarna en tro om att de har gott om tid på sig i projektet och prioriterar bort det för andra arbetsuppgifter (Andersen *et al.*, 1994). En deadline som ligger långt borta i tiden är en fallgrop medan en mer närliggande deadline för en viss del av arbetet eller en viss aktivitet är att föredra. I CHAOS rapporten framgår att dela upp projekt i mindre milstenar hamnar på en sjätte plats bland framgångsfaktorerna (Standish group, 1995).

En viktig konsekvens, som Andersen *et al.* (1994) identifierat, av de två ovanstående fallgroparna är att planeringen inte verkar för kreativ kommunikation. Kommunikation är som vi redan pekat på en viktig faktor (Anderberg och Grahn, 2006; Andersen *et al.*, 1994; Cadle och Yeates, 2004; Lindberg och Westman, 2001). Om dessa två är olämpligt valda sjunker engagemanget för att föra en kreativ diskussion angående planeringen. Misstaget som görs här är att det inte sitter en grupp som skapar en gemensam förståelse för projektet och som låter det individuella ansvaret ligga på de enskilda arbetsuppgifterna, utan det är ofta tvärtom (Andersen *et al.*, 1994). Även kommunikationen mellan projektmedarbetare kan hämmas av en dåligt utformad plan. Exempelvis stora tabeller och diagram kan vara svåra att göra eller läsa och ger ingen vidare lust till diskussion.

Den överoptimism angående tids- och kostnadsberäkningar som ofta återfinns vid planeringen av ett projekt kan få ödesdigra konsekvenser för projektet (Andersen *et al.*, 1994; Lindberg och Westman, 2001). Även om bra beräkningsmetoder används för att räkna ut tid och kostnad för ett projekt smyger sig en optimism fram och en mycket lägre siffra som är mer eller mindre orealistisk diskuteras fram. Detta anser vi vara en viktig poäng. Andersen *et al.* (1994) nämner även två övriga former av överoptimism. Den ena är att projektmedarbetarnas kompetens och kapacitet övervärderas. Planerna görs efter ett tänkt ideal med ideala förutsättningar för projektarbetet, men de resurserna som fogas över, i form av personal, kanske inte har de kunskaper, erfarenheter och den tid till projektet som krävs för att uppnå idealet. Även Cadle och Yeates (2004) ser övertro på nyckelpersonal som en projektrisk. Den andra formen är att den tid som krävs för förändring i en verksamhet underskattas. Det går att veta exempelvis hur lång tid det tar att skriva ett visst antal rader kod, men inte hur lång tid en omorganisationsprocess i ett visst område tar. Även Luftman *et al.* (2004) menar att tiden förändring tar ej får underskattas och att personal måste få tillräckligt med tid för att utföra sina uppgifter.

Vi tycker det är viktigt att framhäva att en situation som även är vanlig är att projektledaren lurar sig själv till att tro att det går att klara av projektet på kortare tid och för mindre pengar än vad som är möjligt (Andersen *et al.*, 1994). Han eller hon befinner sig i en säljsituation där vissa personer behövs övertalas eller ett informationssystem ska säljas in hos en kund. Det viktigaste här enligt Andersen *et al.* (1994) är att om beräkningsmetoder används för att bedöma tid och kostnad måste det finnas tilltro för dem och sedan måste de följas, annars är det bortkastat arbete. En sådan försäljningssituation är en enligt Procaccino och Verner (2006) en möjlig förklaring till den diskrepans de fann i sin studie som vi tidigare visade. De menar att det är möjligt att den officiella planeringen och budgeten är optimistisk för att sälja projektet, medan det inofficiellt är viktigare för projektledaren att jobba efter vad de upplever som en skälig leveranstid och kostnad för kunden. Realistiska förväntningar framgår som den femte mest viktigaste framgångsfaktorn i CHAOS rapporten (Standish group, 1995).

Den sista fallgruppen Andersen *et al.* (1994) tar upp i planeringen av ett projekt är de små fallgropar som lätt förbises. Det glöms lätt de små saker som existerar runtom projektet, men även i verksamhetens omvärld förbises saker. Att anställda blir sjuka, har sjuka barn, är lediga är sådana faktorer som kan ge upp emot 20 - 30 % tidstillägg för projektet (Andersen *et al.*, 1994). Dessa faktorer lär sig projektledaren att hantera efterhand då

denne blir medveten om dem. Hit hör även det faktum att ett projekt är som vi tidigare nämnt i detta kapitel en engångsuppgift och därför är det svårt att avgöra i ett tidigt skede vilka arbetsuppgifter som behöver utföras. Därför är det möjligt att några aktiviteter missas om det görs en ansats att formulera en lista över samtliga aktiviteter i projektet enligt Andersen *et al.* (1994).

Planeringen av projektet ser vi som en del av förändringen i Lewin-Scheins modell då fallgroparna knyter an till punkter under just förändringen som kommunikation och planering.

3.4.3 Fallgropar i uppföljningen

Vi ser vidare att planera projektet väl ger det bra förutsättningar men att sedan följa upp det arbete som görs är minst lika viktigt (Andersen *et al.*, 1994). Uppföljningen bör inte endast bestå av att projektmedarbetarna rapporterar det arbete som utförts utan ett projekts uppföljning innefattar flera delar enligt Andersen *et al.*: "*beskriva den aktuella situationen i projektet, konstatera om det finns någon avvikelse mellan situationen och planen, analysera på ett bestämt sätt varför avvikelser har uppstått, besluta vad som måste göras för att korrigera situationen*" och sedan att "*verkställa beslutet*" (Andersen *et al.*, 1994, sid. 30).

Andersen *et al.* (1994):

- Bristande förståelse för avsikten med uppföljningen
- Projektplanerna är inte tillrättalagda för uppföljning
- Projektledaren har ingen formell auktoritet
- Det finns ingen fastställd formaliserad kommunikation mellan projektledaren och projektmedarbetarna

Cadle och Yeates (2004) har inte formulerat några fallgropar som berör uppföljningen i projekt, men de går istället igenom tekniker för att övervaka utvecklingen i projektet och pekar på vikten av att ta tillvara de erfarenheter som skaffats under projektets gång. Detta är en av de stora fallgroparna hos projekt som Svensson och von Otter (2001) även pekar på; att lärdomarna från projektet inte tas tillvara.

Lindberg och Westman (2001) och Luftman *et al* (2004) tar inte heller upp några fallgropar som är knutna till uppföljningen i projektet. Lindberg och Westman pekar dock på vikten att beakta aspekter efter projektets avslut, som kan ses som en uppföljning av projektet i efterhand. Detta inkluderar faktorer som vidareutveckling av systemet, underhåll, utbildning och

felansvar. Lindberg och Westman (2001) menar dessutom att det är viktigt att behöriga företrädare för avtalsparterna successivt uppdateras och får godkänna hur arbetet fortskrider.

Uppföljningen måste uppmuntras i projektplanen annars finns risken att den endast blir halvhjärtligt utförd (Andersen *et al.*, 1994). Tanken med uppföljning är att den ska användas och bjuda till eftertanke (Andersen *et al.*, 1994). Att projektledaren saknar formell makt ger den negativa effekten att projektets medarbetare i större utsträckning väljer att följa de order som kommer från övriga ledare i linjeorganisationen, vilket innebär att projektet får lida. Här måste det avtalas innan projektet dras igång vilka befogenheter projektledaren ska ha för att säkerställa att projektet får de resurser det behöver när det behöver dem (Andersen *et al.*, 1994). Även uppföljningen mellan medarbetare och projektledare kan mer eller mindre ske oengagerat inom projektet. Om det inte finns bestämda ritualer för hur detta ska gå till sker det ofta utan intresse och kan även motarbetas inom projektet (Andersen *et al.*, 1994). Vi fann att även Svensson och von Otter (2001) pekar på bristande uppföljning som ett problem och att det finns en ovilja att lära sig av sina misstag.

En brist med det ursprungliga fallgropsområdet hos Andersen *et al.* (1994) är att det tycks framförallt innefatta uppföljning under projektets gång och inte efter projektet är avslutat. Det blir dock något av en definitions fråga när ett projekt kan avses som avslutat, men för att förtydliga så tycker vi med våra kompletteringar här att uppföljningen innefattar såväl uppföljning under projektet som efter det. Därmed ser vi detta fallgropsområde som ingående i förändringen i Lewin-Scheins modell.

3.4.4 Fallgropar i organiseringen

Den första fallgropen vi tar upp här är att ett projekt bara anses vara möjligt att organisera på ett sätt. Ett tänk som endast rör sig i banor om styrgrupper, projektgrupper och referensgrupper behöver inte vara det bästa för projektet, utan det bör organiseras efter vilka problem som ska lösas och på enklast möjligast tillvägagångssätt (Andersen *et al.*, 1994). Även här kan Svensson och von Otters (2001) kritik mot projekt aktualiseras och utvidga Andersen *et al.* resonemang till att även sträcka sig bortom själva projektformen. Den bästa organiseringslösningen är kanske inte att utföra förändringen i projektform.

Andersen *et al.* (1994):

- Man har inte tänkt på att ett projekt kan organiseras på olika sätt

- Oklar ansvarsfördelning och oklara samarbetsprinciper
- Nyckelresurser för projektet är inte tillgängliga när de behövs
- Linjeledningen och nyckelpersoner är inte motiverade
- Fel person som projektledare – projektledaren är en teknokrat som inte kan leda

Lindberg och Westman (2001) pekar på risken att projektgrupper organiseras så att de tar beslut som de inte är behöriga att göra. En lösning enligt dem är en styrgrupp där behöriga representanter ingår som får godkänna alla beslut.

Ansvarsfördelning samt hur samarbetet inom projektet och organisationen i övrigt är viktigt att ha klart innan projektet startas för att mer fördelaktigt hantera eventuella konflikter som uppstår. Om inte projektet innefattar heltidsarbetande personer så kommer dessa konflikter uppstå och ingen vet hur de ska hanteras. En mer eller mindre direkt konsekvens av dessa oklarheter blir att de nyckelpersoner som krävs i projektet inte är disponibla när de behövs i projektet (Andersen *et al.*, 1994). Då dessa personer besitter speciella kompetenser behövs de ofta i den övriga verksamheten. Detta bör, enligt Andersen *et al.* (1994), styras upp genom avtal så inga frågetecken uppkommer. Vi fann att likaså Svensson och von Otter (2001) samt Lindberg och Westman (2001) ser avtalet som ett bra sätt att styra upp projektorganisationen. Att nödvändiga resurser inte finns tillgängliga när de behövs är en tidskrävande faktor. En annan svårighet är när linjeledningen inte finner projektet som intressant. En orsak till att detta kan uppstå är till exempel att beslutet om projektet har tagits på en högre nivå och projektet ska generera en förändring i organisationen (Andersen *et al.*, 1994). Detta blir problematiskt då det ofta är linjeledarens ansvar för förändringar, men denne står ofta vid sidan av projektet för att invänta om det tar en positiv riktning för att då ge upp sin motvilja. Den sista fallgruppen i organiseringen av ett projekt är valet av projektledare. Är den valda ledaren alltför tekniskt insnöad kan viktiga aspekter gå förlorade, så som förmågan att leda, inspirera och följa upp arbetet. Dessa är exempel på egenskaper som en projektledare bör inneha enligt Andersen *et al.* (1994); en alltför teknisk ledare tenderar att vilja göra allt arbete själv.

Detta fallgruppsområde anser vi ingå i upptinings- och förändringsfasen i Lewin-Scheins modell då den bland annat berör valet av ledare i upptiningen. I förändringen berör det punkterna om ledarskap, vikten av att rätt resurser finns tillgängliga, intressenthantering och planeringen mot motstånd hos linjeledare och nyckelpersoner.

3.4.5 Fallgropar i arbetets utförande

I denna sista fallgropssektion tar vi upp de fallgropar som finns i själva utförandet av arbetet i projektet. Grunden i ett väl utfört arbete är att de rätta kunskaperna finns samlade inom projektets ramar, men även här finns svårigheter att se upp med. Kompetent personal beskrivs som den sjunde viktigaste framgångsfaktorn och fokuserad, hårt arbetande personal som den tionde viktigaste i CHAOS rapporten (Standish group, 1995).

Andersen *et al.* (1994):

- Man undervärderar betydelsen av och svårigheten i att få obekanta människor att arbeta bra tillsammans
- De yrkesmässiga metoderna i arbetet främjar inte användarmedverkan och användarengagemang
- Individuella metoder i arbetet
- Inexakta mål
- Ständiga ändringar under arbetets gång
- Aktiviteter slutförs inte och dokumenteras inte innan andra påbörjas
- Man godtar inte att man inte ska skapa den perfekta lösningen
- Dålig kvalitetskontroll

Cadle och Yeates (2004):

- Tekniska risker
 - Miljön ny för utvecklarna
 - Utvecklings- och implementeringsmiljön är inte densamma
 - Begränsad tillgång till miljön
 - Obekant systemmjukvara
 - Brist på teknisk support
 - Obekanta verktyg/metoder/standarder
 - Ny/otestad teknologi används
- Underleverantörsrisker
 - Ingen eller liten erfarenhet av underleverantören
 - Leverantörerna är finansiellt utsatta
 - Svårigheter att utföra test av objekt
 - Får inte välja leverantör
 - Användande av privatägda (proprietary) produkter
 - Underkontrakten stämmer inte överens med huvudkontraktet

Luftman *et al.* (2004):

- Risken att ledarna börjar köra med de anställda när tiden börjar ta slut genom att beordra dem att göra som de blir tillsagda.
- Att ledaren uppför sig på ett sätt som förstärker motståndet mot förändring, genom att exempelvis vara hemlighetsfull.

Lindberg och Westman (2001):

- Leveransprovet
 - Svårigheter vid testandet av om slutprodukten uppfyller de uppställda kraven; när och hur testet ska utföras.
 - Vad krävs för att testet ska betraktas som framgångsrikt?
- Skydda prestationen
 - Skydd mot att kunden ej betalar
 - Skydd mot att immaterialrättsliga rättigheter ej kränks, som exempelvis skydd mot piratkopiering

Människor som inte känner varandra sen tidigare tenderar att inte känna sig trygga i sitt arbete och detta motverkar en kreativ arbetsprocess i projektet. Detta kan till viss del vara projektledarens fel och ansvar då han eller hon inte anser det behövs avsättas tid för sådant (Andersen *et al.*, 1994).

De metoder som används i arbetet kan ge negativa effekter om de antingen försvårar användarmedverkan eller att metoderna inte används enhetligt igenom hela projektet. Användarmedverkan beskrevs som den viktigaste faktorn för projektframgång i CHAOS rapporten (Standish group, 1995). Om metoder används för att beskriva till exempel ett informationssystem's funktioner alltför tekniskt leder det till att användarnas intresse för systemet svalnar eftersom beskrivningarna inte ligger på en nivå som är relevant för dem. Men samtidigt krävs en tillräcklig preciserad beskrivning för specialisterna (Andersen *et al.*, 1994). Andersen *et al.* menar vidare att metoder ofta används mer individuellt och att arbetet dokumenteras dåligt, vilket försvårar till exempel samarbete och möjligheten att sätta in nya medarbetare i projektet. Detta instämmer Russo, Stolterman (2000) och Fitzgerald *et al.* (2002) i och menar att metoder inte används som de är tänkta och att dokumentation till och med i efterhand kan anpassas för att det ska se ut som en viss metod används.

De inexakta målen har vi tidigare tagit upp, men även här krävs tålmodet att avvakta med att börja arbetet innan man har säkerställt vilka problem som ska lösas. Tålmod är även en dygd under arbetets gång då vissa medarbetare inte har något att göra eftersom det inte är deras "tur" än. Problemet ligger då i att projektledaren ofta vill hitta något att göra för denna person, vilket då sker innan tidigare aktiviteter blivit slutförda eller dokumenterade. Risken finns att dessa påbörjade aktiviteter inte ger det resultat som förutspått och att delar av arbetet måste göras om (Andersen *et al.*, 1994). Även företeelsen att ändringar tillförs under projektets gång anses vara en fallgrop, om de sker utan någon verklig förankring i sammanhanget eller utan någon vidare kontroll över dem.

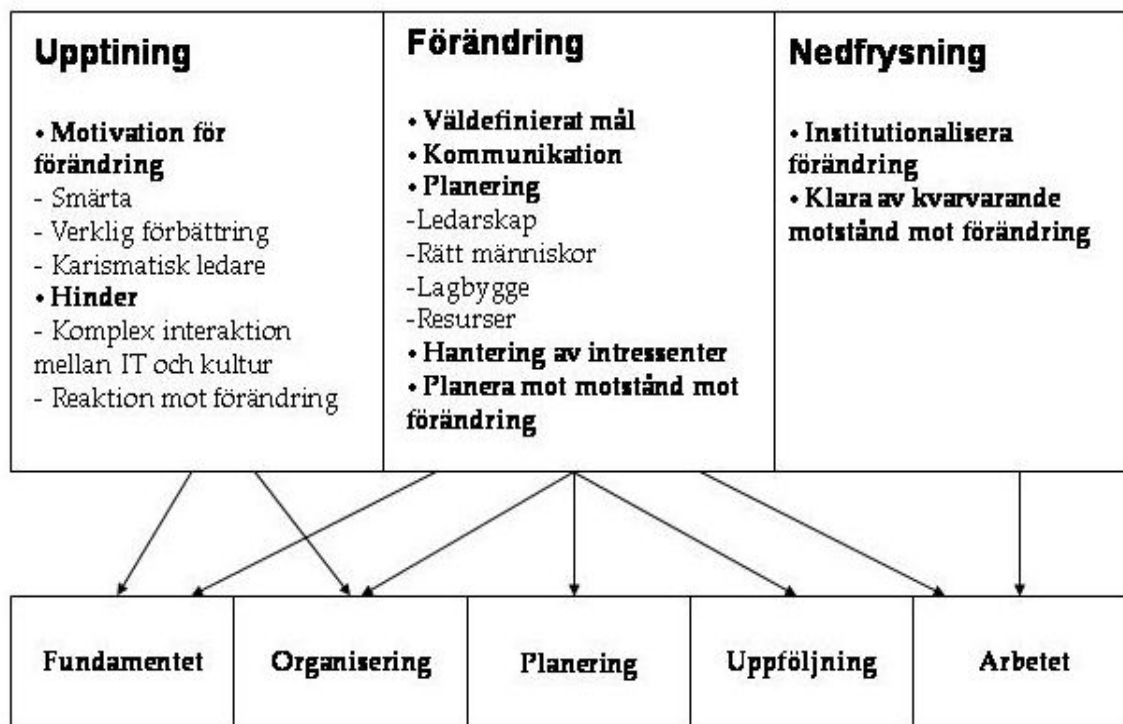
Att inte kunna godta att den perfekta lösningen ej kommer att utvecklas genom projektet är ett förekommande problem och orsaken till detta tillskrivs den yrkesstolthet som ofta innehas av experter inom sitt område (Andersen *et al.*, 1994). Tid- och kostnadsdeadlines får ofta en lägre prioritering då de vill åstadkomma en perfekt lösning. Procaccino och Verners (2006) studie stödjer även detta då de menar att möta kravspecifikationerna prioriteras högre av projektledare än att vara klar inom tid och budget. Dålig kvalitetskontroll är även, som vi tidigare nämnt, ett problem inom projektstyrning. Fokuseras det endast på kvalitetskontrollen på slutprodukten minskar möjligheten till att göra mindre ändringar under arbetets gång, vilket även skulle bli mindre kostsamt. Därför bör mindre kontrollpunkter genom hela projektets gång vara att föredra då det ger en mer meningsfull kvalitetskontroll samt att kvaliteten kan säkras jämt över hela projektet (Andersen *et al.*, 1994).

Då detta fallgropsområde berör arbetet i själva projektet anser vi att det ingår i själva förändringsfasen i Lewin-Scheins modell eftersom arbetet är hur själva förändringen verkställs. Vi anser dessutom att det ingår i nedfrysningen eftersom det måste vara en del av arbetet i slutet av projektet att förändringen nedfrysas.

3.5 Utgångspunkt inför den empiriska undersökningen

Resultatet av vår utvidgning av Lewin-Scheins modell med fallgropsområdena kan ses i figur 3.3. Varje fas i Lewin-Scheins modell är knuten till en eller flera av fallgropsområdena där ett tydligt samband kan ses mellan de övergripande punkterna i varje fas och med de enskilda fallgroparna i fallgropsområdena. Fallgropsområdena projektets fundament och organisering ser vi exempelvis som knutna till de problem som uppstår vid en upptining. Visserligen kan säkert faserna knytas även

till fallgropar inom andra områden, men vi har försökt identifiera det huvudsakliga sambandet.



Figur 3.3 Lewin-Scheins modell med fallgropsområdena.

4 Resultat och Analys

Vår ledstjärna i analysen av empirin har varit vår frågeställning; *vilken inverkan har projektstyrningens fallgropar på ett IT-projekts framgångar?* Givetvis har vi formulerat våra frågor på ett sätt som vi hoppades skulle leverera utförliga svar som underlättade analysen av varje delområde. De delområden som vi analyserat är hur respondenten ser på projektframgång, hur de ser på fallgroparna inom *projektets fundament, planeringen av projektet, organisering av projektet, uppföljning av projektet, det arbete som utförs i projektet* och deras samband med projektframgång. Vi frågade även hur respondenterna hanterar kommunikation i projektet, incitamentprogram och om de ibland känner att de befinner sig i en säljsituation där de måste sälja projektet eftersom vi ansåg att det kan knytas till vårt syfte att undersöka varför IT-projekt inte når framgång ur ett projektstyrningsperspektiv. Vi har även frågat om det finns andra faktorer än fallgroparna som kan förklara ett projekts utgång och hur respondenten anser att budget och tidsplan ska hållas.

Vi valde att utforma vår undersökningsenkät med öppna frågor för att i största möjliga mån få respondenterna att svara med sina egna ord och för att ha möjligheten att se deras tolkningar av frågan samt få eventuella svar som vi tidigare inte tänkt på, vilket vi inte kunde erhålla om vi valt slutna frågor (Bryman, 2002). Att de öppna frågorna kräver mer av respondenten i form av tid och kraftinsats visade sig inte vara något problem då vi fick välformulerade svar samt hade ett lågt bortfall.

Vi inledde vår frågeenkät med några personliga faktafrågor (Bryman, 2002) för att få reda på respondentens bakgrund, så som utbildning och bakgrund och dessa följde vi upp med frågor om deras erfarenheter inom projektarbete eller projektledning samt frågor om åsikter (Bryman, 2002), det vill säga deras uppfattning om framgångsrika projekt. Detta för att få insikt i deras erfarenheter och åsikter. Frågorna 12-21 ställde vi för att få reda på respondenternas syn på de fallgropsområden, som vår undersökning behandlar, för att utreda vilka normer och värderingar respondenterna hade kring dessa (Bryman, 2002). I fråga 22-30 tog vi upp frågor som vi fann intressanta utifrån litteraturen och som kan knytas an till vårt syfte.

4.1 Respondenterna

I vår empiriska fältundersökning valde vi att behandla respondenterna anonymt. Vår avsikt med detta var att minimera självzensur av känsliga

ämnen hos respondenterna och få dem att tala mer öppenjärtigt om dessa saker utan att löpa risken av möjliga efterverkningar.

Därför har vi valt att ersätta företagsnamn och respondenternas namn med pseudonym som utgår från företagets bransch respektive respondentens befattning i företaget.

4.1.1 Konsult – IT - konsultbolag AB

Respondenten är konsult/projektledare inom IT – branschen och har cirka tio års erfarenhet av projektledning. Företaget har mer än 700 anställda och omsätter miljarder. Respondenten har även bland annat arbetat med systemutveckling, företagsledning och verksamhetsutveckling inom IT samt varit verksam utomlands. Respondenten har också verkat som chef över flertaliga konsulter, arbetat utomlands inom samma bransch samt har uppskattningsvis varit projektledare för femton projekt.

4.1.2 Projektledare – Telekombolag

Respondenten är projektledare i ett telekommunikationsbolag och har ungefär tio års erfarenhet av projektledning. Telekombolaget har ungefär 4500 anställda och omsätter mer än en miljard dollar.

Respondenten har en master i informationssystemsvetenskap och har cirka sju års erfarenhet av varierande IT relaterat arbete.

4.1.3 Systemingenjör – Flyg/Transport AB

Respondenten är utbildad ingenjör och har en Master in Business Administration samt cirka 3 år av projektledningserfarenhet.

Respondenten är systemingenjör i ett bolag inom flyg och transport branschen. Företaget omsätter cirka 2 miljarder dollar och har 1800 anställda.

4.1.4 VD – Public relations Ekonomisk förening

Respondenten har en Bachelor of Science och en Master in Business Administration samt 25 års erfarenhet av mindre projekt (0,5 till 3 miljoner) främst inom utbildning och kultur.

Respondenten är VD för en organisation inom marknadsföring av utbildning och kultur som omsätter cirka 2 miljoner.

Då respondenten huvudsakligen har erfarenhet av projekt som till synes faller bortom IT-området eller där IT enbart spelat en liten roll har vi valt att inte betrakta dessa som IT-projekt. Detta innebär att vi inte räknat in respondentens projekt i vår statistik över IT-projekt. I övrigt betraktade vi respondentens svar som en kontrast till IT-projekt och där dessa på något påtagligt eller intressant vis avvek från övriga respondenters svar har vi särskilt redovisat för detta.

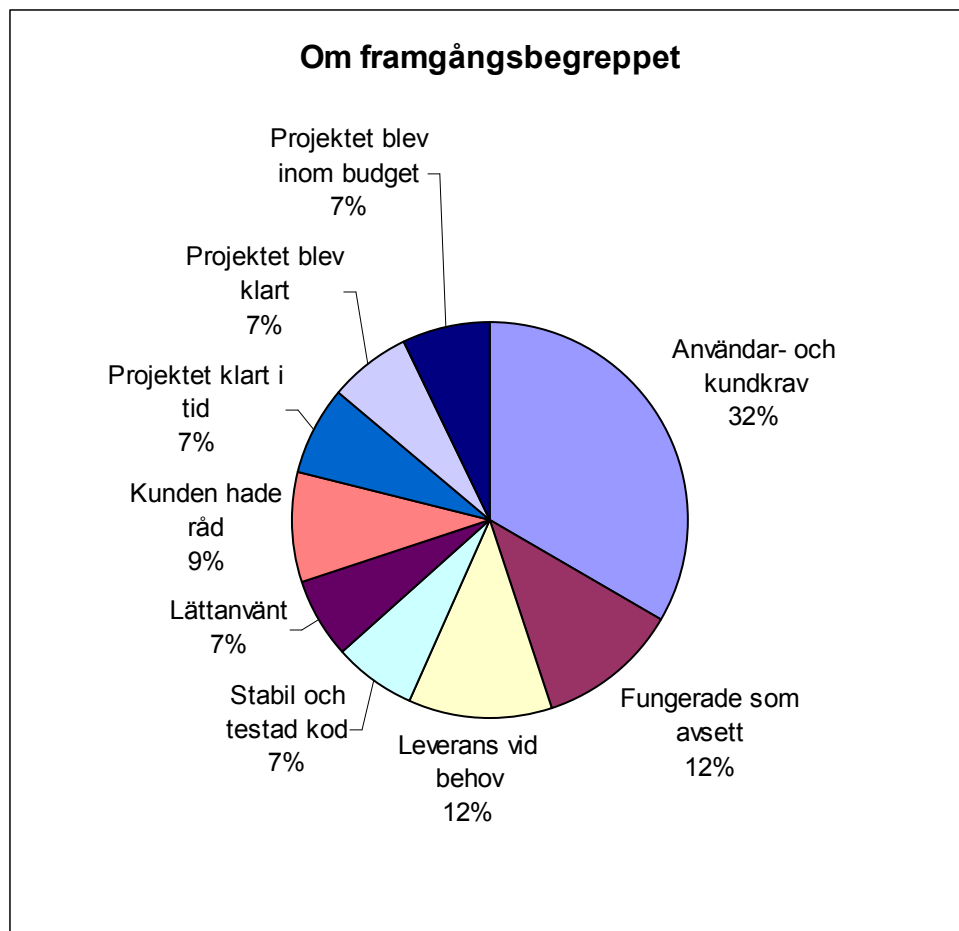
4.2 Framgång och synen på framgång

En viktig del av vår studie är hur projektledarna ser på framgång. Traditionellt betraktas ett framgångsrikt projekt som ett som är färdigt inom tid och budget, men som vi fann i vår litteraturstudie så tycks definitionen i verkligheten inte alls vara lika enhetlig. Därmed blev det angeläget att inte bara fråga om framgång utan även hur respondenten själv såg på framgång. Därför valde vi att dela upp våra frågor så att vi fick svar både utifrån deras egen definition av framgång och utifrån den traditionella definitionen.

För att bedöma respondenternas egen definition på framgång utgick vi från de framgångskriterier som Procaccino och Verner (2006) identifierat (se bilaga 2, fråga 15a) och bad respondenterna fördela 100 poäng som de själva ville mellan dessa kriterier utifrån vilken betydelse de tilldömde dem. Vi fann att begreppets komposition är högst individuell och att dessa kriterier prioriteras olika.

Det fanns dock en tendens mot att *användar- och kundkrav mötes av det färdiga systemet* var det viktigaste kriteriet utifrån ett genomsnitt av respondenternas poängfördelning (se figur 4.1). Det kriteriet fick 32 % följt av att *systemet levererades i tid* och att *systemet fungerade som avsett* på en delad andra plats med 12 %.

En majoritet av övriga kriterier var genomsnittligt lika viktiga och fick 7 %.



Figur 4.1 Åsikter om begreppet framgång.

Det traditionella sättet att se på projekt som framgångsrika när det var klart inom tid och budget samt tillgodoser kravspecifikationen fick därmed likt i Procaccino och Verner (2006) litet gehör.

Being able to deliver what the customer wants is the primary reason why the project was started. To deviate from that goal would be giving them something they did not want and thus negates all of your efforts regardless of if it was on time or within budget. (Bilaga 5)

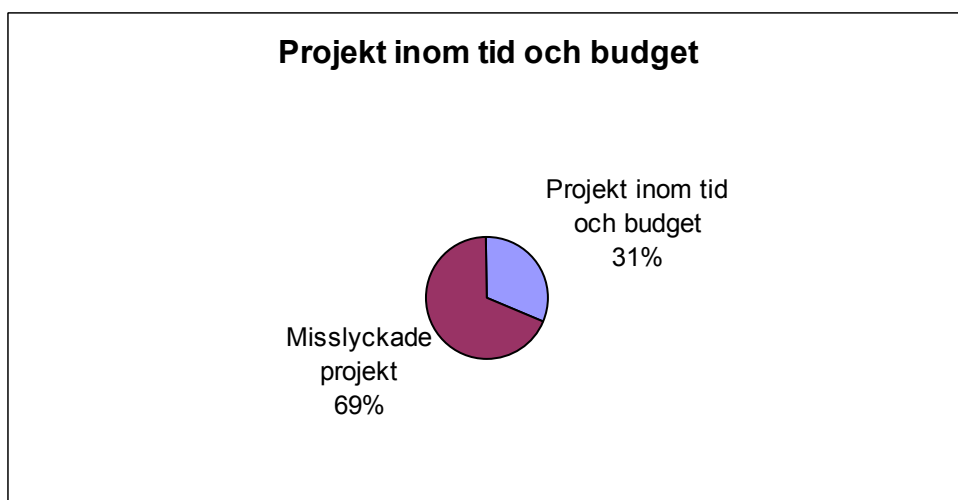
Vi kunde därmed jämföra hur många av IT projekten som respondenterna deltagit i som var framgångsrika utifrån den traditionella definitionen och deras egen definition.

Vi summerade den totala mängd IT-projekt som respondenterna deltagit i vilket var cirka 40 stycken enligt deras egna uppskattningar och fann att utifrån deras egna definitioner av framgång där det ovannämnda användarkriteriet var mest centralt så var 69 % av IT-projekten framgångsrika. Även om respondenternas individuella definition givetvis

skiljer sig åt, har de gemensamt att de utifrån sina egna kriterier bedömer projektet som framgångsrikt. Utifrån den traditionella definitionen att ett projekt är framgångsrikt när projektet är klart inom tid och budget samt tillgodoser kravspecifikationen var enbart 31 % framgångsrika.



Figur 4.2 Framgångsrika projekt



Figur 4.3 Framgångsgraden hos projekt inom tid och budget.

Det skiljer alltså 38 % -enheter mellan de olika definitionerna.

Vi noterar med intresse även att kriterierna *kunden hade råd* och *leverans vid behov* bedömdes som litet viktigare än deras motsvarigheter i *projektet blev klart inom budget* och att *projektet blev klart i tid* vilket överensstämmer med vad Procaccino och Verner (2006) fann i sin studie. Detta kunde enligt dem betyda att budget och tidsplan ses som en preliminär uppskattning eller att projekten säljs med en optimistisk budget och tidsplan.

4.3 Fallgroparna

Vi ska nu redovisa de resultat vi fått angående de fem fallgropsområden vi undersökt. Vi går igenom varje område var för sig för att redovisa hur dessa områden uppfattades av våra respondenter.

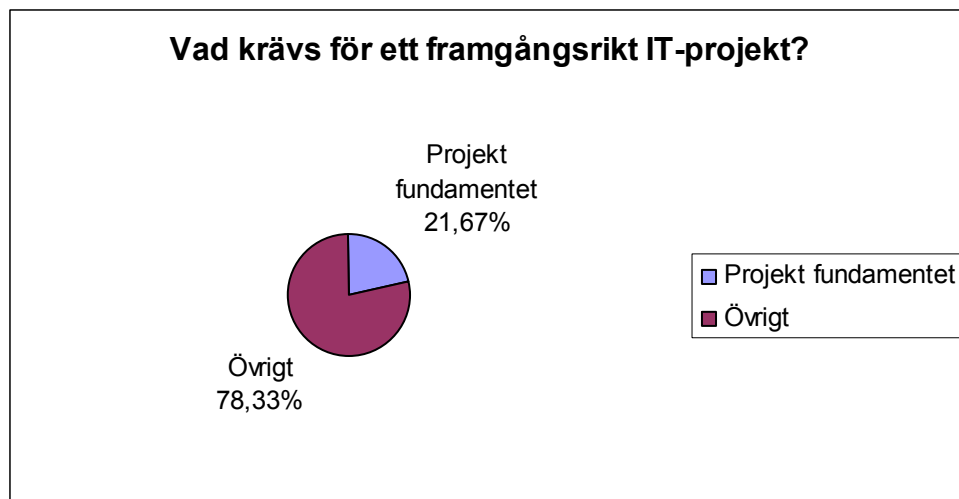
4.3.1 Projektets fundament

För att repetera fundamentets fallgropar så handlar det om otillräcklig förankring av projektet samt svagheter i uppdragsbeskrivningen. Det kan handla om dåligt samband mellan projektplanerna och övrig verksamhet, riktlinjer är inte fastställda eller att projektet har inexakta mål. Detta knyter projektets fundament till upptiningen i Lewin-Scheins modell i fråga om bristande förankring och till förändringen i fråga om inexakta mål.

Samtliga respondenter i vår undersökning visar på en enhetlig åsikt om att brister i fundamentet kan få allvarliga konsekvenser för ett projekts framgång. Dessa brister uppfattas ha "Fatala" effekter på projektet då det riskerar att arbeta med fel saker och det tar längre tid för projektmedarbetarna att förstå vad som ska levereras. Det nämns även till exempel att frånvaron av stöd från beställare resulterar i att projektet inte får det mandat som behövs för att få ett lyckat resultat. Systemingenjören påvisar en uppfattning om att brister i denna fas kan ödelägga hela projektet:

Flaws in the foundation of the project will be the ultimate falldown of the project in the long run. They are cracks in the legs of a chair that will one day bring everything down. (Bilaga 5)

Figur 4.4 nedan visar ett genomsnitt av hur respondenterna värderar betydelsen av projektets fundament utifrån hur viktig de bedömer den för att ett projekt ska bli framgångsrikt.



Figur 4.4 Fundamentets betydelse för framgång i IT-projekt.

Projektets fundament ansågs vara det näst viktigaste området att ha under kontroll för att projektet ska bli framgångsrikt med sina dryga 21 %. Den siffran grundar sig på ett genomsnitt av respondenternas fördelning av 100 poäng över de fem olika områdena i projektet som de ansåg vara viktigast för att projektet ska nå framgång.

Respondenterna verkar väl medvetna om vilka problem som kan uppstå här och för att undvika trampa i dessa fallgropar i denna fas nämner projektledaren att endast ta sig an projekt med tydliga mandat och arbeta med dess intressenter för att stödja projektet (Bilaga 4) som även stämmer överens med punkten hantering av intressenter i Lewin-Scheins modell. Övriga respondenter kommer med liknande åsikter; så som att noggrant planera projektet (upprätta riktlinjer) samt att få en tydlig överenskommelse med beställaren med fortlöpande resultatkontroller (Bilaga 3) som även faller under förändringen i Lewin-Scheins modell.

Detta arbete har upplevts som underlättande för projektets medarbetare i den meningen att de vet vad de ska göra, och verkligen kan ägna sig åt det som är tänkt med projektet. Avsaknaden av ett starkt fundament i form av ett projekt med mandat, klara riktlinjer och precisa mål anses bidra till att projektet får arbeta med problem "ovanför sitt huvud", vilka inte kan lösas av projektet och därmed misslyckas. Projektledaren svarade att utan en solid grund för projektet resulterar det i ett nedlagt projekt (Bilaga 4) och systemingenjören att det leder till onödigt extrajobb om det inte görs rätt från början (Bilaga 5).

Vi kan se enligt ovan att problematiken med brister i projektets fundament är något som respondenterna väl är medvetna om, vilket kan

åsamka stora problem för projektets framgång. Fallgröparna som återfinns i denna fas av projektarbetet kan enligt ovanstående utsagor påstås vara essentiella att undvika för projektets framgång. Vad vi kan urskilja är att en bra och tydlig kommunikation mellan beställare och projektledare, som ger tydliga riktlinjer för vad projektet ska generera, samt att projektet får det stöd det behöver från beställare är de mest vitala fallgröparna som bör undvikas vilket ger stöd åt punkterna i förändringen i Lewin-Scheins modell.

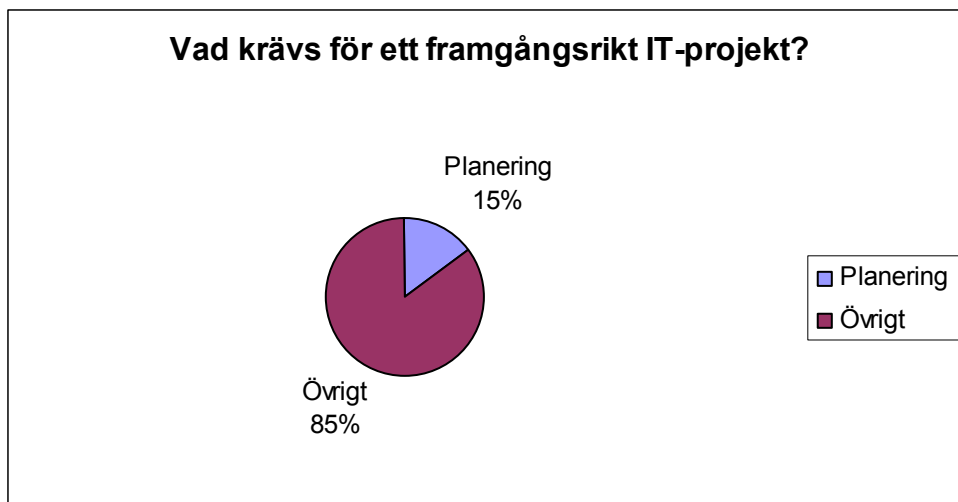
4.3.2 Projektets planering

I denna fas var fallgröparna kopplade till hur projektet planeras i form av att man bör undvika att planera för grovt eller detaljerat, att fokusera på en deadline långt fram i tiden eller att det verktyg som används i planeringen inte uppmuntrar till kommunikation. I planeringsfasen finner vi även fallgruppen att det är lätt att vara alltför optimistisk i sin tids och kostnadsberäkning av projektet. Detta fallgruppsområde ser vi som en förlängning och konkretisering av förändringen i Lewin-Scheins modell.

Våra respondenter påvisar en gemensam medvetenhet om de fallgröpar som vi tagit upp i denna fas. En korrekt utförd planering, med utgångspunkt i vad kunden vill ha och systemet ska möta, leder till att projektets framgångsmöjligheter ökar.

Gemensamt för de flesta respondenter är just att planeringen inte ska vara för detaljerad eller för grov. En projektplan ska vara mer åt det dynamiska hållet för att kunna anpassas efter en föränderlig kontext. Denna föränderliga omgivning måste tillmötesgåas med "fortlöpande kontrollerad omplanering" vilket ger "effektiva och framgångsrika projekt" enligt konsulten (Bilaga 3).

Nedan i figur 4.5 ser vi att planeringen av projektet fått 15 % vilket pekar på dess relevans inför ett framgångsrikt projekt. Denna procentsats innebär att planeringen anses vara minst betydelsefull av de fem områdena för projektets framgång om vi ser till siffrorna.



Figur 4.5 Planeringens betydelse för framgång i IT-projekt.

Noggranna, tydliga, enkla och övergripande planer är begrepp som nämns vilka ska ligga som grund för planeringen. Andersen et al. (1994) nämner att i denna fas bör det planeras i två nivåer med olika detaljrikedom, vilket även stöds av en av konsulten:

... skapa tydliga (och "enkla") övergripande planer och tydliga rutiner för ändrings/avvikelsehantering. Delegerat detaljplanerande till projektens delar och medlemmar inom ramarna för det övergripande. (Bilaga 3)

Att ha lagom planering leder till att projektet blir betydligt effektivare och når framgång upp till 50 % oftare än projekt som planerats för detaljerat eller för grovt enligt konsulten (Bilaga 3). För att upprätthålla planeringen nämns regelbundna möten i grupp som ett sätt att se på samma problem med flera ögon, vilket underlättar upptäckandet av problem under utvecklingen (Bilaga 5). Projektledaren svarar att det ska hela tiden strävas efter att förbättra planeringen och ge den struktur som behövs (Bilaga 4). Systemingenjören som anser planeringen som viktig nämner även att en för projektet negativ effekt med planeringen är svårigheten att planera rätt från början:

Revisions and discussions tend to be two steps forward and one step back. You have a hard time getting anything done because you continuously revise and redo accordingly. Sometimes that is a good thing and sometimes that is bad. (Bilaga 5)

Svag planering anses även leda till förseningar, sämre kvalitet genom projektet samt frustration bland både projektmedlemmar och externa intressenter så som till exempel beställare.

Planeringen av projektet utgör alltså en viktig del i dess framgång. En lagom planeringsnivå verkar förordas av de flesta och en planering som innefattar deadlines kan skönjas då flera respondenter pratar om att planera lagom, låta planen vara mer flytande så kontrollerbara omplaneringar kan göras efter hand. Inget nämns direkt som har med hur de uppskattar tids och kostnadsåtgång för projektet men begrepp som noggrannhet nämns i planeringen. Utifrån dessa ovanstående åsikter från respondenterna ser vi det som att rätt planeringsnivå, med utgång i kraven som ställs, och en plan som uppmuntrar till kommunikation inom projektgruppen samt att den tillåter omplaneringar är mest betydelsefulla för att planeringen ska bli framgångsrikt, och därmed projektet. Samtliga respondenter talar mer abstrakt om planeringen och ingen av dem nämner några av de konkreta underpunkter i planeringen eller att planera mot motstånd som finns i Lewin-Scheins modell.

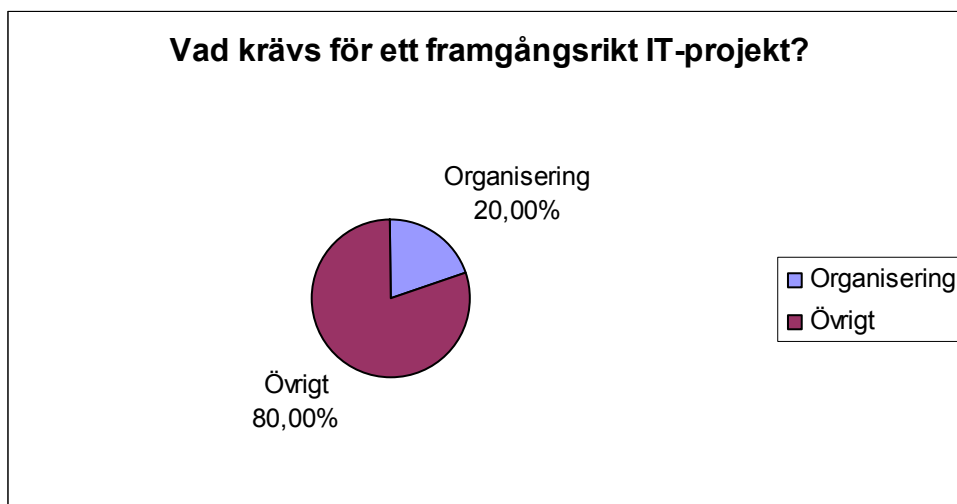
4.3.3 Projektets organisering

Fallgroparna som återfinns i organiseringen av ett projekt är för det första att man tror att ett projekt bara kan organiseras på ett sätt. Den andra fallgropen är en oklar ansvarsfördelning och oklara principer för samarbete. En konsekvens av detta blir att viktiga nyckelresurser inte blir tillgängliga i tid. Även fel projektledare (för tekniskt inriktad, kan inte leda) och att linjeledningen inte är motiverade är fallgropar i organiseringen av ett projekt. Detta fallgropsområde ser vi som en förlängning och konkretisering av förändringen i Lewin-Scheins modell i framförallt punkten planering.

Det viktigaste som majoriteten av respondenterna betonar är att det är av stor betydelse för projektet att samtliga medlemmar av projektet vet vad och varför de ska göra, det vill säga tydliga roller i projektet. Detta knyter an till punkten lagbygge under förändringen i Lewin-Scheins modell. Utan ett lagbygge finns ingen klarhet i vad som ska göras av vem och detta påverkar projektet negativt:

En otydlig projektorganisation med otydliga roller (uppgift/ansvar/befogenhet) ger ineffektivitet och bristfällig kontroll över arbetsinriktning och resultat. En olämplig (men ev. tydlig) projektorganisation leder till ineffektivitet och frustration i projektet.
(Bilaga 3)

Det anses alltså viktigt att tidigt i projektet klargöra inte bara vilket ansvar projektmedlemmarna ska ha utan även vilka befogenheter och arbetsuppgifter både ledning och medarbetare ska ha. Konsulten nämner även att det inte bara är viktigt att projektmedlemmarna förstår sin roll, men även accepterar den (Bilaga 3). Utan denna tydliga indelning av ansvar, menar projektledaren, finns bland annat risken att en projektmedlem försöker undvika ansvar om projektet börjar ta fel riktning för att inte få skulden för det (Bilaga 4). Figur 4.6 nedan visar på att organiseringen av projektet fick 20 %, vilket då anses likvärt uppföljningen av projektet i dess betydelse för att det ska bli framgångsrikt.



Figur 4.6 Organiseringens betydelse för framgång i IT-projekt.

En bra organisering har den betydelsen enligt respondenterna att alla vet vad de ska göra och kan därför göra det mer effektivt om detta är klarlagt. Det hjälper även projektledaren att enklare finna den information som behövs när problem uppstår under arbetets gång. Konsulten anser att projektmedlemmar känner sig mer delaktiga i projektet om det är organiserat på ett bra sätt och att de känner större glädje över att arbeta i det (Bilaga 3). Även faktorer som förbättrad kvalitet i slutprodukt, minskad leveranstid och att det lättare går att guida rätt folk till rätt plats kommer ur en bra organisering (Bilaga 4). Det är alltså lättare att utföra sitt arbete om projektet organiserats på ett tillfredställande sätt.

Vi kan se här att just organiseringen av ansvarsfördelning i projektet är en väl så viktig del för att arbetet ska gå smidigt då den ger tydliga områden som medarbetarna kan fokusera på. Denna betoning på dess betydelse ser vi som att om projektgruppen lyckas med denna organisering och

fördelning blir även nyckelresurser och människor tillgängliga när de behövs och därmed undviks denna fallgrop i och med tydlig organisering. Denna fallgrop är knuten till punkterna rätt människor och resurser i förändringen i Lewin-Scheins modell.

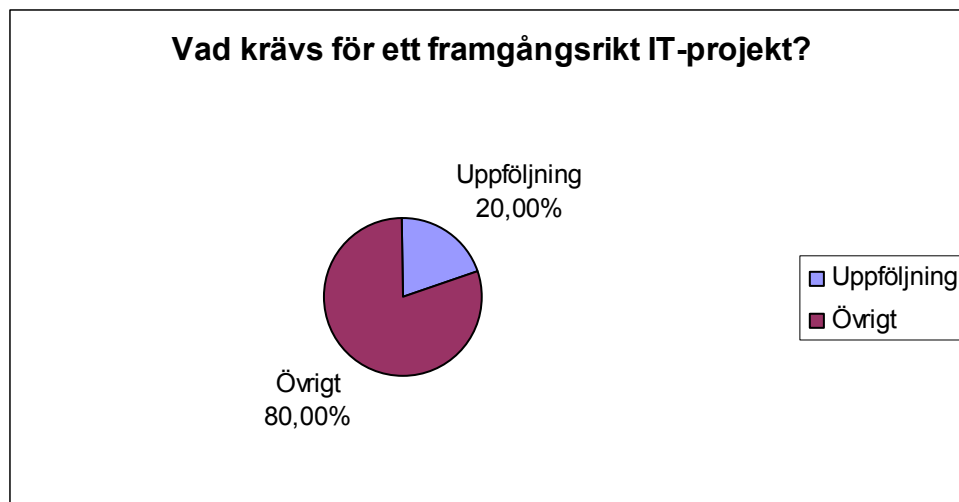
4.3.4 *Projektets uppföljning*

Fallgroparna i uppföljningen av ett projekt kan vara att själva projektplanen inte är tillrättalagd för uppföljning, det vill säga att den inte naturligt tillåter detta som en del. Förståelsen för avsikten med uppföljning kan ofta ha brister, då uppfattningen finns att endast rapportering ingår. Det är även viktigt att projektledaren har formell auktoritet samt att det måste finnas en fastställd formaliserad kommunikation mellan projektledare och projektmedarbetare vilket kan härledas till Lewin-Scheins punkter kommunikation och ledarskap inom förändringen.

Uppföljning av arbetet i projektet anses vara väsentlig för att bedriva framgångsrika projekt. Även om VD bedömer uppföljningen som mindre viktig för projektets framgång (5 poäng av 100) jämfört med övriga områden betonar han att det är viktigt för att kontrollera att arbetet fortlöper som det ska samt att det hjälper att upptäcka och korrigera fel (Bilaga 6). Övriga respondenter stöder detta och konsulten lägger till att det hjälper att se om projektet arbetar i rätt takt och till rätt pris (Bilaga 3). Denna erfarenhet som uppföljningen ger kan även vara användbart i framtida projekt. En annan aspekt som nämns är att det ger bra feedback från kund så att de också känner att det är på rätt väg (Bilaga 5). Systemingenjören visar även på att uppföljning kan vara negativt och onödigt om det inte behövs:

The result becomes reinventing the wheel, so to speak, on a few occasions where the follow-up could have avoided. One saying goes, "Do what you did and get what you got. (Bilaga 5)

Figur 4.7 visar att uppföljning av projektarbetet fick 20 % relevans för projektets framgång. VD visade på mindre betydelse av uppföljningen än övriga, i alla fall enligt dennes utdelning av poäng över de fem områden, men betonar som sagt att uppföljningen har en viktig del för projektet.



Figur 4.7 Uppföljningens betydelse för framgång i IT-projekt.

Respondenternas tillvägagångssätt vid uppföljning är att regelbundet följa upp projektet och även dess delar och medlemmar och checka av dessa mot de upplagda planerna för att utvärdera projektets status. VD säger sig även utse en styrgrupp som ska ansvara för att planen följs och utvärderas, men även att en extern utvärderare anlitas (Bilaga 6). Detta är i linje med vad Lindberg och Westman (2001) föreslår som fungerande lösningar. Lyckas man inte följa upp projektet ordentligt, och då följa upp rätt saker finns en överliggande risk att projektet misslyckas eftersom de verkliga problemen förbises (Bilaga 3).

Uppföljningens betydelse är till synes väl införstått i respondenternas arbetssätt under projekten. De verkar lägga vikten vid att verkligen följa upp hela projektet och dess olika delar på ett strukturerat och förbestämt schema. De inser att en dålig uppföljning minskar projektets utsikter för att bli framgångsrikt.

4.3.5 Projektets arbete

Det finns flera fallgropar som bör undvikas i själva arbetet med projektet. De metoder som används främjar inte användarmedverkan eller att individuella metoder används är två. Sen att målen för projektet är inexakta försvårar arbetet men även om ständiga ändringar görs under arbetets gång. Detta knyter an till Lewin-Scheins punkt om att ha väldefinierade mål inom förändringen. Att inte delaktiviteter slutförs innan nästa påbörjas kan ge problem och att de inte dokumenteras. Det är också en svårighet att få människor som inte känner varandra att arbeta bra tillsammans vilket ofta undervärderas och som korrelerar med Lewin-Scheins punkt lagbygge i förändringsfasen. Vi har även fallgroparna att

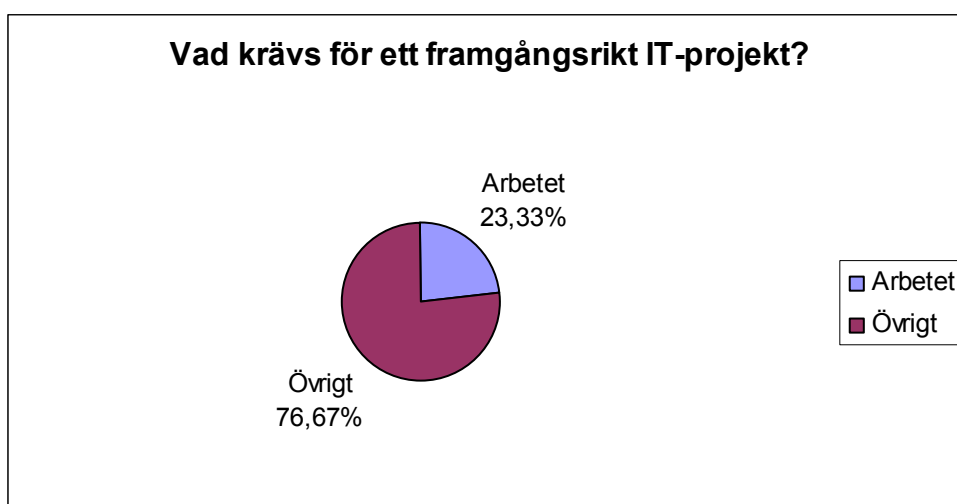
kvalitetskontroller försummas och att medlemmarna i projektet inte kan acceptera att de inte kommer skapa den perfekta lösningen.

Arbetet som utförs i projektet anses vara den viktigaste faktorn för att projektet ska nå framgång. Detta område fick 23,33 % relevans för att projektet ska tas i hamn framgångsrikt. Åsikterna är likartade bland samtliga respondenter då de anser att utan arbetet finns ju självklart inga förutsättningar för projektet att lyckas. Det som betonas är att rätt kompetens måste finnas inom projektets ramar, det gäller inte endast att arbeta hårt utan även smart (Bilaga 4). Utan att rätt kompetens och kvalitet genomsyrar projektet resulterar det ofta i låg tillfredsställelse från användare och höga underhållskostnader vilket i längden blir mycket dyrt (Bilaga 4). Kvaliteten på arbetet i projektet ses som "avgörande" för slutproduktens kvalitet, vilket följande citat visar på:

"Ett dåligt jobb är ett dåligt jobb är ett dåligt jobb!" (Bilaga 3)

Respondenterna anser att hitta rätt kompetens för rätt uppgift är avgörande för arbetets kvalitet och utförande, det vill säga att man söker att matcha rollerna gentemot medlemmarna alternativt utbilda dem, men även använda beprövade metoder i sitt arbete (Bilaga 3).

Arbetet som utförs i projektet anses alltså vara den marginellt viktigaste delen av de fem områden vi innefattar vår undersökning med. Figur 4.8 nedan visar dess betydelse i sammanhanget för projektet.



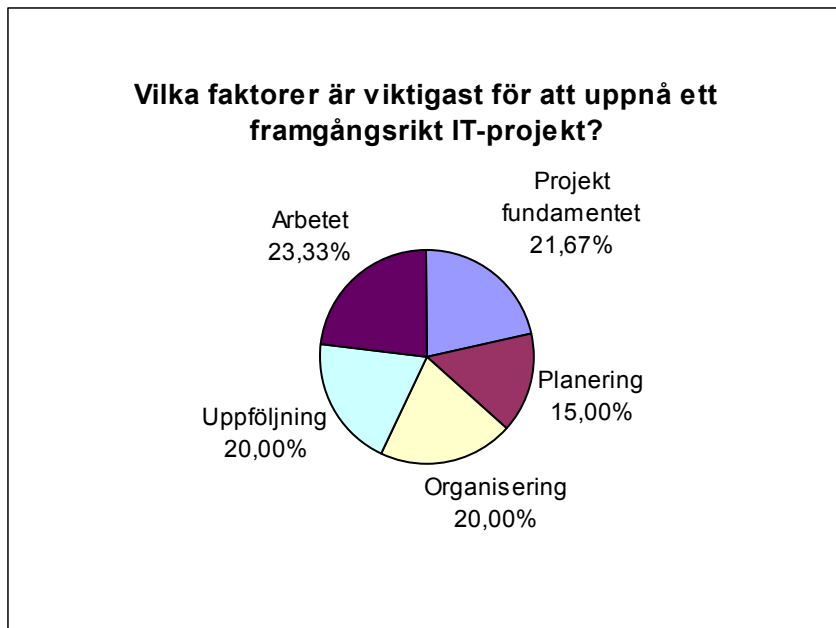
Figur 4.8 Arbetets betydelse för framgång i IT-projekt.

Att projektet bemannas med rätt kompetenser till rätt uppgift anses alltså skapa de förutsättningar för att arbetet ska kunna generera ett framgångsrikt resultat för projektet, vilket även stämmer överens med Lewin-Scheins punkt om att ha rätt människor inom förändringen. Men konsulten påpekar även att detta inte uteslutande leder till framgång, projekt kan misslyckas trots rätt kompetens i projektet, men utan dessa kompetenser och bra metoder finns inte stora möjligheter för framgång (Bilaga 3). Det är därför en fördel att kunna handplocka sina projektmedlemmar efter de kompetenser som behövs i det aktuella projektet.

Rätt kompetens för rätt uppgift verkar vara det som betyder mest i denna fas. Att arbeta med rätt metoder, och att samtliga följer dem, anses också som en viktig del. Fördelen att kunna handplocka sina medlemmar ses som en fördel, men borde även kunna innebära att projektet innefattar olika människor som inte känner varandra sen tidigare eller inte har arbetat tillsammans innan, vilket ses som en fallgrop i arbetet. Det kan vara svårt att kunna matcha ihop rätt kompetenser samtidigt som "rätt" sorts människor får arbeta med varandra.

4.3.6 Sammanställning av fallgroparna

Som vi nu har sett efter ovanstående redovisning av de fem områden i projektet och projektstyrningen visar samtliga respondenter på att alla områden har sin betydelse för projektets framgång. Alla områden har likvärdiga värden i relationen till projektets framgång, vilket figur 4.9 visar nedan. Detta sägs rent ut av systemingenjören då han säger att samtliga områden bidrar jämnt till ett projekts framgång (Bilaga 5).



Figur 4.9 Projektetområdenas betydelse för framgång.

Resultatet utgör ett genomsnitt av samtliga respondenters svar där de fått fördela 100 poäng på de fem fallgruppsområdena. Respondenterna ombads att själva fördela poängen utifrån vilken betydelse de tilldömer varje område på ett projekts framgång.

4.4 Andra faktorerers inverkan på projektet

Förutom de fallgruppsområden som vi presenterat resultaten för, försökte vi även se om respondenterna identifierat andra områden av betydelse som kunde ha en relevans för projektets utgång. Vi frågade dem därför om det funnits andra faktorer som kunde ha inverkat positivt på projektets utgång. Vi frågade också respondenterna om de någonsin upplevt att ett projekt inte var tänkt att nå framgång för att se om där fanns något politiskt motstånd som kunde härledas till motstånd mot förändring.

Konsulten ansåg att de hade haft kul, lyckats hålla ett högt tempo och att det fanns ett externt intresse för projektet som andra bidragande faktorer till framgång. Detta kan dock knytas till lagbygget i Lewin-Scheins modell. Konsulten sa dessutom att denne befunnit sig i situationer där projektet ej uppnått framgång på grund av politiska motsättningar (Bilaga 3).

Projektledaren identifierar tur som en bidragande faktor till framgång, men även denne identifierar personliga faktorer hos dem som arbetar i

projektet. Motivationen hos projektdeltagarna är mycket viktigt och tillräckligt drivna människor kan överkomma de flesta problem som dyker upp i ett projekt. Projektledaren tycker det är viktigt att bolaget stimulerar sina medarbetare och menar att en lycklig medarbetare är en effektiv medarbetare. Detta knyter an till lagbygget och att rätt människor i Lewin-Scheins modell. Projektledaren pekade dessutom på att vissa projekt såldes med vetskapen om att de aldrig skulle kunna bli framgångsrika. Detta för att projektet helt enkelt skulle leda till bättre försäljning och mer prestige till olika parter (Bilaga 4).

Systemingenjören ser tillgången till god information som en bidragande faktor till framgång och menar att det är viktigt att få tillgång till information snabbt för att möta och hantera problem. Ett projekt med en åtta veckors deadline där det kan ta upp till en vecka för att få viktig information kommer sannolikt att misslyckas (Bilaga 4). Detta kan knytas till förändringen och punkten kommunikation eller resurs. Systemingenjören beskrev dessutom att det är viktigt att en medarbetare tror på projektet, annars är det svårt för denna att uppnå resultat i projektet vilken kan relateras till punkten lagbygge.

VD menar att det är en bidragande faktor till framgång om medarbetarna har tidigare erfarenhet av projektarbete och om någon av dessa tidigare har samarbetat (Bilaga 5). Åter igen, punkterna lagbygge och rätt människor i Lewin-Scheins modell.

Samtliga faktorer som respondenterna identifierat, förutom möjligtvis tur, täcks redan upp av Lewin-Scheins modell och fallgruppsområdena, så de tillför inget ytterligare

4.5 Om kommunikation

En fallgrupp som många identifierat i tidigare forskning (Anderberg & Grahn, 2006; Andersen *et al.*, 1994; Cadle och Yeates, 2004; Johnson & Magnusson, 2005; Luftman *et al.*, 2004) var den om bristande kommunikation. Kommunikation är också en punkt under förändringen i Lewin-Scheins modell. Därför frågade vi våra respondenter vilka möjligheter det finns att förbättra kommunikationen i ett projekt. Det visade sig att de var i stort överens om att det finns möjligheter till förbättrad kommunikation, exempelvis genom tydligare roller och ansvar (Bilaga 4) och bättre metoder för kommunikation (Bilaga 6). En förutsättning för bättre kommunikation ser konsulten att alla parter måste vara mer aktiva i att dela ut och efterfråga information och att parterna måste lita på varandra (Bilaga 3). Systemingenjören påpekar dock att

informationsutbytet inte heller får gå till överdrift där möten tar upp all tid (Bilaga 5).

4.6 Om incitamentprogram

Överlag är respondenterna positiva till incitamentprogram som till exempel bonus vid ett framgångsrikt resultat. Det är viktigt enligt konsulten att de som tjänar på incitamentprogrammet också är inblandade i projektet och det kan ha en positiv effekt i form av en bättre fokusering på arbetet, men han betonar även att de grundläggande faktorerna för framgång för projektet ligger i själva projektet och inte i avtalsformen (Bilaga 3). Just avtal för detta beskrivs som viktigt, det är inte endast ekonomisk bonus som räknas då alla inte söker samma sorts belöningar (Bilaga 5) samtidigt som de inte får äventyra projektets mål. Till exempel nämns att det är meningslöst att använda sig av incitamentprogram när projektet redan är över budget (Bilaga 5). I viktiga faser nämns incitament ge positiv effekt då det kan innebära att lite extra tid och krafttag ägnas när det behövs som bäst, men man bör inte överanvända sig av detta då det ofta innebär mindre effektivitet i det långa loppet då projektmedarbetare till exempel arbetar långsammare för att få ut mer extratid (Bilaga 4).

4.7 Att sälja IT-projektet

En möjlig förklaring till att IT-projekt ej blir klara inom tid och budget som vi identifierade i vår litteraturgranskning var att en alldeles för optimistisk bedömning låg till grund för hur lång tid projektet skulle ta att färdigställa och hur mycket det skulle kosta. Detta var en fallgrop inom planeringen, men även inom fundamentet där en allt för hög ambitionsnivå var en fallgrop. Procaccino och Verner (2006) pekade på att detta kan bero på att projekten ställs i bättre dager för att inte avskräcka kunder. Vi frågade därmed våra respondenter om de framställde projekten i bättre dager för att sälja dem.

Konsulten svarade nej (Bilaga 3) och systemingenjören anmärkte att det inte är dennes uppgift att sälja projekt utan det är marknadsavdelningens uppgift (Bilaga 5).

Projektledaren svarade följande:

Yes. At least in situation where there is an external customer, it is generally the case that projects gets sold clean and shiny, even when there is an impossibility to deliver golden results. This can apply to

internal projects too, where there is a wish to ensure the project continues even when external stakeholders might stop it if they receive too negative an opinion. (Bilaga 4)

VD försöker ha en utvecklingsprocess under insäljningsarbetet där projektbeskrivningen korrigeras för att bli attraktivare för kunden (Bilaga 6).

4.8 Hur projektet ska bli klart inom tid och budget

Det verkar finnas en konsensus bland respondenterna om hur man lyckas få klart projektet inom tid och budget, vilket är starkt kopplat till att undvika de fallgropar som finns. Det är faktorer som återfinns i de områden projektet består av och det nämns till exempel att tydlighet, följa upp delar och helhet, få klarhet i vilka mål som ska uppnås och att uppskatta arbetsmängd, tid och kostnad utifrån egna erfarenheter, inte på önsketänkande (Bilaga 3, Bilaga 6). Systemingenjören menar även att hårt arbete och viljan att lyckas är viktiga faktorer men betonar även projektledarens betydelse för projektet:

You, as project manager, are ultimately responsible for the success or the failure of the project. If one leg of your project is falling behind, you must be able to step in and fix it quickly and correctly. The company pays you to do a job; it does not pay you to make friends. (Bilaga 5)

Projektledaren pekar även på betydelsen av att beställaren är villig att betala det som krävs för att säkerställa kvalitet samt att projektet blir klart inom tid och budget. Oftast visar det sig att beställaren vill betala så lite som möjligt för så mycket som möjligt vilket inte är positivt för projektets resultat (Bilaga 4).

4.9 Sammanfattning

För att underlätta en överblick av de resultat som vi redogjort för i detta kapitel har vi väldigt kortfattat sammanfattat dem i tabellerna nedan och kopplat dem till vår studies frågeställning. Vi inleder med studiens syfte och går sedan vidare till den centrala frågeställningen och underfrågorna.

4.9.1 Syftet

<i>Varför når inte IT-projekt framgång ur ett projektstyrningsperspektiv?</i>	I den empiriska studien visade det sig bero på misslyckande i att undvika fallgroparna. Dessa kan kopplas till faserna i Lewin-Scheins modell. Det är också en definitionsfråga om vad framgång är. Utifrån den traditionella definitionen tycks ett problem vara att projekt säljs med allt för optimistisk budget och tidsplan.
---	---

4.9.2 Central frågeställning

<i>Vilken inverkan har projektstyrningens fallgropar på ett IT - projekts framgångar?</i>	Att undvika de fallgropsområden vi utgått från i studien har enligt våra respondenter en positiv inverkan på IT-projektet.
---	--

4.9.3 Underfrågor

<i>Vilka fallgropar finns och kan dessa rangordnas i betydelse?</i>	Vi fann fem fallgropsområden med ett stort antal fallgropar. Dessa fallgropsområden har i vår studie visat sig vara i stort lika betydelsefulla, även om arbetet i projektet visade sig vara viktigast och planeringen minst viktig.
<i>Hur definieras framgång inom IT-projekt?</i>	Av våra respondenter som att kund- och användarkrav uppnås, medan att tid och budget uppnås är av underordnad betydelse.
<i>Hur kan IT-projekts framgångsutsikter förbättras ur ett projektstyrningsperspektiv?</i>	Det finns en medvetenhet om riskerna med fallgroparna hos respondenterna och det jobbas aktivt med att undvika dem. Förutom vad som redan sagts, skulle verktyg som incitamentprogram och förbättrad kommunikation påverka positivt på projektutgången.

5 Diskussion och slutsatser

Vi har besvarat vår frågeställning.

5.1 Diskussion

Syftet med vår uppsats var att undersöka varför IT-projekt inte når framgång ur ett projektstyrningsperspektiv. Detta betraktade vi som relevant och intressant att undersöka eftersom vi upplevde det som ett stort problem i IT-branschen. Vår förhoppning har varit att kunna lämna ett kunskapsbidrag som ska minska detta problem.

5.1.1 Litteraturstudien

Vi fastnade snabbt för fallgroparna i ett IT-projekts projektstyrning som en möjlig förklaring till att IT-projekt inte når framgång och vi frågade oss själva vilken inverkan dessa kan tänkas ha på ett IT-projekts framgångsutsikter, men det visade sig snabbt att den projektstyrningslitteratur som vi granskat saknade ett djupare teoretiskt resonemang och tycktes främst grunda sig på författarnas egna erfarenheter och informella slutsatser om kausalitet mellan fallgropar och dess verkan på IT-projektet.

Det blev därför nödvändigt att gå ett steg djupare och försöka förankra fallgroparna i djupare teoretiska resonemang. Vi valde att granska teorier om förändring och motstånd mot förändring eftersom projekt per definition innebär att få till stånd förändring. Vi fann att Gagliardis begrepp om förändring och Lewin-Scheins modell utgjorde ett teoretiskt stöd för fallgroparna och tillförde dem en djupare dimension. I projektlitteraturen pekas i princip bara på kausalsamband mellan fallgropar och inverkan på projektet, men med Lewin-Scheins modell fick vi en djupare förståelse om varför just detta samband kan tänkas existera.

Det kan tyckas tämligen intuitivt att förstå, att om en fallgrop undviks är det bättre för projektet men i denna förståelse finns ingen vetenskaplig insikt i varför fallgropen är en fallgrop och vilka specifika konsekvenser den har. Det är detta som vi ser som intressant för att kunna värdera en fallgrops betydelse i ett projekt med knappa resurser där fokus troligtvis inte kan läggas på att upptäcka och undvika samtliga fallgropar. Som vi ser det blir det också intressant för att kunna undvika och hantera fallgropar när de väl trätts i. Som vi ser det är de fem fallgropsområdena intimt kopplade till de tre olika faserna i Lewin-Scheins modell. De fallgropar som nämns i varje fallgropsområde utgör konkretiserande exempel på vad som kan ha en negativ inverkan på processerna

upptining, förändring och nedfrysning. Exempelvis fallgropen att ett projekt är dåligt förankrat har inverkan på upptiningen, så att förändringen aldrig kan komma till stånd. Själva förändringen kan misslyckas på grund av fallgroparna i fallgropsområdet projektets planering eller att nedfrysningen misslyckas på grund av brister i arbetet i projektet.

En viktig diskussion inför förändring och projektarbete är om förutsättningarna för förändring existerar och i sådana fall om projektarbetsformen är rätt form för att uppnå förändringen. Centralt här i fråga om förutsättningarna är smärta som Luftman *et al* (2004) framhåller eller en känsla av brådska som Cadle och Yeates (2004) framhåller. Detta borde betyda att förändring för förändringens skull kommer bli mycket svår eller närmast omöjlig eftersom människan tycks först villig att förändras när hon står under galgen eller om det innebär tydliga förbättringar för henne. Slutsatsen blir att förutsättningarna för förändring måste finnas, eller skapas och dessutom kommuniceras till dem som berörs så att de förstår smärtan förknippad med att inte förändras och de förbättringar förändringen kommer att leda till. Svensson och von Otter (2001) pekar på att projektformen kanske inte alls är rätt form för att bedriva förändring varje enstaka gång. Utifrån deras resonemang ser vi det inte som omöjligt att förändring misslyckats just på grund av att det isolerats från resten av organisationen i ett projekt.

En central del i hela förändringsprocessen, från upptining till nedfrysning, var hur individen reagerade på förändringen och vilket motstånd mot förändringen som uppkom. Ett cementerat motstånd mot förändring har givetvis långtgående negativa konsekvenser för ett projekt som försöker få till stånd förändring. I värsta fall om förändringen ändå drivs igenom kan det leda till att enbart en skenbar förändring sker, det vill säga att förändringen endast är ytlig medan den gamla organisationskulturen med sina gamla normer och procedurer består närmast oförändrad under ytan.

5.1.2 Den empiriska studien

I vår empiriska studie ville vi undersöka om respondenterna ansåg att det fanns ett samband mellan de fem fallgropsområdena och projektets framgångsutsikter, det vill säga om de var relevanta för dem. Vi undersökte dessutom hur de värderade de fem fallgropsområdena i betydelse, hur de definierade projektframgång och hur de tyckte att framgång kan uppnås. I andra hand undersökte vi dessutom faktorer som betonats i den litteratur vi granskat som extra betydelsefulla, exempelvis kommunikation, i projektet som upplevdes som viktigt utifrån vårt mål

att undersöka varför IT-projekt misslyckas och som kunde tänkas vara faktorer som är extra viktiga att lyckas med.

Resultatet av den empiriska undersökningen gav en klar indikation på att fallgropsområdena är relevanta för respondenterna i relation till ett IT-projekts framgångsutsikter vilket överensstämmer med den litteratur, forskning och empiri vi granskat. Detta utesluter dock inte att enskilda fallgropar är mer eller mindre relevanta eftersom vi inte undersökt enskilda fallgropar empiriskt. Vi valde att inte undersöka enskilda fallgropar eftersom denna ansats skulle kräva ett enormt arbete bortom omfånget för vår översiktliga studie. Nackdelen är givetvis att enskilda fallgropar osynligtgjorts empiriskt, medan fördelen är att respondenterna förutsättningslöst kunnat redogöra om just de fallgropar de personligen anser som relevanta när de redogjort för sin personliga bild av de olika fallgropsområdena. I sina redogörelser har många av de enskilda fallgroparna och de mer övergripande punkterna i Lewin-Scheins modell pekats ut av respondenterna.

Det visade sig att respondenterna ansåg att varje fallgropsområde har en i stort jämbördig roll att spela där ingen väsentligen utmärker sig som av större eller mindre betydelse i relation till att uppnå ett framgångsrikt IT-projekt. Viss extra betydelse tillmäts dock arbetet i projektet medan planeringen är av minst betydelse även om, som vi är medvetna, vårt lilla urval gör sådana bedömningar osäkra. Att dessa tendenser kan skönjas kan dock bero på det som vissa respondenter själva uttrycker; att arbetet i sig själv är centralt för att nå projektets mål medan de andra delarna och som det framgår, särskilt planering betraktas som hjälpmedel för att nå dit. Utifrån respondenternas redogörelser verkar det som att i föränderliga miljöer med stor osäkerhet som i IT-branschen är det möjligt att planeringsverktyget är svårtillämpat då planeringen konstant måste revideras eller som Procaccino och Verner (2006) pekar på att planeringen närmast används som en uppskattning.

Problematiken med planeringen tycks grunda sig i en överoptimism som har olika förklaringar. Den kan bero på bristande realism hos projektledaren (Andersen *et al.*, 1994) eller som vi och Procaccino och Verner (2006) sett i en vilja att framställa projektet i bättre dager för att sälja det. Vi ser också på det som Procaccino och Verner (2006) gör, nämligen att om en medvetenhet finns kring att planeringen är överoptimistisk så är det troligt att mindre värde tillskrivs den och att den snarare ses som en uppskattning av när projektet borde vara färdigt och till vilken kostnad. Detta skulle också kunna förklara det frånträde från de traditionella kriterierna för projektframgång, att det är inom tid och

budget, som Procaccino och Verner (2006) funnit och som vi också noterat från våra respondenters redogörelser. Eftersom tids- och budgetkriterierna ses som mindre viktiga än att uppnå kund- och användarkrav så spekulerar vi i att detta möjligtvis haft som följd att planeringsverktyget också ses som mindre viktigt, men detta lämnar vi åt en annan studie att avgöra.

IT-projektledare har skapat sig sin egen definition av framgång där användarnas och kundernas krav på systemet är det som vi funnit är det med överlägset mest fokus enligt våra respondenter. För att uppnå detta kriterium ser vi det som möjligt att större fokus flyttas från planering, som ser vi som det främsta verktyget för att hålla projektet inom tid och budget, till andra verktyg så som uppföljning eftersom detta blir relevant i att kontinuerligt säkerställa att projektet uppfyller användar- och kundkraven. Det framgår också av vår studie att utifrån respondenternas egna definitioner på framgång är IT-projekten betydligt framgångsrikare än om en utgångspunkt i den traditionella definitionen tas. Detta av anledningen att det förhåller sig så som en respondent säger att ett projekt inom tid och budget är värdelöst om det inte uppfyller användar- och kundkrav (Bilaga 5). Enligt Procaccino och Verners (2006) samt vår studie är därmed kraven att hålla sig inom tid och budget underordnade kravet på att uppnå användar- och kundkrav.

Frånträdet från de traditionella kriterierna kan också förklara varför kriterierna att systemet levereras när kunden behöver det och till en kostnad kunden har råd med rankas högre än att det ska vara klart inom tid och budget i vår och Procaccino och Verners (2006) studie. Dessa kriterier torde i stort innebära samma sak, men budgeten och tidsplanen förknippas med överoptimistiska bedömningar som inte är av lika stor relevans som de andra kriterierna som förmodligen upplevs som mer neutrala och skäliga. Det är också viktigt att inte glömma att som en respondent i vår studie markerat att det inte är denne som säljer projektet utan det är marknadsavdelningen som gör det (Bilaga 5). Vi spekulerar i att det därför inte är långsökt att det är marknadsavdelningen som i sin iver att sälja kommer överens med kunden om orealistiska tidsplaner och budgetar som projektledaren senare förväntas leverera. Vidare tror vi att en projektledare inte torde tillskriva ett sådant dokument lika stor betydelse som om denne själv getts möjlighet att medverka i försäljningsprocessen.

Implikationen av detta kommer givetvis att bli att en beställare inte bör förlita sig på den budget och tidsplan som ges utan denne får istället försöka förlita sig på sin egen bedömning. Beställaren ska alltid ha egen

expertis som gör en bedömning enligt Lindberg och Westman (2001). Det är kanske inte ens meningsfullt att längre tala om fasta budget- och tidsplaner för IT-projektet utan snarare om ett intervall för vad projektet får kosta och hur lång tid det ska ta i anspråk som också Lindberg och Westman (2001) är inne på när de talar om flexibla kontrakt. Ett sådant intervall skulle kunna knytas till ett incitamentprogram där projektdeltagarna blir belönade beroende var i intervallet de landar. Det finns dock många risker med incitamentprogram och det är något som vi tycker någon som överväger denna lösning bör ha klart för sig. Vi tror exempelvis att felaktigt utformade incitamentprogram kan provocera fram kortsiktiga lösningar som kan göra mer skada än nytta.

Vi anser att i vilket fall som helst så bör det vara av stor vikt att när projektet väl är i gång att beställare och projektledare sätter sig ner och om de inte når en konsensus kring hur framgång för projektet ska definieras, åtminstone sätter sig in i motpartens syn på begreppet och förbereder sig på de konsekvenser dessa kan tänkas ha. Med ingångna avtal och med investeringar gjorda är det troligt att parterna får leva med varandra även om de inte helt kan komma överens. Med en dialog finns åtminstone möjligheten för båda parter att komma närmare en optimal situation som möjligtvis i närmast maximerar deras individuella nytta av projektet.

Angående särskilda fallgrupps betydelse kan vi se att våra respondenter pekar på att arbetet som utförs i projektet står ut marginellt som mest essentiell. Att inte ha rätt kompetens för de uppgifter som måste genomföras ses som en viktig fallgrupp att undvika och kan radera hela projektet. Detta finner vi som föga överraskande eftersom det är en grundläggande förutsättning att rätt resurser finns. En fallgrupp och punkt i Lewin-Scheins modell som kanske ofta förbises nämns som en stark fördel i projektets arbete. Det är betydelsen av att arbeta i en sammansvetsad projektgrupp där medarbetarna känner varandra sen tidigare och kanske även arbetat tillsammans innan, det vill säga en projektgrupp med ett gott lagbygge, enligt en respondent.

En intressant tanke angående projektledning som kan vara värt att nämna är den om projektledaren arbetar i form av en konsult kan det föreligga personliga intressen, det vill säga en skillnad i att arbeta för den egna organisationen än att arbeta externt mot en kund. En konsult kan ha ett eget vinstintresse av projektet, vilket kan ha positiva och negativa effekter för effektiv projektledning. Denna diskussion kan liknas vid användning incitamentprogram som respondenterna överlag var positiva till.

Vi tycker oss ha uppnått en viss allmängiltighet i våra resultat, då samtliga respondenter överlag gett svar som tenderar åt samma håll, även om det aldrig var vår avsikt med tanke på vår studies omfång att kunna göra några större generaliseringar. Vårt bekvämlighetsurval till trots, genom att framgångsrikt inkludera respondenter från olika branscher och länder så är det vår uppfattning att det går att se en början till en viss allmängiltighet i vår studies resultat. Detta går att se i att våra empiriska resultat i stort överensstämmer med vad som framkom ur vår litteraturgranskning. Vår studie lämnar därmed ett kunskapsbidrag som stödjer dessa tidigare ansträngningar.

5.2 Slutsatser

Avslutningsvis för att summera blir våra slutsatser följande. Utifrån vår studie beror IT-projekts oförmåga att nå framgång på misslyckande i upptiningen, förändringen eller nedfrysningen. Detta kan vara exempelvis att motståndet mot förändring inte hanteras eller bristande kommunikation i själva förändringen. Vi ser på fallgroparna som en konkretiserande förlängning av de punkter som uppmärksammas i de tre faserna i Lewin-Scheins modell.

Vår empiriska undersökning visar att ett aktivt arbete med fallgropsområdena projektets fundament, planering, organisation, uppföljning och arbete inverkar i positiv bemärkelse på ett IT-projekts resultat vilket ger större möjligheter till framgång. Vi fann inga tydliga tendenser på att något område spelar större roll än den marginellt större betoningen på projektets arbete och den mindre betoningen på planeringen. Vi kan även påvisa att projektledare för IT-projekt ser användar- och kundkrav som viktigare att tillmötesgå än att möta tids- och kostnadskrav. Denna definition av ett framgångsrikt projekt innebär att IT-projekt är mer framgångsrika än vad som anses utifrån den traditionella definitionen där ett projekt är framgångsrikt om det är klart inom tid och budget.

5.3 Framtida forskning

Vårt första förslag på vidare forskning är att en liknande studie bör utföras i ett större sammanhang med ett större urval för att se om vårt resultat och slutsatser även är hållbara i detta fall. De enskilda fallgropsområdena bör naturligtvis studeras djupare där fokus läggs på specifika fallgropars betydelse för projektutgången. Det vore även intressant att fördjupa en granskning av framgångsdefinitionen för att se vart gränserna går; hur mycket överskriden tidsplan och budget är

acceptabel för att uppnå kundkraven? Det kan även vara av intresse att inkludera själva beställaren, användare och andra intressenter i undersökningen och kontrastera deras syn på framgångsbegreppet mot projektledarens.

6 Bilagor

6.1 Bilaga 1 - Respondentguider

6.1.1 Respondentguide på svenska

Bakgrundsinformation till intervju/enkät rörande projektstyrning av IT – projekt.

Syftet med vår undersökning är att ta reda på vilka faktorer inom projektstyrning som samspelar för att ett IT – projekt ska bli framgångsrikt eller ej. Intervjuerna riktar sig främst till erfarna projektledare alternativt projektmedarbetare med stor insikt i projektarbete/projektstyrning. Enkäten består av frågor som rör Er uppfattning angående vissa områden inom projektstyrning och är utformade så att det finns en stor frihet att utforma svaren mer utförligt, vilket vi gärna ser. Samtliga intervjupersoner är helt *anonyma* i vår uppsats och eventuella personuppgifter behandlas konfidentiellt. Vi ser gärna en möjlighet för en uppföljning med eventuella kompletteringsfrågor om så behövs och med Ert samtycke.

Nedan följer vår förklaring av de begrepp inom projekt och projektstyrningsområden som vi använder oss av i vår undersökning.

Projektets fundament

Med begreppet fundament menas uppdragsgivarens, det vill säga beställarens, inställning till projektet och det förarbete som gjorts innan projektet startas. Det rör även förhållandet mellan projektledning och beställare och vilken förankring projektet har hos denne. Kort och gott förutsättningarna som finns för projektarbetet.

Planering av projektet

Innehåller bland annat vilka planeringsverktyg som används, vilken nivå den ligger på samt aktiviteter som beräkningar för tid och kostnad för projektet.

Organisering av projektet

Innefattar här på vilket sätt projektet organiseras. Hur ansvar, resurser etc. fördelas i projektet och hur valet av projektledare går till.

Uppföljning av projektet

Uppföljning innefattar att följa upp arbetet under dess gång för att förklara hur man ligger till och hur det stämmer överens med uppsatta

mål och eventuellt göra något åt detta och hur kommunikationen fungerar mellan ledare och medarbetare.

Arbetet som utförs i projektet

Själva utförandet av aktiviteterna i projektet. Metoder som används, kvalitetskontroll, dokumentation, attityder etc.

6.1.2 Respondentguide på engelska

Background information for the interview/questionnaire regarding project management of IT – projects.

The purpose of our study is to investigate which factors in project management that interplay for an IT project to be successful or not. The interview is mainly intended for experienced project leaders alternatively project associates with good insights into project work/management. The questionnaire consists of questions that concern your view regarding certain areas within project management and is designed with the intention of allowing for great freedom in giving verbose answers, which is what we would like to see. All interviewees are completely anonymous in our paper and any personal information will be treated with confidentiality. We would like to see the possibility of a follow up with possible supplementary questions if needed and with your consent.

Below follows our description of the concept within projects and project management that we employ in our study.

Project foundation

This concept means the assignment giver, or orderer's attitude towards the project and the preparation work that has been done before the project is started. It also includes the relation between project management and orderer and which support it has with the orderer. Shortly said, the conditions that exist for the project work.

Planning of the project

Contains among others which planning tools that are employed and which level it is at. Also activities such as calculations for time and cost of the project.

Organization of the project

Includes which way the project is organized. How responsibility, resources etc are distributed in the project and how the selection of project manager is done.

Follow up of the project

How the project work is followed up during work to see where you are in relation to the predefined goals and if something needs to be done to the current situation. Also how the communication works between manager and associates.

The work that is conducted in the project

How the activities in the project are conducted. Which methods are used, quality control, documentation, attitudes etc.

6.2 Bilaga 2 - Enkät

6.2.1 Frågorna på svenska

1. Vad är din utbildning?
 2. Vilken yrkeserfarenhet har du?
 3. Hur lång erfarenhet har du av att arbeta i projekt?
 4. Hur lång erfarenhet har du av att leda projekt?
 5. Hur många projekt uppskattar du att du varit delaktig i?
 6. Hur många projekt uppskattar du att du styrt som projektledare?
 7. Vilken är din nuvarande befattning?
 8. I vilken bransch ingår ditt företag eller organisation?
 9. Hur många anställda uppskattar du att företaget eller organisationen har?
 10. Vad är företagets eller organisationens omsättning?
 11. Enligt din uppskattning hur många av de projekt som du styrt eller varit delaktig i har varit framgångsrika enligt din bedömning?
 12. Vad innebär ett framgångsrikt projekt för dig?
 13. Enligt din uppskattning hur många av de projekt som du styrt eller varit delaktig i har varit klara i tid och inom budget?
 14. Vilka arbetssätt eller metoder använder du dig av i ditt arbete för att ett projekt ska bli framgångsrikt?
 - 15a. Fördela 100 poäng totalt som du själv vill mellan följande faktorer utifrån vilka du anser har mest vikt för att projektet ska anses som framgångsrikt enligt dig
- Användar- och kundkrav mötes av det färdiga systemet:
Det färdiga systemet fungerade som avsett:
Projektet levererades när kunden/användarna behövde det:
Det färdiga systemet bestod av stabil och noggrant testad kod:

Användarna fann systemet lättanvänt:

Projektet färdigställdes till ett pris kunden hade råd med:

Projektet var klart i tid:

Projektet blev klart (lades ej ner):

Projektet blev klart inom budget:

15b. Motivera din poängfördelning.

16a. Fördela 100 poäng totalt som du själv vill mellan följande faktorer utifrån vilka du tycker är viktigast för att projektet ska bli framgångsrikt.

Minska brister i projektfundamentet:

Planering av projektet:

Organisering av projektet:

Uppföljning av projektet:

Arbetet som utförs i projektet:

16b. Motivera din poängfördelning.

17a. Vilken inverkan anser du brister i fundamentet har på projektets framgång?

17b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

17c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med brister i fundamentet har haft?

18a. Vilken inverkan anser du planering har på projektets framgång?

18b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

18c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med planering har haft?

19a. Vilken inverkan anser du organisering har på projektets framgång?

19b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

19c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med organisering har haft?

20a. Vilken inverkan anser du uppföljning har på projektets framgång?

20b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

20c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med uppföljning har haft?

21a. Vilken inverkan anser du projektarbetet har på projektets framgång?

21b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

21c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med arbetet i projektet har haft?

22. Hur värderar du din egen framgång, att du lär dig något nytt, känner tillfredsställelse med arbetet mot projektets framgång?

23. Vilken effekt tror du ökad styrning och detaljreglering har på projektet?

24. Vilka möjligheter tror du det finns för att uppnå bättre kommunikation i projekt?

25. Upplever du ibland att du måste sälja ett projekt, det vill säga framställa projektet mer optimistiskt för att kunden ska gå vidare med projektet? Hur säljer du då i regel projektet?

26. Har du någonsin funnit dig i en situation där du känt att projektet aldrig var tänkt att nå framgång på grund av exempelvis politiska motsättningar i organisationen? Berätta!

27. Hur bör man gå tillväga för att ett projekt ska bli klart i tid och inom budget?

28. Hur ställer du dig till incitament program som medel för att uppnå större framgång i projekt och varför eller varför inte skulle sådana program fungera?

29a. De projekt som du deltagit i som var klara inom tid och budget, upplevde du att de utmärkte sig på något sätt i fråga om dess fundament, planering, organisering, uppföljning eller arbetet? På vilka sätt utmärkte det sig i så fall?

29b. Kan det ha funnits andra faktorer som inverkat gynnsamt på att projektet blev klart i tid och inom budget? Vilka var i så fall dessa?

6.2.2 Frågorna på engelska

1. *What is your education?*
2. *What work experience do you have?*
3. *What is the length of your project work experience?*
4. *What is the length of your project management experience?*
5. *How many projects would you approximate that you have been a part of?*
6. *How many projects would you approximate that you have run as a project manager?*
7. *What is your current position?*
8. *In which branch is your company or organization included?*
9. *How many employees do you estimate your company or organization has?*
10. *What is your company's revenue?*
11. *In your estimation, how many of the projects that you have managed or been a part of have been successful in your opinion?*
12. *In your opinion what is a successful project?*
13. *In your estimation, how many of the projects that you have managed or been a part of have been completed on time and on budget?*
14. *Which method do you use in your work to make a project successful?*
- 15a. *Distribute 100 points total as you want among the following factors on the basis of which you regard as most important to consider the project a success in your opinion.*
 - *Requirements of customer/users were met by completed system:*
 - *Final system worked as intended:*
 - *Project was delivered when needed by customer/users:*
 - *Final system consisted of solid, thoroughly tested code:*
 - *Users found final system easy to use:*
 - *Project was completed at cost affordable to customer/organization:*

- *Project was completed on time:*
- *Project was completed (i.e., not cancelled):*
- *Project was completed within budget:*

15b. *Motivate your point distribution.*

16a. *Distribute 100 points total as you want among the following factors on the basis of which you regard as most important for the project to become a success in your opinion.*

Decrease flaws in the project foundation:

Planning of the project:

Organization of the project:

Follow up of the project:

Work that is conducted in the project:

16b. *Motivate your point distribution.*

17a. *What effect in your opinion does flaws in the project foundation have on the success of a project?*

17b. *How do you work with that in your organization?*

17c. *What result would you estimate that your work or lack of work with flaws in the project foundation have had?*

18a. *What effect in your opinion does planning of the project have on the success of a project?*

18b. *How do you work with that in your organization?*

18c. *What result would you estimate that your work or lack of work with project planning have had?*

19a. *What effect in your opinion does organization of the project have on the success of a project?*

19b. *How do you work with that in your organization?*

19c. *What result would you estimate that your work or lack of work with project organization have had?*

20a. *What effect in your opinion does follow up of the project have on the success of a project?*

20b. *How do you work with that in your organization?*

20c. *What result would you estimate that your work or lack of work with project follow up have had?*

21a. *What effect in your opinion does the work in the project have on the success of a project?*

21b. *How do you work with that in your organization?*

21c. *What result would you estimate that your work or lack of work with the work in a project have had?*

22. *How do you value your own success, that you learn something new, feel satisfied with your work against the success of the project?*

23. *What effect do you think increased control and micromanagement has on a project?*

24. *What possibilities do you think exists to achieve better communication in projects?*

25. *Do you ever experience that you must sell a project, in other words make the project out to seem more optimistic for the customer to go forth with the project? How do you in general sell a project?*

26. *Have you ever found yourself in a situation where you felt that the project never was intended to be successful because of for example internal political strife in the organization? Tell us!*

27. *How should one go about to make a project done on time and on budget?*

28. *What is your stance on incitement programs as a means to achieve greater success in projects and why or why not do you think such programs would work?*

29a. *The projects that you were involved in that were completed on time and budget, did you experience that they stood out in any way in regards of their foundation, planning, organization or the work in it? If so, in which way did they stand out?*

29b. *Could there have been other factors that effected the project positively in regards of becoming complete on time and on budget?*

6.3 Bilaga 3 - Respondent 1

1. Vad är din utbildning?

Teknisk Fysik vid CTH

2. Vilken yrkeserfarenhet har du?

13 år som IT-konsult och/eller konsulttjänstsäljare

1,5 år som teknikbevakare inom IT i USA

3 år som chef för c:a 35 konsulter

Jag har jobbat med systemutveckling, test, projektledning, rekrytering, försäljning, företagsledning och verksamhetsutveckling inom IT.

3. Hur lång erfarenhet har du av att arbeta i projekt?

15 år

4. Hur lång erfarenhet har du av att leda projekt?

10 år

5. Hur många projekt uppskattar du att du varit delaktig i?

25

6. Hur många projekt uppskattar du att du styrt som projektledare?

15

7. Vilken är din nuvarande befattning?

Projektledare för ett systemutvecklingsprojekt

8. I vilken bransch ingår ditt företag eller organisation?

IT-branschen

9. Hur många anställda uppskattar du att företaget eller organisationen har?

750 personer

10. Vad är företagets eller organisationens omsättning?

C:a 3 miljarder

11. Enligt din uppskattning hur många av de projekt som du styrt eller varit delaktig i har varit framgångsrika enligt din bedömning?

70 %

12. Vad innebär ett framgångsrikt projekt för dig?

Att projektets beställare är nöjd med resultatet när projektet avslutas.

13. Enligt din uppskattning hur många av de projekt som du styrt eller varit delaktig i har varit klara i tid och inom budget?

Enligt ursprunglig tid och budget: 50%

Enligt reviderad tid och budget: 85 %

14. Vilka arbetssätt eller metoder använder du dig av i ditt arbete för att ett projekt ska bli framgångsrikt?

En enkel och tydlig projektstyrningsmetod (t.ex. PPS eller anpassning av annan) Väldefinierat projekt (i projektspec/def) avseende, syfte, mål, prioriteringar, leverabler, omfattning och avgränsningar

Tydliga roller i projektet med eget ansvar och befogenheter

Övergripande tidplan och personliga tidplaner

Tydliga rutiner för ändringshantering

Regelbundna (veckovis) projektmöten med protokoll inklusive "att göra"-lista

En positiv människosyn (tills motsatsen bevisas)

Att vara operativ och ta/få beslut

15a. Fördela 100 poäng totalt som du själv vill mellan följande faktorer utifrån vilka du anser har mest vikt för att projektet ska anses som framgångsrikt enligt dig

Användar- och kundkrav mötes av det färdiga systemet:	15
Det färdiga systemet fungerade som avsett:	15
Projektet levererades när kunden/användarna behövde det:	15
Det färdiga systemet bestod av stabil och noggrant testad kod:	5
Användarna fann systemet lättanvänt:	5
Projektet färdigställdes till ett pris kunden hade råd med:	15

<i>Projektet var klart i tid:</i>	15
<i>Projektet blev klart (lades ej ner):</i>	0
<i>Projektet blev klart inom budget:</i>	15

15b. Motivera din poängfördelning.

Viktigt att systemet fungerar som avsett och att detta möter användar/kundkrav.

Viktigt att projektet levereras när kunden behöver resultatet vilket innebär att vara klar i tid.

Viktigt att kunden "har råd med" (=tjänar på) projektet och att detta framgår av budgeten.

Bra om systemet består av stabil och noggrant testad kod och att användarna finner systemet lättanvänt om kunden tycker att dessa egenskaper är viktiga.

Projekt som inte uppfyller faktorerna ovan SKA läggas ner mao inget självändamål att slutföra projekt.

16a. Fördela 100 poäng totalt som du själv vill mellan följande faktorer utifrån vilka du tycker är viktigast för att projektet ska bli framgångsrikt.

<i>Minska brister i projektfundamentet:</i>	25
<i>Planering av projektet:</i>	15
<i>Organisering av projektet:</i>	20
<i>Uppföljning av projektet:</i>	15
<i>Arbetet som utförs i projektet:</i>	25

16b. Motivera din poängfördelning.

Om det brister i projektfundament eller projektets arbete är det svårt (omöjligt?) att lyckas. Stor risk att nå fel eller inget resultat!

Om projektets organisation är dålig blir arbetet ineffektivt och risken för att helheten har stora okända brister hög. För dyrt och/eller fel resultat!

Givet att de tre föregående faktorerna är på plats krävs det relativt lite planeringen och uppföljningen för att projekt ska lyckas och även om planering och uppföljning delvis brister kommer detta kompenseras av projektmedlemmar och metoder.

17a. Vilken inverkan anser du brister i fundamentet har på projektets framgång?

Fatala!

Stor risk för att projektet kommer göra fel saker och misslyckas att bidra till en ökad nytta i verksamheten.

17b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Genom att lägga ner omsorg på att få en tydlig överenskommelse med beställare/uppdragsgivare och därefter föra en fortlöpande dialog och genomföra resultatavstämningar.

17c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med brister i fundamentet har haft?

Projekt som startas utan stora brister i fundament kan ägnas sig åt att effektivt ta fram önskade resultat.

Projekt som startas med stora brister i fundament kommer inte igång med det egentliga arbetet utan får ägna sig åt problem "ovanför sitt huvud" som projektet inte kan lösa utan misslyckas.

18a. Vilken inverkan anser du planering har på projektets framgång?

Stor!

Lagom och effektiv planering och fortlöpande kontrollerad omplanering ger effektiva och framgångsrika projekt.

För mycket eller för lite planering och okontrollerad omplanering leder till förstelnade eller okontrollerade projekt som misslyckas.

18b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Genom att skapa tydliga (och "enkla") övergripande planer och tydliga rutiner för ändrings/avvikelsehantering. Delegerat detaljplanerande till projektens delar och medlemmar inom ramarna för det övergripande.

18c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med planering har haft?

Projekt med lagom planering (tydlighet, enkelhet och delegering) blir betydligt effektivare och lyckas oftare (c:a 50%) än över- eller underplanerade projekt.

19a. Vilken inverkan anser du organisering har på projektets framgång?

Mycket stor!

En otydlig projektorganisation med otydliga roller (uppgift/ansvar/befogenhet) ger ineffektivitet och bristfällig kontroll över arbetsinriktning och resultat.

En olämplig (men ev. tydlig) projektorganisation leder till ineffektivitet och frustration i projektet.

19b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Genom att tidigt i/inför projektarbetet tydliggöra organisation och roller och att säkerställa att alla projektmedlemmar förstår och "accepterar" sin roll.

19c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med organisering har haft?

Projekt med tydlig och lämplig organisation kan ägna sig åt att prestera önskade resultat och blir betydligt effektivare och, inte minst, roligare att arbeta i än dåligt organiserade projekt. I välorganiserade projekt känner de flesta/alla projektmedlemmar delaktighet trots ev. andra utmaningar.

20a. Vilken inverkan anser du uppföljning har på projektets framgång?

Stor!

Regelbunden uppföljning behövs för att säkerställa att projektet är på rätt väg, i rätt takt, till rätt pris. Uppföljningen är en förutsättning för bra projektstyrning m.h.a. feed-back, åtgärder/hjälpinsatser och kontrollerade korrigeringar.

20b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Genom att fortlöpande följa upp projekt (både hela och delar/projektmedlemmar) mot planer och besluta/vidta nödvändiga åtgärder.

20c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med uppföljning har haft?

Att genomföra kontinuerlig uppföljning med fokus på rätt saker (varierar över tiden) och att utifrån det vidta rätt åtgärder är en förutsättning för projekt. Om projekt bedrivs utan uppföljning eller med uppföljning av fel saker är risken stor att projektet misslyckas beroende på att de verkliga problem/möjligheterna missas.

21a. Vilken inverkan anser du projektarbetet har på projektets framgång?

Avgörande!

Ett dåligt jobb är ett dåligt jobb är ett dåligt jobb!

21b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Genom att arbeta enligt beprövade metoder .

Genom att se till att var och en har rätt kompetens för sin uppgift/roll, dels genom matchning av roller och dels genom utbildning, coachning, "on the job"-training och planerade gruppsammansättningar.

21c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med arbetet i projektet har haft?

Projekt som arbetar enligt väl fungerande metoder och bemannas med rätt kompetenser för uppgiften (där var och en kan sitt skrå) har förutsättningarna att leverera bästa tänkbara resultat (men uppenbarligen kan projekt misslyckas ändå).

Projekt som saknar bra metoder och/eller rätt kompetens har mycket dåliga möjligheter att lyckas!

22. Hur värderar du din egen framgång, att du lär dig något nytt, känner tillfredsställelse med arbetet mot projektets framgång?

När jag leder projekt är projektets framgång det viktigaste för mig och lyckas projektet så känner jag en personlig tillfredsställelse och framgång. Mao är det i det sammanhanget viktigare att projektet lyckas än att jag lär nytt.

23. Vilken effekt tror du ökad styrning och detaljreglering har på projektet?

Ökad styrning och tydlighet avseende övergripande syfte och mål är positiv för projekt.

Ökad detaljreglering är dålig!

24. Vilka möjligheter tror du det finns för att uppnå bättre kommunikation i projekt?

Generellt sätt tror jag att det finns goda möjligheter att förbättra kommunikationen i projekt genom att projektledningen ställer sig frågan "Vad är intressant för projektmedlemmarna att veta?" och genom att projektmedlemmarna mer aktivt frågar efter information de saknar. M.a.o. genom att ha fokus på ad som är relevant information. En förutsättning för detta är att projektledning och projektmedlemmar respekterar och litar på varandra.

25. *Upplever du ibland att du måste sälja ett projekt, det vill säga framställa projektet mer optimistiskt för att kunden ska gå vidare med projektet? Hur säljer du då i regel projektet?*

Nej!

26. *Har du någonsin funnit dig i en situation där du känt att projektet aldrig var tänkt att nå framgång på grund av exempelvis politiska motsättningar i organisationen? Berätta!*

Nej! Däremot har jag befunnit mig i situationer där projekt inte har nått framgång beroende på politiska motsättningar.

27. *Hur bör man gå tillväga för att ett projekt ska bli klart i tid och inom budget?*

Genom att vara tydlig och genom att prioritera (våga välja bort)!
Genom att stämma av, konkretisera och dokumentera förväntat resultat!
Genom att planera/uppskatta arbetsmängd/kostnad/tid utifrån erfarenheter och kompetens (inte baserat på önsketänkande).
Genom att kontinuerligt följa upp helhet och delar mot plan och snabbt vidta åtgärder vid avvikelser.

28. *Hur ställer du dig till incitament program som medel för att uppnå större framgång i projekt och varför eller varför inte skulle sådana program fungera?*

Kan fungera om de som tjänar på incitamenten också är involverade i projektet annars är jag skeptisk. De grundläggande faktorerna för projektframgång finns i projektet inte i avtalsformen.

Möjligen kan incitamentsprogram ha en positiv effekt genom att öka fokus på projekt med den typen av affärsavtal eftersom de innebär en större möjlighet/risk för leverantören vilket kan leda till bättre bemanning, organisation, styrning och uppföljning mm.

29a. *De projekt som du deltagit i som var klara inom tid och budget, upplevde du att de utmärkte sig på något sätt i fråga om dess fundament, planering, organisering, uppföljning eller arbetet? På vilka sätt utmärkte det sig i så fall?*

Ja, de hade:

Bra fundament i form av en engagerad och kunnig beställare.

Rimliga, tydliga och kommunicerade planer.

Enkel organisation med tydliga och accepterade roller.

Regelbunden uppföljning av projektet och snabb hantering av problem/möjligheter.

Beprövade och i projektet välkända metoder och kunniga projektmedlemmar.

29b. Kan det ha funnits andra faktorer som inverkat gynnsamt på att projektet blev klart i tid och inom budget? Vilka var i så fall dessa?

Ja att vi hade kul och höll tempot uppe och att det fanns ett externt intresse för projektet.

6.4 Bilaga 4 - Respondent 2

1. *What is your education?*

Bachelor and Master degree in Information Systems Science

2. *What work experience do you have?*

7+ years of varied IT work

3. *What is the length of your project work experience?*

10 yrs experience

4. *What is the length of your project management experience?*

10 years

5. *How many projects would you approximate that you have been a part of?*

10

6. *How many projects would you approximate that you have run as a project manager?*

6

7. *What is your current position?*

Project Manager

8. *In which branch is your company or organization included?*

Telecommunications

9. *How many employees do you estimate your company or organization has?*

4500

10. *What is your company's revenue?*

>1 billion USD /year

11. *In your estimation, how many of the projects that you have managed or been a part of have been successful in your opinion?*

5

12. *In your opinion what is a successful project?*

One that delivers a reasonable result within the constraints set in the organization.

13. *In your estimation, how many of the projects that you have managed or been a part of have been completed on time and on budget?*

0

14. *Which method do you use in your work to make a project successful?*

Various project management methodologies, ranging from structured to less structured. For smaller and less important projects the tendency has been to use less structured methodologies, loosely based on more established ones in order to deliver.

15a. *Distribute 100 points total as you want among the following factors on the basis of which you regard as most important to consider the project a success in your opinion.*

- *Requirements of customer/users were met by completed system:* 25
- *Final system worked as intended:* 15
- *Project was delivered when needed by customer/users:* 10
- *Final system consisted of solid, thoroughly tested code:* 10
- *Users found final system easy to use:* 10
- *Project was completed at cost affordable to customer/organization:* 10
- *Project was completed on time:* 5
- *Project was completed (i.e., not cancelled):* 10
- *Project was completed within budget:* 5

15b. *Motivate your point distribution.*

The most important parts is to ensure a system is delivered that meets the needs of the users. It also has to be a solid system that is sufficiently easy to use. Although in an ideal world systems would always come in on

budget and as per schedule, realistically it is very rare indeed where an organization sufficiently allocates either budget or time to do a proper job. This results in delays, and often a substandard delivery.

16a. Distribute 100 points total as you want among the following factors on the basis of which you regard as most important for the project to become a success in your opinion.

Decrease flaws in the project foundation: 20

Planning of the project: 10

Organization of the project: 20

Follow up of the project: 25

Work that is conducted in the project: 25

16b. Motivate your point distribution.

Planning and project organization are vital foundations to a successful project. Needless to say the actual work is as important, however often the lack of planning (and follow through) hampers projects significantly.

17a. What effect in your opinion does flaws in the project foundation have on the success of a project?

In order to be successful the project needs to have proper backing from the one ordering it (whether customer or internal stakeholder). Lack of it results in a project without proper mandate to achieve a result. Likewise the project manager must have a clear mandate and support to perform his duties, as else the rest of the project suffers due to lack of project manager to see things through.

17b. How do you work with that in your organization?

Attempt to only take on projects where there is a clear mandate, and work with stakeholders to keep it supported. In cases where this is lacking, or changes midway through, it is important to make this clear and if it deteriorates sufficiently, to move on and relinquish the project management position.

17c. What result would you estimate that your work or lack of work with flaws in the project foundation have had?

Where there was insufficient possibilities to ensure the project foundation was solid and stable, the end was a breakdown in project.

18a. What effect in your opinion does planning of the project have on the success of a project?

A good planning gives a proper roadmap to move forward with. A poor planning leaves you without this guideline to move ahead according to. A good plan is fluid and can adapt to changing environment and situation, while still giving enough structure to perform the project steps properly. Ultimately the less a proper plan is used, the more "luck" in reaching the desired end is needed. And project management is about guiding the project along, not gambling with the result.

18b. How do you work with that in your organization?

Increasingly strive to structure process', improve project planning and follow through. There is often a reluctance in various departments to be included in proper planning, as it gives much better insight into the work done there, and subsequently harder to "hide" behind various excuses for non-performance.

18c. What result would you estimate that your work or lack of work with project planning have had?

Often very directly related. Lack of planning in instances causes a delay in deliverables, lessening of project quality, and increased frustration with team members and external parties. Good planning has had the positive effect on all of them.

19a. What effect in your opinion does organization of the project have on the success of a project?

It is important to have a proper organization, where everyone knows their place and expected deliverables. Lack of organization means work gets shifted around as there are no clarity as to who is to perform respective tasks.

19b. How do you work with that in your organization?

Generally attempt to work with team members and external parties to establish proper roles and responsibilities, reporting structures, and so forth. Not always easy, as especially where projects have been going the wrong way, there is a tendency of members to try to avoid responsibility in order not to be blamed for the problems.

19c. What result would you estimate that your work or lack of work with project organization have had?

Over time it established clear guidelines for what is expected of all parties, which ultimately allows better tracking of tasks as per project plan. That improves quality, decreases delivery times, and allows you to guide people to areas they can best contribute.

20a. What effect in your opinion does follow up of the project have on the success of a project?

Followup is vital to ensure there is a regular stocktake of current situation, to enable effective measures to be taken where it deviates from desired plan and results. As a project plan must be fluid and adaptable, lack of follow-up means holding on to an outdated plan instead of marking the best way forward.

20b. How do you work with that in your organization?

Setting up regular check points to re-visit the health and status of the project.

20c. What result would you estimate that your work or lack of work with project follow up have had?

Doing so properly has a very positive effect, allowing the project manager, team members and other stakeholders to assess the situation and take corrective measures. Sometimes it can be difficult to get a clean fresh look at items, especially when one is hard working on it to finish.

21a. What effect in your opinion does the work in the project have on the success of a project?

Quality, professional work done by members is a must where the end result is of highly professional nature. Lack of quality gets punished in lack of user satisfaction, higher maintenance requirements, which ultimately is very costly.

21b. How do you work with that in your organization?

Attempt to hire and train professional team members, who can be relied on to perform their work up to standards.

21c. What result would you estimate that your work or lack of work with the work in a project have had?

Reasonably well. It works better in projects where you are able to select/recruit members as per your own view of their performance, rather than when you are working with a group of people whom you have had less say in choosing.

22. How do you value your own success, that you learn something new, feel satisfied with your work against the success of the project?

It's an even split, 50-50, and are not mutually exclusive much of the time. As part of a successful project, one always has the opportunity to learn more, perform professional work that one can feel proud of at the end of the day. Every project might have tasks that are less desirable, but such is the case for everyone.

23. What effect do you think increased control and micromanagement has on a project?

Generally micromanagement can make sure specific tasks get completed as they should. However, the cost is that of the project manager's time which is very valuable. Where team members are less senior, more micromanagement is required. But to try and micromanage senior professionals is doomed, they rarely care to be told how to do something, rather should be treated as assets who will get work done best it can, simply by being asked to solve problems.

24. What possibilities do you think exist to achieve better communication in projects?

More clarity on roles and responsibilities. More clarities on members what is expected of them, where they are performing and where they are not. Higher visibility for members and relevant parties of what is currently occurring, and what the roadmap forward is.

25. Do you ever experience that you must sell a project, in other words make the project out to seem more optimistic for the customer to go forth with the project? How do you in general sell a project?

Yes. At least in situation where there is an external customer, it is generally the case that projects get sold clean and shiny, even when there is an impossibility to deliver golden results. This can apply to internal

projects too, where there is a wish to ensure the project continues even when external stakeholders might stop it if they receive too negative an opinion.

26. Have you ever found yourself in a situation where you felt that the project never was intended to be successful because of for example internal political strife in the organization? Tell us!

Not as such that it was felt not to be successful. Rather as mentioned above, sold well knowing it would never be successful, simply to garner increased sales, business, and prestige to certain parties. Ultimately this results in a very troubled project, with high member turnover, low satisfaction, and frustration on all sides.

27. How should one go about to make a project done on time and on budget?

Ensure stake holders go ahead with a proper schedule and proper budget. Realistically, this happens only when the stakeholder is prepared to pay premium dollar for quality, whereas most do bidding and attempt to pay the least for the most.

28. What is your stance on incitement programs as a means to achieve greater success in projects and why or why not do you think such programs would work?

I believe incitement programs can be a valuable aid in rewarding members for positive work. However, it has to be set up carefully in such a way as to improve work, not make good work dependent on extra rewards. In general I have seen higher quality and professionalism by well motivated team members than those not. However, an incitement program does not necessarily have to mean specific bonuses or extra monies at specific milestones, it could be more vague and give yearly bonuses or higher pay increment. Bonuses at milestones can be an effective way to ensure additional time and energy is devoted at certain stages, however should not be abused and over-used as it lessens the effectiveness. Giving team members extra wages for extra work during a couple of weeks "crunch time" might work, however continually giving extra overtime pay unrestricted usually means they simply work slower and clock up more overtime pay.

29a. The projects that you were involved in that were completed on time and budget, did you experience that they stood out in any way in regards of their foundation, planning, organization or the work in it? If so, in which way did they stand out?

Yes. The successful projects had a stronger foundation, where stakeholders were firmly in line and supportive. They also had a better planning to move things forward, a proper organization where members knew where they were to deliver results, and also had more professional members.

A weakness in any one of those are not necessarily going to doom a project, however when weaknesses mount up and pile up, eventually it will fall over.

29b. Could there have been other factors that effected the project positively in regards of becoming complete on time and on budget?

Luck does play a part. Often the motivation by members is a strong driving factor for success. A lot of problems can be overcome by sufficiently motivated people. Unfortunately, often companies/organizations over time find themselves not stimulating members sufficiently, unless great care is taken to do so. A happy worker is an efficient worker.

6.5 Bilaga 5 - Respondent 3

1. *What is your education?*

Bachelors of Science in Mechanical Engineering
Masters in Business Administration

2. *What work experience do you have?*

3 years as Tooling Department Head in Forging Industry
1 year as Systems Engineer in Aviation

3. *What is the length of your project work experience?*

4 years

4. *What is the length of your project management experience?*

3 years

5. *How many projects would you approximate that you have been a part of?*

5

6. *How many projects would you approximate that you have run as a project manager?*

5

7. *What is your current position?*

Systems Engineer

8. *In which branch is your company or organization included?*

Private Sector – Aviation/Transport

9. *How many employees do you estimate your company or organization has?*

1800

10. *What is your company's revenue?*

2 billion USD

11. *In your estimation, how many of the projects that you have managed or been a part of have been successful in your opinion?*

All of them.

12. *In your opinion what is a successful project?*

A successful project include all projects started and completed that incorporate all of the key points initially listed as project priority. All projects have room for improvement so to try to achieve perfection on the first go-around is near impossible. To be able to get a project up and running with 90-95% of the desired results is a successful project.

13. *In your estimation, how many of the projects that you have managed or been a part of have been completed on time and on budget?*

Two projects I've managed were on budget. All were delayed.

14. *Which method do you use in your work to make a project successful?*

The method of divide and conquer works well. I also utilize outlines and drafts for overview project development.

15a. *Distribute 100 points total as you want among the following factors on the basis of which you regard as most important to consider the project a success in your opinion.*

- *Requirements of customer/users were met by completed system:* 60
- *Final system worked as intended:* 05
- *Project was delivered when needed by customer/users:* 10
- *Final system consisted of solid, thoroughly tested code:* 05
- *Users found final system easy to use:* 05
- *Project was completed at cost affordable to customer/organization:* 02
- *Project was completed on time:* 01
- *Project was completed (i.e., not cancelled):* 10
- *Project was completed within budget:* 02

15b. *Motivate your point distribution.*

Being able to deliver what the customer wants is the primary reason why the project was started. To deviate from that goal would be giving them something they did not want and thus negates all of your efforts regardless of if it was on time or within budget.

16a. Distribute 100 points total as you want among the following factors on the basis of which you regard as most important for the project to become a success in your opinion.

<i>Decrease flaws in the project foundation:</i>	20
<i>Planning of the project:</i>	20
<i>Organization of the project:</i>	20
<i>Follow up of the project:</i>	20
<i>Work that is conducted in the project:</i>	20

16b. Motivate your point distribution.

All of the above factors constitute a successful project.

17a. What effect in your opinion does flaws in the project foundation have on the success of a project?

Flaws in the foundation of the project will be the ultimate falldown of the project in the long run. They are cracks in the legs of a chair that will one day bring everything down. A strong foundation is needed in everything that is done.

17b. How do you work with that in your organization?

To minimize flaws, checks and balances are put in place to help workers.

17c. What result would you estimate that your work or lack of work with flaws in the project foundation have had?

Flaws in the foundation make the difference between going home at 5pm or going home at 10pm. No one wants to work more than necessary. The best mentality is to do it right the first time.

18a. What effect in your opinion does planning of the project have on the success of a project?

Similar to flaws, poor planning can result in redundant work. Failure to account for system integrating will lead to redesigns. The PM must have a good understanding of all of the requirements and how they all tie in together to form a working system that follows the requirements of the customer.

18b. How do you work with that in your organization?

In order to plan, our organization regularly has meetings to bring together the ideas of the collective. Many eyes on an issues helps to identify any potential problems in development.

18c. What result would you estimate that your work or lack of work with project planning have had?

Project planning aids in the complete development of a project but hinders scheduling. Revisions and discussions tend to be two steps forward and one step back. You have a hard time getting anything done because you continuously revise and redo accordingly. Sometimes that is a good thing and sometimes that is bad.

19a. What effect in your opinion does organization of the project have on the success of a project?

Organization is helpful in the success of the project only at the beginning, before anything is really done. You need to have a clear understanding of who does what and why. If there are problems, you should be able to find the solution quickly and efficiently.

19b. How do you work with that in your organization?

Keeping track of everything is a good way of organizing your project. You are able to sort and file all completed sections and see the overview of the project by simply checking a list of task and problems.

19c. What result would you estimate that your work or lack of work with project organization have had?

Organization has helped project management greatly in reducing the time needed to find relevant information concerning different problems that may arise sometime down the road. People who understand their role in the project tend to be able to keep focused more on their task and deadlines.

20a. What effect in your opinion does follow up of the project have on the success of a project?

The follow-up of the project is essential in running a successful business. It gives the PM an opportunity to see their project in action and get any needed feedback from the customer about problems or concerns they may have had during and after the project. This feedback allows the PM to build a foundation of experience for the next project.

20b. How do you work with that in your organization?

My organization required very little follow-up directly from my position. There is a customer representative that contacts the customer and gets feedback from them.

20c. What result would you estimate that your work or lack of work with project follow up have had?

The result becomes reinventing the wheel, so to speak, on a few occasions where the follow-up could have avoided. One saying goes, "Do what you did and get what you got." Constant improvement should be the goal for all managers. While perfection may be difficult to achieve, it will be near impossible without constant effort in trying to improve the processes or the operations toward the common goal.

21a. What effect in your opinion does the work in the project have on the success of a project?

The work in the project is very important. Without any work effort, there is no project end. Of course, working is simply not just working. People must be able to work smart and not just work hard.

21b. How do you work with that in your organization?

Efficiency may also be dubbed a laziness. Invention and creation all come from the will of doing less or doing it easier. On occasion, one person's idea on how to do something easier may result in more efficiency in the process as it takes out the human factors.

21c. What result would you estimate that your work or lack of work with the work in a project have had?

My efforts of the work with the work has had great positive impact on the success of the project. It can be a synergy. The sum may be greater than its parts. As previously mentioned, working has to yield tangible results .

22. How do you value your own success, that you learn something new, feel satisfied with your work against the success of the project?

My own feelings of success is irrelevant to the overall success of the project.

23. What effect do you think increased control and micromanagement has on a project?

Freedom of decision is critical in a large project. Micromanagement only results in workers without the ability to think. Should someone charge me with a task, I should be able to complete it without major instruction as long as I understand the desired results. Project managers should not have to stand over the shoulder of their workers and watch every step they make.

24. What possibilities do you think exists to achieve better communication in projects?

Communications depends on the scope of the project. A 1 hour meeting with 50 people has taken up 50 hours. Dissemination of critical information is important as well as keeping track of scheduling issues. But to discuss unnecessarily issues that can go one way or another is a waste of valueable work time.

25. Do you ever experience that you must sell a project, in other words make the project out to seem more optimistic for the customer to go forth with the project? How do you in general sell a project?

I do not sell projects. That is a job for marketing.

26. Have you ever found yourself in a situation where you felt that the project never was intended to be successful because of for example internal political strife in the organization? Tell us!

Yes. It falls under the mentality of ability. Someone who does not believe in the project will have difficulties in achieve results in that project.

27. *How should one go about to make a project done on time and on budget?*

Hard work, constant effort, and the desire for success will make the project get done on time and on budget. Self-sacrifice is also important. Responsibility cannot be easily delegated. You, as project manager, are ultimately responsible for the success or the failure of the project. If one leg of your project is falling behind, you must be able to step in and fix it quickly and correctly. The company pays you to do a job; it does not pay you to make friends. If there is no one capable of getting the job done, you also have to be willing to step in and take up the slack. That is why you need to be familiar with all aspects of the project. You cannot be dependent on any one person. Of course, you must find the balance between replacing someone or keeping them. It is a trade off of time spent on training and time spent on people doing nothing.

28. *What is your stance on incitement programs as a means to achieve greater success in projects and why or why not do you think such programs would work?*

Incentive programs only work when it follows the common interest of the employees. You must be able to connect them with what they want while still being able to work toward your own goals. It is pointless to give cash incentives when your project is already over budget. Incentive programs fail when they generalize the desires of the affected employees. One size does not fit all.

29a. *The projects that you were involved in that were completed on time and budget, did you experience that they stood out in any way in regards of their foundation, planning, organization or the work in it? If so, in which way did they stand out?*

I do not recall completely any project that was completed on time. Every project was laced with poor staffing, little funding, and lack of information. Many things had to be worked out as they appeared.

29b. *Could there have been other factors that effected the project positively in regards of becoming complete on time and on budget?*

A source of good information is important for timely completion of projects. Being able to get relevant information in a timely matter is key to facing obstacles and overcoming them. A project deadline of 8 weeks is near impossible when turnaround time for questions and answers is 1 week.

6.6 Bilaga 6 - Respondent 4

1. Vad är din utbildning?

BSc, MBA

2. Vilken yrkeserfarenhet har du?

25 år av marknadsföring främst inom utbildning och kultur

3. Hur lång erfarenhet har du av att arbeta i projekt?

25 år av mindre (omsättning 0,5-3 miljoner) projekt främst inom utbildning och kultur

4. Hur lång erfarenhet har du av att leda projekt?

år av mindre projekt (omsättning 0,5-3 miljoner) främst inom utbildning och kultur

5. Hur många projekt uppskattar du att du varit delaktig i?

30 mindre projekt främst inom utbildning och kultur

6. Hur många projekt uppskattar du att du styrt som projektledare?

5-10 mindre projekt främst inom utbildning och kultur

7. Vilken är din nuvarande befattning?

VD

8. I vilken bransch ingår ditt företag eller organisation?

Marknadsföring av utbildning och kultur

9. Hur många anställda uppskattar du att företaget eller organisationen har?

10. Vad är företagets eller organisationens omsättning?

Ca 2 miljoner kr/år

11. Enligt din uppskattning hur många av de projekt som du styrt eller varit delaktig i har varit framgångsrika enligt din bedömning?

80%

12. Vad innebär ett framgångsrikt projekt för dig?

Att målen nås eller överträffas

13. Enligt din uppskattning hur många av de projekt som du styrt eller varit delaktig i har varit klara i tid och inom budget?

100%

14. Vilka arbetssätt eller metoder använder du dig av i ditt arbete för att ett projekt ska bli framgångsrikt?

Detaljerade projektplanering som innehåller utförliga beskrivningar av: mål, syfte, tidsplaner, detaljerade arbetspaket med arbetsfördelning och resursåtgång, budget, marknadsföringsplaner, utvärdering

15a. Fördela 100 poäng totalt som du själv vill mellan följande faktorer utifrån vilka du anser har mest vikt för att projektet ska anses som framgångsrikt enligt dig

Användar- och kundkrav mötes av det färdiga systemet:	75%
Det färdiga systemet fungerade som avsett:	
Projektet levererades när kunden/användarna behövde det:	
Det färdiga systemet bestod av stabil och noggrant testad kod:	
Användarna fann systemet lättanvänt:	
Projektet färdigställdes till ett pris kunden hade råd med:	
Projektet var klart i tid:	15%
Projektet blev klart (lades ej ner):	
Projektet blev klart inom budget:	10%

15b. Motivera din poängfördelning.

Viktigast är att man levererar produkter som motsvarar kundens förväntningar. I dessa förväntningar ingår förutom kvalitet även pris och tid.

16a. Fördela 100 poäng totalt som du själv vill mellan följande faktorer utifrån vilka du tycker är viktigast för att projektet ska bli framgångsrikt.

<i>Minska brister i projektfundamentet:</i>	25%
<i>Planering av projektet:</i>	25%
<i>Organisering av projektet:</i>	5%
<i>Uppföljning av projektet:</i>	5%
<i>Arbetet som utförs i projektet:</i>	40%

16b. Motivera din poängfördelning.

Viktigast är att arbetet utförs väl och att alla projektet förstår vad som ska levereras för då finns möjligheter att korrigera under arbetsgång. För att uppnå effektivitet i arbetsprocessen och för att hålla vad man utlovat inom tids och budgetramar är det viktig att det finns tydliga projektbeskrivningar.

17a. Vilken inverkan anser du brister i fundamentet har på projektets framgång?

Det tar längre tid för alla inblandade parter att förstå vad som ska levereras

17b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Att göra noggranna projektplaner och när de ska implementeras i ett arbetslag arrangera kick off och tillsammans göra en riskanalys av projektet.

17c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med brister i fundamentet har haft?

Det har varit viktigt med ett bra fundament och att medvetet arbeta med det så att man säkerställer att alla i projektet vet vad man ska göra och att man själv som projektledaren blir medveten om vilka personer/leverantörer som är de svaga länkarna,

18a. Vilken inverkan anser du planering har på projektets framgång?

Det har stor betydelse för att hålla vad man utlovat genom att det är grunden för hur alla inblandade ska förstå mål och syften.

18b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Vi gör noggranna projektplaner för varje projekt (0,5-3 miljoner kr)

18c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med planering har haft?

Det skulle inte gå att genomföra för ingen vill betala utan att vet vad man får.

19a. Vilken inverkan anser du organisering har på projektets framgång?

Organisation är en del av projektbeskrivningen och är mycket viktig

19b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Genom att i projektplanen utförligt beskriva medarbetarnas och ledningens arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar.

19c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med organisering har haft?

Det har varit en viktig del för att både erhålla finansiering för projektet och för dess genomförande.

20a. Vilken inverkan anser du uppföljning har på projektets framgång?

Vi arbetar med löpande utvärderingar och de är viktiga för att bekräfta om att arbetet löper bra eller för att upptäcka och korrigera fel.

20b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Med att utse en styrgrupp som är ansvarig för upprättande av kvalitetsplan och löpande utvärdering samt att projektet anlitar en extern utvärderare

20c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med uppföljning har haft?

Det har stärkt våra möjligheter att erhålla finansiering, nå uppsatta mål samt för markandsföring av ett lyckat resultat

21a. Vilken inverkan anser du projektarbetet har på projektets framgång?

Projektarbetet kräver att det finns rätt kompetens och är mycket viktigt

21b. Hur jobbar ni med det i er organisation?

Vi försöker anlita rätt kompetens för arbetet och beskriver denna kompetens i projektbeskrivningen

21c. Vilket resultat skulle du uppskatta att ert arbete eller avsaknaden av arbete med arbetet i projektet har haft?

Det har stärkt våra möjligheter att erhålla finansiering, nå uppsatta mål samt för markandsföring av ett lyckat resultat

22. Hur värderar du din egen framgång, att du lär dig något nytt, känner tillfredsställelse med arbetet mot projektets framgång?

Det värderar jag högt

23. Vilken effekt tror du ökad styrning och detaljreglering har på projektet?

Vet ej

24. Vilka möjligheter tror du det finns för att uppnå bättre kommunikation i projekt?

Stora genom mer bättre metoder för hur vi arbetar med interkommunikation avseende språk, kultur, manligt-kvinnligt, kunskapsnivå etc.

25. Upplever du ibland att du måste sälja ett projekt, det vill säga framställa projektet mer optimistiskt för att kunden ska gå vidare med projektet? Hur säljer du då i regel projektet?

Jag måste naturligtvis själv vara övertygade om att projektet har stora möjligheter att lyckas. Försöker även ha en utvecklingsprocess under insäljningsarbetet med kunden, för att kunna korrigera projektbeskrivning och plan i syfte att den ska bli så attraktiv som möjligt.

26. Har du någonsin funnit dig i en situation där du känt att projektet aldrig var tänkt att nå framgång på grund av exempelvis politiska motsättningar i organisationen? Berätta!

Nej

27. Hur bör man gå tillväga för att ett projekt ska bli klart i tid och inom budget?

Tydlig och realistisk projektbeskrivning och plan

28. Hur ställer du dig till incitament program som medel för att uppnå större framgång i projekt och varför eller varför inte skulle sådana program fungera?

Vet ej

29a. De projekt som du deltagit i som var klara inom tid och budget, upplevde du att de utmärkte sig på något sätt i fråga om dess fundament, planering, organisering, uppföljning eller arbetet? På vilka sätt utmärkte det sig i så fall?

Nej

29b. Kan det ha funnits andra faktorer som inverkat gynnsamt på att projektet blev klart i tid och inom budget? Vilka var i så fall dessa?

Att projektmedarbetarna har tidigare erfarenhet av projektarbete och några ev. har samarbetat innan.

6.7 Bilaga 7 - Data

Respondenter	R1	R2	R3	R4*	Summa	Genomsnitt
Svarade (1 = ja 0 = nej)	1	1	1	0		
Om projektet						
Projekt delaktighet	25	10	5	30	40	13,33333333
Projektledare	15	6	5	7,5	26	8,66666667
Framgångsrika projekt	17,5	5	5	24	27,5	9,16666667
Projekt inom tid och budget	12,5	0	0	30	12,5	4,16666667
Om organisationen						
Antal anställda	750	4500	1800	0	7050	2350
Omsättning	3000mkr	7000mkr	14000mkr	2mkr		
Om framgångsbegreppet						
Användar- och kundkrav	15	25	60	75	100	33,33333333
Fungerade som avsett	15	15	5	0	35	11,66666667
Leverans vid behov	15	10	10	0	35	11,66666667
Stabil och testad kod	5	10	5	0	20	6,66666667
Lättanvänt	5	10	5	0	20	6,66666667
Kunden hade råd	15	10	2	0	27	9
Projektet klart i tid	15	5	1	15	21	7
Projektet blev klart	0	10	10	0	20	6,66666667
Projektet blev inom budget	15	5	2	10	22	7,33333333
<i>Summa</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>300</i>	<i>100</i>
Om hur framgång nås						
Projekt fundamentet	25	20	20	25	65	21,66666667
Planering	15	10	20	25	45	15
Organisering	20	20	20	5	60	20
Uppföljning	15	25	20	5	60	20
Arbetet	25	25	20	40	70	23,33333333
<i>Summa</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>300</i>	<i>100</i>
* Räknas ej in i statistiken						

7 Referenser

Anderberg, L., & Gran, R. (2006): Ligger grunden till problem inom projekt i *initieringsfasen?*: En kvalitativ studie kring problemgrunderna i ett projekt (Kandidatuppsats, Lunds universitet, Sverige), [online]. Tillgänglig URL: <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/>

Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (1994): *Målinriktad projektstyrning*. 3rd ed., Studentlitteratur, Lund. 212 s.

Backman, J. (1998): *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund. 213 s.

Bryman, A. (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl., Liber ekonomi, Malmö. 502 s. 379.-

Cadle, J. & Yeates, D. (2004): *Project Management for Information Systems*. Prentice Hall

Cooper, A (1999): *The inmates are running the asylum*, Sams, Indianapolis, ISBN 0672316498

Dudas, M., Llazani, P. & Rosvall, M. (2005): *Beställarkompetens för informationssystem: Kompetens kategorier för framgångsrika beställarprojekt* (Kandidatuppsats, Lunds universitet, Sverige), [online]. Tillgänglig URL: <http://biblioteket.ehl.lu.se/olle/>

Gulliksen, J., & Göransson, B. (2002): *Användarcentrerad design*. Studentlitteratur, Lund

Fitzgerald, G., Russo, N. L. & Stolterman, E. (2002): *Information System Development: Methods in Action*. McGraw-Hill, London.

Hatch, M.J. (2002): *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D.I., & Thorsvik (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Johnson, M., & Magnusson, N. (2005): *Framgång hos IT-projekt: Varför är det så svårt att lyckas med IT-projekt?* (Magisteruppsats, Göteborgs universitet, Sverige), [online]. Tillgänglig URL: <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00004489/>

Procaccino och Verner. Software project managers and project success: *An exploratory Study. The journal of Systems and Software* 79 (2006) 1541-1551.

Karlander, L. (2001). *Därför blir IT-projekt så dyra*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Luftman, J., Bullen, Ch., Liao, D., Nash, E., & Neumann, C. (2004): *Managing the Information Technology Resource, Leadership in the Information Age*. Pearson Education International, Upper Saddle River, N.J. ISBN 0 13 122721 1, 414 s.

Lindberg, A. & Westman, D. (2001): *Praktisk IT-rätt*. Elanders Gotab, Stockholm.

Norman, D.A. (2002), *The Design of Everyday Things*, Basic Books, ISBN 0465067107

Machiavelli, N. (1513): *The Prince*

Machiavelli, N. (1531): *Book 3, Discourses on the first ten books of Titus Livius*.

Mahaney, R. C., Lederer, A. L. (2003). *Information systems project management: An agency theory interpretation*. *The Journal of Systems and Software*, 68(1), 1.

Markus, M.L. (1983): *Power, Politics, and MIS Implementation*

Näswall, K. Hellgren, J och Sverke, M. (2003): *Anställningsotrygghet – Individerna på den flexibla arbetsmarknaden*. Studentlitteratur, Lund.

Riksrevisionsverket (1999): *IT-utveckling inom staten 1998 – en översikt över 231 större projekt*. Bromma: Bromma-Tryck.

Russo, N. L. & Stolterman, E. (2000): *Exploring the Assumptions Underlying Information Systems Methodologies: Their Impact on Past, Present and Future ISM Research*. *Information Technology & People* 13 (4), 313-329.

Svensson, L., & von Otter, C. (2001): *Projektarbete – Teori och praktik*. 2: a upplagan. Norstedts Tryckeri, Stockholm.

Weber, R. (2004): *Editor's Comments: The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism: A Personal View*. MIS Quarterly, 28(1), iii-xii.

Standish Group (1995): *Chaos report* [Online]. Tillgänglig URL: <http://www.standishgroup.com/chaos.html>

Standish Group (2003): *Latest Standish Group CHAOS Report Shows Project Success Rates Have Improved by 50%* [Online]. Tillgänglig URL: <http://www.standishgroup.com/press/article.php?id=2>

Sewell, M. T. & Sewell, L. M. (2002): *The software architect's profession: an introduction*. Prentice-Hall, New Jersey, UK. 200 s.

Thuren, T. (2004): *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber, Stockholm