

PEDK11: Kandidatuppsats, 15hp  
Seminariedatum: 2014-01-17

# Projekt med kvalitet

---

En studie om hur  
användandet av en  
strukturerad projektmodell  
präglar arbetet i en  
offentlig organisation

Nicole Areskoug och Emma Ornell

---

Handledare  
Lotta Antman



## Abstract

Arbetets art: Empirisk studie på kandidatnivå.  
Sidantal: 46  
Titel: Projekt med kvalitet – en studie om hur användandet av en strukturerad projektmodell präglar arbetet i en offentlig organisation.  
Författare: Nicole Areskoug och Emma Ornell  
Handledare: Lotta Antman  
Datum: 2014-01-20

Sammanfattning: Syftet med studien har varit att studera Helsingborgs stads arbete med projektmodellen. Metoden som användes var grundad teori och studien baseras på fem öppna intervjuer varav fyra projektledare och en styrgrupp- och referensgruppsmedlem. Genom vår interaktiva forskningsprocess har uppsatsens områdesfokus successivt växt fram. Under de kontinuerliga analyserna har vi funnit relevanta kopplingar till Peter M. Senges fem discipliner, en teori vilken vi använt tillsammans med tidigare forskning för att öka vår förståelse för fenomenet vi studerat. Resultatet visar att projektmodellen skapar struktur, vilken i sin tur skapar förutsättningar för tillvaratagande av organisationens (individernas/projektens) kompetens och på så sätt råder det ett kontinuerligt lärande som kan relateras till hur arbetet med projektmodellen genomförs. Resultatet indikerar därutöver på att Helsingborgs stad kan utmärka sig som en lärande organisation, men resultatet pekar också på utvecklingsfaktorer som kan öka förutsättningarna för lärande inom organisationen ytterligare.

Nyckelord; grundad teori, Helsingborgs stad, offentlig organisation, lärande, projektmodell, struktur.

## Abstract

The purpose of the study was to study “Helsingborgs stad” work with the project model. The method used was grounded theory and the study is based on five open-ended interviews with four project managers and a steering committee member. Through our interactive research process, the thesis area focus gradually emerged. In continuous analyzes, we have found relevant links with Peter M. Senge's five disciplines, a theory which we used in conjunction with previous research to increase our understanding of the phenomenon we studied. The result shows that the project model provides structure, which in turn creates the conditions for the procurement of the organization ( individuals / projects ) competence and thus there is a continuous learning process that can be related to how the work on the project model is implemented. The results indicate in addition to “Helsingborgs stad” can excel as a learning organization, but the result also points at development factors that can increase the chances of learning within the organization further .

Keywords; Grounded Theory, Helsingborg city, public organization, learning, project model, structure.

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer vi har fått möjlighet att intervjua på respektive förvaltningar inom Helsingborgs stad och som genom sitt deltagande har gjort denna studie möjlig. Vi vill särskilt tacka Alexander Perntz som genom sina kontakter och inputs har gett liv åt studien.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Lotta Antman som har stöttat oss genom hela processen och genom sitt kritiska förhållningssätt och konstruktiva feedback har hjälpt oss att utveckla och förbättra vår uppsats. Avslutningsvis vill vi också rikta ett tack till våra opponenter som med objektiva ögon hjälpte oss att förbättra uppsatsen ytterligare.

Lund den 20 januari 2014  
Nicole Areskoug och Emma Ornell

# Innehållsförteckning

<b>INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	6
<b>BAKGRUND</b> .....	<b>6</b>
UPPDRAGSBANKEN .....	6
PROJEKTMODELLEN .....	7
PROJEKT SOM ARBETSFORM.....	7
PROJEKTLEDARSKAP .....	7
<b>METODAVSNITT</b> .....	<b>9</b>
GRUNDAD TEORI.....	9
<i>Glaser och Strauss</i> .....	9
FÖRHÅLLNINGSSÄTT I FORSKNINGSPROCESSEN .....	9
<i>Pragmatism</i> .....	10
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	10
<i>Öppna intervjuer</i> .....	11
<i>Urval</i> .....	12
GENOMFÖRANDE AV DATAINSAMLING .....	13
<i>Main concern</i> .....	13
KODNING.....	13
<i>Öppna fasen - öppen kodning</i> .....	14
<i>Selektiva fasen - fokuserad kodning</i> .....	14
<i>Teoretiska fasen</i> .....	15
<i>Minnesanteckningar</i> .....	15
<i>Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet</i> .....	16
<i>Forskningsetiska ställningstaganden</i> .....	17
METODDISKUSSION .....	17
<i>Avgränsningar</i> .....	18
<i>Källkritik</i> .....	19
<b>TEORIAVSNITT</b> .....	<b>20</b>
TEORETISK REFERENSRAM .....	20
<i>Lärande organisationer</i> .....	20
<i>Tankemodeller</i> .....	20
<i>Gemensamma visioner</i> .....	20
<i>Teamlärande</i> .....	21
<i>Personligt mästerskap</i> .....	21
<i>Systemtänkande</i> .....	21
TIDIGARE FORSKNING.....	22
<i>Projektarbete</i> .....	22
<i>Gruppen och rollfördelning</i> .....	22
<i>Struktur</i> .....	22
<b>RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>24</b>
ROLL- OCH ANSVARSFÖRDELNING .....	25
DOKUMENTATION .....	27
DEADLINES OCH DELMOMENT .....	29
KOMMUNIKATION OCH GEMENSAM FÖRSTÅELSE.....	30
ARBETSSÄTT .....	32

<b>TEORETISK MODELL .....</b>	<b>34</b>
<b>DISKUSSION .....</b>	<b>36</b>
<i>Förslag för vidare forskning.....</i>	<i>39</i>
<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>40</b>
<b>BILAGOR .....</b>	<b>42</b>
BILAGA 1 .....	42
<i>Styrande dokument - mallar .....</i>	<i>42</i>
<i>Stödjande dokument - mallar .....</i>	<i>42</i>
BILAGA 2 .....	43
<i>Intervjumall.....</i>	<i>43</i>
BILAGA 3 .....	44
<i>Kodfamiljer .....</i>	<i>44</i>

## Inledning

Att arbeta i projektform blir i det postmodernistiska och flexibla arbetslivet, allt vanligare. Vi lever i en tid där effektivitet och tydliga framtidsvisioner är viktiga faktorer för en organisations överlevnad. Med projekt som arbetsform har man en konkret och strukturerad arbetsmall att följa för att förenkla uppnåendet av mål och visioner inom organisationer (Tonnqvist, 2010). Sedan 2010 har samtliga förvaltningar inom Helsingborgs stad arbetat efter en gemensam projektmodell. Dessförinnan saknade staden en strukturerad projektenhet och man arbetade inte i projektform i samma utsträckning som man i dagsläget gör. Staden insåg behovet av en mer strukturerad arbetsform då man hade svårigheter i att se konkreta leveranser i arbetet med att uppfylla och fullgöra stadens visioner. Med visioner talas det i regel om mål som sträcker sig över en längre tid (Kyhlén, 2008) och för att fullgöra dessa krävs vanligtvis en strukturerad metod eller strategi, vilket underbygger och motiverar stadens val av en projektmodell som arbetsverktyg. Projektmodellen ska verka som ett strukturerat stöd i det dagliga projektarbetet men det råder vidare tveksamheter kring huruvida denna modell är ultimata för samtliga stadsförvaltningar. Förvaltningarna arbetar med vitt skilda arbetsområden och därutöver också under olika förutsättningar. På uppdrag av Helsingborgs stad har en utvärdering av det gemensamma arbetet med projektmodellen gjorts. Utvärderingen följer vetenskapliga traditioner och har i samråd med handledare gjorts inom ramarna för en C-uppsats i arbetslivspedagogik.

### Syfte och frågeställningar

Syftet med denna undersökning har varit att med utgångspunkt från fyra projektledare och en styr- och referensgruppsmedlems erfarenhet, studera Helsingborgs stads arbete med projektmodellen.

- Vilka styrkor respektive svagheter kan finnas i nuvarande projektmodell?
- Är det rimligt att arbeta efter samma projektmodell oavsett om man arbetar på statsbyggnadsförvaltningen, HR-avdelningen eller skol- och fritidsförvaltningen?
- Hur upplever respondenterna att projektmodellen fungerar i praktiken?
- Hur står sig projektmodellen mot inre och yttre förändringar?
- Hur kan arbetet med projektmodellen bidra till att Helsingborgs stad i högre grad blir en lärande organisation?

## Bakgrund

### Uppdragsbanken

Vi fann vårt uppsatsämne genom den nyintroducerade uppdragsbanken. Uppdragsbanken syftar till att föra studenter närmre arbetslivet genom att verka som en förmedlingslänk i den introducerande kontakten mellan student versus organisation. På uppdragsbanken formulerar man sig som följande:

*Visionen bakom Uppdragsbanken är att skapa en kontaktyta mot universitets- och högskolestudenter som kan bidra till att kommunerna kan tillgodogöra sig nya forskningsperspektiv och nya sätt att se på verksamheten. Med hjälp av yttre perspektiv*

*och ny kompetens kan kommunerna utmana sig själva i att förbättra både service och tillgänglighet mot sina medborgare och brukare (Uppdragsbanken, 2013).*

## Projektmodellen

Helsingborgs stads projektmodell syftar till att skapa ett gemensamt arbetssätt i staden och därutöver underlätta projektarbetet genom styrande och stödjande dokument (se bilaga 1). Grunderna ter sig vanligtvis mycket lika i alla projektmodeller på marknaden, det är istället i projektfaser samt i beslutspunkter och i styr/stöd-rutiner som skillnader kan utgöras mellan olika projektmodeller. Stadens projektmodell består av följande faser:

- Förstudiefas
- Planeringsfas
- Genomförandefas
- Avslutningsfas

Dessa faser består därutöver av underkategorier som fungerar som delmoment i de olika faserna. Kännetecknande för projektmodellen är hur vikten av struktur genomsyrar ett framgångsrikt projektarbete. Inom modellens ramar återfinns det en markant struktur för vad som innefattar projektdeltagarnas ansvarsområde, liksom tidsplaner och milstolpar som ska underlätta i projektarbetet. För en illustration av modellen, se bilaga 1.

Modellen är mycket omfattande och kan inte i sin helhet förklaras inom ramarna för en C-uppsats, om man vill veta mer om denna hänvisar vi därför till Tonnqvist (2010).

## Projekt som arbetsform

Enligt Tonnqvist (2010) är projekt ett effektivt arbetssätt för att uppnå visioner och affärs mål och arbetssättet har under de senaste åren ökat explosivt bland organisationer. Att arbeta i projektform syftar även till att vidareutveckla och underhålla den inre strukturen och sammansättningen i organisationer (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Under studiens gång har vi av fyra projektledare samt en styrgrupps- och referensgruppsmedlem i Helsingborgs stad återkommande gånger fått höra att man tenderar att allt för friskostigt benämna alla former av uppdrag som projekt, vilket inte är riktigt. För att ett uppdrag ska kunna kallas projekt måste man uppfylla definitionerna av vad som kännetecknar ett projekt. Tonnqvist (2010) redogör detaljerat för vad som identifierar ett projekt, men sammanfattningsvis finns det några få huvudentifikationer som man kan vara uppmärksam på. För det första är en projektorganisation alltid temporär, och ska ses som en tillfällig organisation i organisationen. Projektgrupper skapas för att lösa ett specifikt problem eller behov och skiljer sig från andra arbetsgrupper. Projektgruppen består vanligtvis av en beställare, styrgrupp, projektledare, projektkoordinator, projektadministratör och projektmedarbetare, där alla innehar olika ansvarsområden i arbetet. När projektet avslutas upplöses också den tillfälliga organisationen och medlemmarna återgår till sina ordinarie arbetsroller. Ett projekt är alltid tidssatt med bestämda resurser och har alltid som syfte att uppnå ett på förhand uppsatt mål. På så sätt är det också viktigt att förstå att projekt kan ha många skepnader och variera i tidslängd, sammansättning, storlek och resurser (Tonnqvist, 2010; Landy & Conte, 2010).

## Projektledarskap

Då majoriteten av våra respondenter har axlat rollen som projektledare i arbetet med projektmodellen, är det viktigt att man i förhållande till kontexten och dess fenomen förstår



vilken roll de har i projekt. Tonnqvist (2010) skriver att även om projektgruppens medlemmar är ömsesidigt beroende av varandra, så är det beställaren tillsammans med projektledaren som utgör projektets kärna, det är också kring dessa som hela projektet organiseras. Projektledarens roll är av samma anledning en av de viktigaste och mest avgörande för ett projekts framgång. Man betraktar projektledaren som projektets chef, vilket innebär att projektledarens huvuduppgift består av att leda projektgruppen för att i slutfasen kunna leverera ett resultat till beställaren. Då ett projekt består av många olika faser, påtalar Tonnqvist (2010) att det krävs att projektledaren kan behärska flera olika ledarstilar och därutöver besitter kunskap i hur och när man ska använda de olika ledarstilarna. Till projektledarens ansvar hör också att motivera, coacha och inspirera sina projektmedarbetare. Sammanfattningsvis skriver Tonnqvist att projektledaren på en och samma gång bör vara människa, mentor, expert och chef, vilket återigen belyser bredden i projektledarens arbetsområde.

# Metodavsnitt

## Grundad teori

I denna studie har vi en kvalitativ ansats och metoden vi har utgått från är grundad teori. Barney Glaser och Anselm Strauss som utvecklade denna metod menade att då man ska undersöka ett specifikt fenomen i en specifik kontext är det inte lämpligt att applicera befintliga teorier på den. De menade att varje fenomen är unikt i sig, och bör därför grunda en egen teori. De var intresserade av de handlingar, händelser och relationerna mellan dem som specificerade ett specifikt fenomen och därför är det högst legitimt att skapa en grundad teori då man studerar ett specifikt fenomen i dess kontext (Hartman, 2001), vilket vi ämnat göra inom Helsingborgs stad och deras arbete med projektmodellen.

## Glaser och Strauss

*The discovery of grounded theory* (1967) skrevs av Glaser och Strauss efter att de tillsammans arbetat fram *Awareness of dying* (1965). När de skrev *Awareness of dying* ansåg de att det inte fanns någon befintlig metod som var lämplig för den sortens studie, och det var genom denna studie den grundade teorin upptäcktes. Idéerna till metodboken växte fram emellan, men Glaser tog tillfället i akt att nästan skriva färdigt boken, när Strauss var på långresa i Europa. Strauss hade en del synpunkter på vad Glaser skrivit men beslöt sig ändå för att slutföra den, och boken publicerades 1967 (Hartman, 2001). Boken blev banbrytande i den mening att de avvisade en enkel linjär kausalitet och dekontextualisering av datan, det vill säga att den värld som deltagarna lever i är flerdimensionell och sammankopplad (Cohen et al., 2007).

Det har uppstått många dispyter mellan Glaser och Strauss, då de hade olika synsätt på hur metoden skulle användas. Detta har lett till att de båda står för olika skolor inom metoden, där Strauss anses vara bunden av regler som ska följas. Glaser ansåg dock att detta var förrädiskt med för många regler, eftersom det då skulle styra forskaren på ett sätt som principmässigt gick emot vad grundad teori stod för. Bland annat på grund av dessa anledningar så används olika begrepp i litteraturen kring grundad teori, begrepp som är viktiga för att förstå hur man grundar en teori. Hartman (2001) skriver dock att "... Glasers uppfattning (...) verkar ligga närmare den ursprungliga idén bakom grundad teori (...). Detta betyder inte att Strauss och Corbins metod är dålig. Den kan säkert fungera utmärkt vid vissa tillfällen, något som Glaser själv säger. Men det är inte grundad teori" (s. 43). Med detta som bakgrund har vi valt att följa Glasers beskrivning av metoden.

## Förhållningssätt i forskningsprocessen

Då man använder grundad teori som metod förutsätts det att forskaren ska ha ett naivt, nyfiket och öppet förhållningssätt till det fenomen som studeras. Med naivt förhållningssätt menas att man utgår från att man inte vet någonting om det som ska studeras. "As one does not know what one will find, one cannot be sure what one should read before undertaking grounded theory" (Cohen et al., 2007 s. 492). En grundad teori förutsätter alltså att man startar i empirin och låter insamlad data vara starten mot en ökad förståelse för ett specifikt fenomen. Ett naivt förhållningssätt minimerar risken att påverka den data man samlar in (Cohen et al., 2007; Hartman, 2001). Så, i den första fasen av studien har vi därför varit induktiva, eftersom vi inte hade någon fakta eller kunskap om det fenomen som vi skulle studera. I början av studien ville vi inte heller försöka hitta fakta om fenomenet utifrån någon liknande kontext, eftersom även det

skulle påverka vår kunskapsbas och därigenom skulle troligtvis både intervjuer och analys av insamlad data påverkas av detta.

När man använder grundad teori ska forskaren alltså vara helt fokuserad på fenomenet som studeras, och inte låta andra saker som är irrelevanta i den studerande kontexten påverka. Vi har låtit vår insamlade data vara grunden för den teoretiska kodningen, vilket har inneburit att vi kontinuerligt under datainsamlingen har frångått det induktiva, och istället blivit mer och mer deduktiva under studiens gång. Detta har skett med hjälp av vår utvecklade teoretiska känslighet som byggts upp under studiens gång. Att skriva teorin har varit det sista vi gjort i processen, eftersom det inte går att slutföra förrän vi samlat in och genererat analyserad data och minnesanteckningar (Cohen et al., 2007).

### **Pragmatism**

I forskningsprocessen har vi genomgående tagit ställning till och reflekterat kring vår egen pedagogiska grundsyn. Då den pragmatiska filosofin kan ses som ett redskap för att lösa såväl vetenskapliga som vardagliga problem (Stensmo, 2007) har denna studie varit starkt präglad av pragmatism, eftersom fokus i enlighet med den pragmatiska filosofin har varit att studera en idé eller teorier (projektmodellen) konsekvenser. Pragmatism är en viktig faktor i grundad teori, vilket innebär att verkligheten skapas av människor och kan inte tas för given utan dem. John Dewey är en frontfigur inom pragmatismen och är känd för begreppet "learning by doing", där han hävdade att det är först när kunskap kommer till praktisk nytta som den utvecklas. Charles Sanders Peirce (1839-1914) var en filosof som betytt mycket för pragmatismen och han "hävdade att ett påstående som inte kan bekräftas eller förnekas utifrån praktiska erfarenheter av fenomenet saknar mening. Att ha kunskap förutsätter därför att man tolkar och drar slutsatser utifrån praktiska erfarenheter" (Allwood, C. M & Erikson M. G, 2010 s. 72). Kunskap är sådant som har någon betydelse och är användbar, utan betydelse är detta något ingen kunskap enligt pragmatikern. Hartman (2001 s. 30) skriver:

*Om man undersöker hur människor konstruerar sin verklighet, kan man inte förutsätta bestämda begrepp, eftersom man inte kan förutsätta att de är relevanta för det man undersöker. Istället bör man koncentrera forskningen på att utarbeta begrepp ur datamaterialet. Att låta begreppen förtjäna sin väg (earn its way) från data blev en annan hörnpelare för grundad teori.*

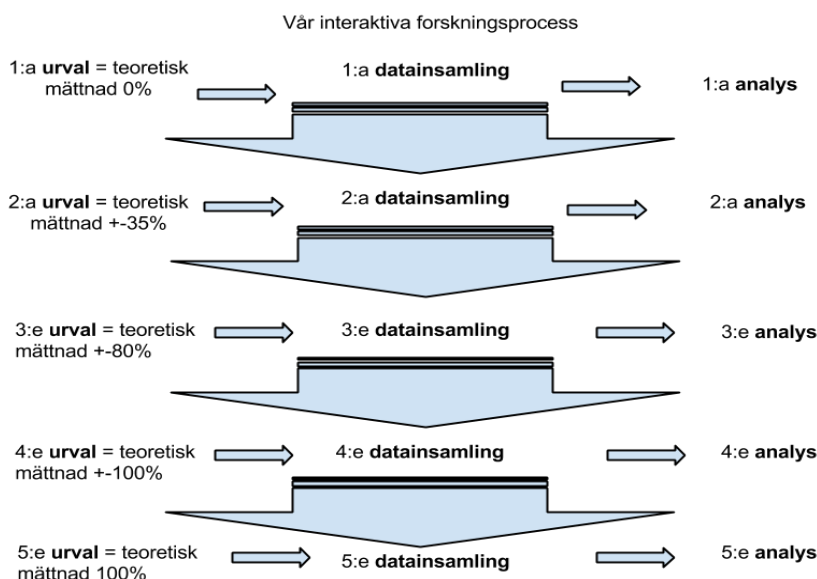
### **Tillvägagångssätt**

Grundad teori har en kvalitativ ansats och man använder sig vanligtvis av intervjuer som insamlingsmetod, vilket vi också har gjort. Förutom intervjuer är observationer en vanlig insamlingsmetod. De observationer vi har gjort har skett under intervjutillfällena och har diskuterats av oss i form av minnesanteckningar. Datan behöver dock inte vara kvalitativ för att användas inom grundad teori, det är snarare analysen utav den som ska vara kvalitativ (Glaser, 1992).

Grundad teori innebär att man låter empirin tala, och att man som forskare börjar med en respondent och låter dennes syn på saken grunda hur och var man ska gå vidare i sin datainsamling. Detta innebär att vi i samband med transkriberingen av vår första intervju fann aspekter i respondentens svar som vi ville undersöka närmre i nästkommande intervju. Genom denna metod återkom vi alltså vid åtskilliga tillfällen till empirin för att få en så klar och

nyanserad bild av fenomenet som möjligt. Det empiriska urvalet (respondenterna) var i enlighet med ansatsen, från början, okänt och förblev så tills vi uppnått en “mättnadskänsla” kring valt fenomen. “... data are collected on an ongoing, iterative basis, and the researcher keeps on adding to the sample until there is enough data to describe what is going on in the context or situation under study and until ‘theoretical saturation’ is reached” (Cohen et al., 2007 s. 492). I grundad teori används en strukturerad ansats i dataanalysen och det finns särskilda steg att följa. Analysen av vår datainsamling har pågått kontinuerligt. Nedan syns en illustration på vår forskningsprocess.

*Illustration 1: Förklarar vår teoretiska mättnadsprocess. Innan den första intervjun hade vi ingen kunskap om arbetet med projektmodellen (0 % teoretisk mättnad), däremot gav denna intervju oss stor inblick i arbetet med projektmodellen utifrån denna respondents upplevelser. Vidare är procentalen en indikation på mängden data vi fick vid de olika intervjuerna, i förhållande till det totala.*



## Öppna intervjuer

Sociala interaktioner och sociala processer mellan människor är en stor del i grundad teori. Intervjusituationen liksom den utskrivna intervjun ses som sociala konstruktioner, vilket betonar vikten av att vi som forskare är medvetna om betydelsen av vårt eget förhållningssätt till insamlat material. Vi har av denna anledning utgått från interpersonell interaktion då syftet är att se verkligheten utifrån våra respondenters perspektiv (Guvå & Hyllander, 1998). Detta innebar också att vi gick in i intervjusituationerna med ett nyfiket, öppet och naivt förhållningssätt, där respondenterna gavs utrymme att fritt tala om sina upplevelser kring fenomenet (projektmodellen). Respondenternas beskrivning av verkligheten kommer vidare att vara beroende av de innebörder vi som forskare ger de sociala handlingar som studeras, vilket återigen belyser vikten av vår egen medvetenhet i forskningsprocessen. Inledningsvis utformades en bred öppningsfråga där respondenterna gavs fritt utrymme att tala om fenomenet.

- Kan du berätta om arbetet med projektmodellen?

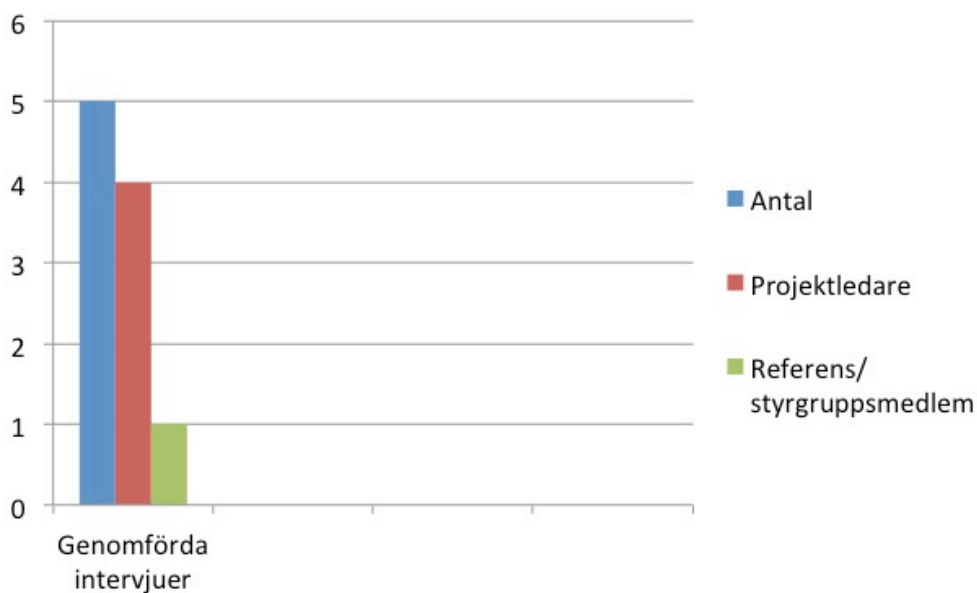
Stödfrågor utformades (Se bilaga 2). Dessa användes inte frekvent då det genomgående har varit *frågeområdet* som står i fokus och inte specifika frågor i sig.

*Datainsamlandet skall vara så teorineutralt som möjligt, så att tendentiöst datainsamlande i största möjliga mån undviks. Vad som styr datainsamlandet är en frågeställning, inte någon hypotes. Frågeställningen är vägledande när det gäller vilket beteende man observerar och vilka frågor man ställer vid en intervju (Hartman, 2001 s. 26).*

## Urval

Inom grundad teori är intervjuer en metod för att induktivt generera en empiriskt grundad teori (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har använt oss av nätverksurval även kallat snöbollsurval, vilket innebär att vår första intervjuperson gav oss namn och kontaktuppgifter på lämpliga personer att intervjua, vilket upprepades vid andra, tredje, fjärde och femte intervjun (Cohen et al., 2007; Merriam, 1994). En uppenbar fråga som vi ställde oss i inledningen av denna studie var hur många personer vi skulle komma att behöva intervjua för att uppnå vårt syfte. Kvale och Brinkmann (2009) skriver “Intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du behöver veta” (s. 129).

Tabell 1: Urval



## Genomförande av datainsamling

När man samlar in data och ska generera en teori krävs det medvetenhet från oss som forskare om materialet. Glaser och Strauss kallar detta för "theoretical sampling". För att komma vidare i datainsamlandet krävs det att forskaren konstant jämför inkommande data med den man redan samlat in. Detta pågår under hela datainsamlingen för att på så sätt kunna avgöra när den teoretiska mättnaden uppnåtts. De nämner även att det finns en risk med att generera en teori från data, eftersom forskaren inte på förhand vet vilken mängd data som krävs för att generera en teori. Detta kan komma att bli väldigt tidskrävande, och därför är det viktigt med avgränsning i fenomenet man studerar (Cohen et al., 2007).

Gemensamt för våra respondenter är att samtliga är yrkesverksamma inom Helsingborgs stad och att intervjuerna har genomförts på arbetstid och på respektive respondents arbetsplats. Vår första respondent var vår kontaktperson som är en erfaren användare av projektmodellen. Denne skickade oss sedan vidare till ytterligare erfarna projektmodellsanvändare. Den andra respondenten arbetar, liksom första respondenten, på HR-avdelningen inom Helsingborgs stad. Den tredje respondenten arbetar på skol- och fritidsförvaltningen inom staden, och hade vid två tillfällen varit involverad som styrgrupps- och referensgruppsmedlem. Tack vare detta fick vi ett annat perspektiv på vårt fenomen, och denna data kompletterade studien. Den fjärde respondenten kom från statsbyggnadsförvaltningen och kunde med sitt perspektiv ge oss information som breddade vår data väsentligt. Vid detta lag ansåg vi att vi börjat nå vår mättnad, men reflekterade över att det kanske skulle vara givande att efter att ha fått fler perspektiv, gå tillbaka till ursprunget, det vill säga HR-avdelningen för att på så sätt, med hjälp av vår vunna teoretiska känslighet, göra ytterligare en intervju för att säkra mättnaden. Så den sista och femte intervjun genomfördes, och respondenten var alltså vår tredje person att intervjua från HR-avdelningen. Vi känner oss tillfreds med att vi genomförde den sista intervjun då den gav oss tillfredsställelse i förhållande till vår teoretiska mättnad samt till studiens syfte.

### Main concern

Begreppet main concern, kan översättas till vad som rör sig i aktörernas tankar, eller hur de ser på saker och ting och inom grundad teori är det viktigt att forskarna kontinuerligt i analys och tolkning av insamlat material, ställer sig frågan: "Vad händer här"? (Glaser, 1978). Thornberg & Forslund Frykedal (2009) menar att forskarna tack vare denna metod underlättar förmågan att genomföra en kontinuerligt varsam analys vilket bidrar till en tolkande förståelse, som i sin tur kännetecknar klassisk kvalitativ forskning. Genom att vi som forskare ständigt har ställt frågor till vårt insamlade material har vi successivt skapat oss en större förståelse för aktörernas main concern.

### Kodning

Kodning är en väldigt viktig del i grundad teori, det är genom kodning och analys av exempelvis transkriberade intervjuer en faktisk teori genereras. Kodning innebär att man arbetar fram s.k. koder genom att begreppsliggöra texten. Man skiljer mellan faktiska och teoretiska koder. I den inledande fasen gör man det faktiska koderna vilka står för egenskaper eller kategorier. De teoretiska koderna binder samman de faktiska koderna och används för att generera teorin. Denna kodning sker i den tredje och sista fasen (Hartman, 2001). I grundad teori använder forskaren datastyrd kodning, vilket innebär att man startar utan någon kod och låter empirin, och tolkningen av den, skapa koderna (Kvale & Brinkmann, 2009).

Då man har relevant mängd insamlad data jämför man den och söker efter likheter och skillnader dem emellan ("constant comparison"). För oss som forskare innebar detta att analysen skedde kontinuerligt även om den tedde sig olika beroende på var i forskningsprocessen vi befann oss (se illustration 1). I början hade analysen en deskriptiv karaktär men efter hand började den te sig allt mer teoretisk.

Så småningom uppnåddes en mättnad, dvs. vi upplevde att insamlad data och analysen av denna var tillräcklig och mer data skulle inte leda till nya upptäckter. Cohen et al. (2007) skriver att forskaren kan med säkerhet aldrig veta att kategorierna är mättade, eftersom det finns en viss begränsning i induktion. Ny data kan komma som kan vederlägga den existerande teorin. Partnern av mättnad är teoretisk fullständighet, när teorin förklarar datan fullständigt och tillfredsställande. Forskaren måste också vara försiktig med hur många kategorier som används, det är lätt att överarbeta datamaterialet och inom induktion är det svårt att inte vara nyfiken på att hitta fler kategorier som man inbillar sig ska beskriva det studerade fenomenet tydligare. "Tillsammans är 10 till 15 koder ofta tillräckligt för en faktisk teori. Ofta är inte fler relevanta för teorin. Överkodning skymmer huvudkoderna och tillägger endast mindre variationer" (Hartman, 2001 s. 82). För en översikt över våra koder, se bilaga 3.

### **Öppna fasen - öppen kodning**

Öppen kodning är det första steget av den teoretiska analysen (Glaser, 1992) och syftar på "... den process där man bryter ner, undersöker, jämför, begreppsliggör och kategoriserar data" (Strauss & Corbin, 1990 s. 61 gnm. Kvale & Brinkmann, 2009 s. 218). Då vi är två personer som parallellt kodat datamaterialet ansåg vi att dokumentation av vem som gjort vad var av vikt. Vi noterade vem som kodat vad, när vi gjorde det samt definitionerna av de olika koderna och funderingar kring dem. Den öppna kodningen är "... the initial stage of constant comparative analysis, before delimiting the coding to a core category and its properties - or selective coding. The analyst starts with no preconceived codes - he remains entirely open" (Glaser, 1992 s. 38). Som forskare har vi kvalitativt analyserat det intervjupersonerna sagt om olika handlingar och händelser, och genom reducerande av det totala definierat faktiska koder. Detta var det första steget i den s.k. kodifierade forskningsprocessen. Glaser (1992) påpekar att forskaren bör ställa en neutral fråga till datan; vilken kategori eller del av en kategori indikerar denna händelse (What category or property of a category does this incident indicate)? Kärnkategorin väljs i denna fas, vilket också avslutar fasen (Glaser, 1992). Kärnkategorin ska teoretiseras fram, inte kodalas fram, vilket görs genom att skapa teoretiska idéer från och i de teoretiska minnesanteckningarna. På samma sätt skapas också teorin, vilken alltså ska utvecklas genom teoretiska idéer som skrivs ner i de teoretiska minnesanteckningarna och sedan sorteras (Hartman, 2001).

### **Selektiva fasen - fokuserad kodning**

Nästa steg i forskningsprocessen, den selektiva fasen innebär att man söker relationer mellan kategorierna som man skapat, samt att man bestämmer dess egenskaper. Detta görs med hjälp utav en paradigmmodell där man utgår från att "... alla fenomen uppkommer under vissa betingelser" (Hartman, 2001 s. 39). Det är meningen att denna modell ska hjälpa forskaren att vara systematisk vid hanteringen av data för att uppnå precision och täthet i teorin.

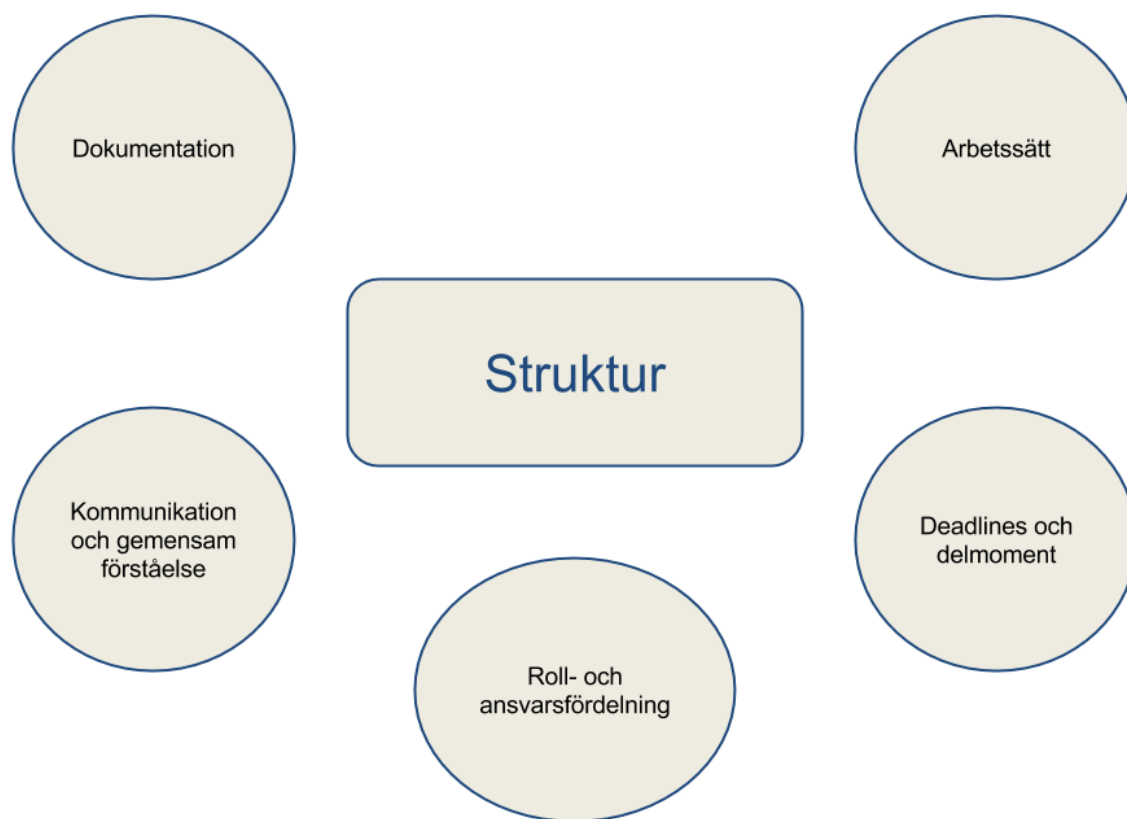
I den selektiva kodningen valdes de koder som framstod som mest frekventa. Kärnkategorin kännetecknades och identifierades av att ett flertal underkategorier kopplades och relaterades till

en gemensam kärna. Kärnkategorin utvecklades och förfinades ofta under forskningsprocessens gång och i den selektiva fasen började vi också att lägga koder och kategorier som inte kunde kopplas till kärnan åt sidan, därav namnet selektiv fas (Hartman, 2001; Thornberg & Forslund Frykedal, 2009).

### Teoretiska fasen

Den teoretiska fasen pågick tills den teoretiska mättnaden uppnåts, dvs. tills den slutgiltiga teorin genererats (Hartman, 2001). I denna fas testades teorins giltighet genom att jämföra koderna och relatera kategorierna som framkommit till varandra. Den teoretiska mättnaden innebär att varken nya data framkommer i skapade kategorier, och inte heller några nya kategorier.

*Illustration 2: För att skapa förståelse för läsaren har vi valt att presentera våra koder här i metodavsnittet. Dessa kommer att förklaras och förtydligas i resultatavsnittet.*



### Minnesanteckningar

Parallellt med datainsamling, kodning och analysarbete har vi under hela forskningsprocessen skrivit minnesanteckningar. I dessa har teoretiska idéer bildats och analytisk förståelse växt fram för insamlat material liksom de har hjälpt oss att se samband och relationer mellan koder och



kategorier (Thornberg & Forslund Frykedal, 2009). Det är viktigt att man inte blandar de teoretiska idéerna och koderna. Under tiden man kodar kommer det ofta upp teoretiska idéer och då är det viktigt att man släpper kodningen och skriver ner de idéer som kommit till en, för att inte glömma bort dem. Kodningen är mekaniskt arbete så det är enklare att återuppta. Skillnaden mellan koder och minnesanteckningar är att koder är indikatorer på de begrepp som kommer från datan, medan minnesanteckningarna är teoretiska idéer vilka kommer från reflexioner och abstrakta tankar om koderna. Minnesanteckningarna är vidare av stor betydelse i utvecklandet av en egen teoretisk modell liksom en förutsättning för att en sammanhållen text ska kunna skapas utifrån insamlad data och koderna som datan genererat (Hartman, 2001).

*Det kan tyckas att arbetet med minnesanteckningarna är något perifert i förhållande till själva kodandet. Så är det inte. Glaser betonar betydelsen av att föra minnesanteckningar så starkt att han hävdar att den forskare som inte för minnesanteckningar heller inte kan sägas följa grundad teori. Glaser hävdar att: The core stage in process of generating theory, the bedrock of theory generation, it's true product is the writing of theoretical memos. (Hartman, 2001 s. 84).*

## **Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet**

Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet är vanliga begrepp inom forskning, och det finns olika traditioner hur dessa begrepp beaktas beroende utav om det är kvalitativ eller kvantitativ metod som används. Begreppen härstammar från kvantitativ metod och anses av vissa kvalitativa forskare som förtryckande positivistiska föreställningar (Kvale & Brinkmann, 2009). Lincoln och Guba (1985) introducerade begreppen tillförlitlighet, trovärdighet, pålitlighet och konfirmerbarhet, vilka anses passa bättre till kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009). I intervjustudier är dessa begrepp de man generellt använder, dock skriver Kvale och Brinkmann (2009 s. 263) att validitet, reliabilitet och generaliserbarhet går att definiera på ett sätt så att de passar för just intervjustudier.

Reliabilitet innebär forskningsresultatets tillförlitlighet, dvs. om studien kan reproduceras av andra forskare vid annat tillfälle. Ett exempel är om intervjupersonerna kommer att svara på samma sätt vid olika tillfällen. I grundad teori används öppna intervjuer, där det inte förekommer strukturerade frågor vilket innebär att sannolikheten att reproducera resultatet är liten. Däremot upplever vi att fenomenet vi studerat skulle te sig liknande om någon annan forskare intervjuat samma respondenter. För att stärka reliabiliteten i grundad teoretisk metod kan exempelvis två forskare transkribera och koda samma datamaterial, detta kallas intersubjektiv reliabilitet. Det finns dock en risk med att fokusera för mycket på reliabiliteten i intervjustudier, då det kan hämma kreativiteten (Kvale & Brinkmann, 2009).

Validitet innebär att man mäter det man avsett att mäta, och inom kvalitativ forskning handlar validiteten ofta om vilken s.k. hantverksskicklighet forskaren har. Det är av vikt att forskaren ständigt ifrågasätter, kontrollerar och teoretiskt tolkar resultaten (Kvale & Brinkmann, 2009), vilket vi sökt att göra i denna studie.

Generaliserbarhet handlar om huruvida forskningsresultat går att överföra till andra situationer, eller om intresset för resultatet endast är lokalt. Inom intervjustudier talas det oftast om generalisering i förhållande till fallstudier. Stake (2005 gnm. Kvale & Brinkmann, 2009) nämner tre former av generalisering; naturalistisk, statistisk och analytisk där den först nämnda innebär att en tyst kunskap blir till uttalad påståendekunskap. Denna, naturalistiska generalisering,

bygger på personliga erfarenheter och handlar inte om formella förutsägelser. Vi anser att vår studie till högsta grad bygger på personliga erfarenheter av arbetet med projektmodellen. Detta

kan även kopplas till pragmatism, en filosofi där man är ute efter de praktiska erfarenheter som upplevs utav användarna av en teoretisk modell. Dock kan vi endast generalisera i förhållande till HR-förvaltningen då tre av fem respondenter härstammar från denna förvaltning och hade en nästan identisk syn på arbetet med projektmodellen. Övriga respondenter har tillfört en variation i insamlad data, vilket har gjort att vi som forskare vågar generalisera i förhållande till HR-avdelningen.

### **Forskningsetiska ställningstaganden**

Vi har följt Vetenskapsrådet etiska riktlinjer då vi genomfört denna studie, vilka innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vid intervjuforskning uppstår det ofta etiska ställningstaganden, då man är intresserad av intervjupersonernas personliga åsikter om saker och ting, eller om deras specifika upplevelser av olika händelser osv. I grundad teori är man intresserad av fenomenet som studeras, vilket i vårt fall inte definieras av specifika personer. Vi hade ett mål att hitta likheter och skillnader i vad olika personer uttalar sig om i förhållande till ett visst fenomen (projektmodellen), och koderna utav dessa uttalanden utgör vårt resultat. Vidare är respondenterna anonyma och samtliga har erbjudits att ta del av den slutgiltiga uppsatsen.

### **Metoddiskussion**

Då en grundad teori byggs efterhand, har det varit omöjligt att på förhand veta hur tidsplaneringen skulle komma att se ut. "As one cannot know in advance when this point will be reached, one cannot determine the sample size or representativeness until one is actually doing the research." (Cohen et al., 2007 s. 492). Vi har haft detta i åtanke under hela processen och har därför varit noga med att avgränsa oss och kontinuerligt satt upp korta deadlines inför varje moment. En annan utmaning som kunde tänkas uppstå var att uppnå originalitet och resonans som är två av fyra kvalitetskriterier inom grundad teori (Thornberg & Forslund Frykedal, 2009). För att uppnå högsta möjliga originalitet har vi eftersträvat att hitta nya kategorier. För att uppnå en hög grad av resonans bör processen resultera i en modell som dessutom ska vara begriplig, inte bara för oss utan också för andra som är verksamma inom området som har studerats. Denna modell är tänkt att vara en spegling av datan vi samlat in, vilket innebär att det ska motsvara respondenternas bild av vårt studerade fenomen. Modellen bör vara lätt att förstå då den presenteras sist i uppsatsen och läsaren bör vid det laget ha skapat sig en förståelse för fenomenet. Något som inte går att blunda för då man använder grundad teori är att det finns stora risker att liera oss med våra respondenter, och i förlängningen hade det kunnat innebära att vi inte förhöll oss objektiva i vår analys. Denna risk har dock kunnat reduceras då vi varit medvetna om den.

Det har varit en utmaning för oss som forskare att förmedla den arbetslivspedagogiska essensen i uppsatsen. Då ämnet vi studerar är arbetslivspedagogik och metoden vi använt är grundad teori, har det varit utmanande att inte styra vår datainsamling för att hamna inom rätt "ämne". I grundad teori är det väldigt viktigt att inte låta förkunskaper påverka datainsamlingen. Våra förkunskaper var relativt breda och vi upplever efter utförd datainsamlande och analys att det från början var en risk vi tog att använda grundad teori. Däremot hade vi i medvetande att bland annat

lärande ofta genomsyrar de flesta organisationer, så att det skulle kunna bli ett arbetslivspedagogiskt perspektiv på denna uppsats var inte allt för orimligt.

Det bör dock tilläggas att då ämnet arbetslivspedagogik är ett tvärvetenskapligt sådant, skulle valt fenomen kunna studeras ur ett annat filosofiskt perspektiv än det pragmatiska, och en annan metod skulle kunna använts. Dock uppfyller grundad teori de kriterier vi behövde för att nå vårt syfte, inkluderat den utvärdering som vi blivit ombedda att göra.

Enligt Järkedal (2005) finns det en mängd definitioner på begreppet utvärdering, vilken är beroende utav "utvärderarens disciplintillhörighet, liksom det område inom vilket man har sin empiriska erfarenhet" (s. 21). Denna studie följer inte de traditionella ramarna för en utvärdering. Arbetet med projektmodellen har i enlighet med aktörens önskan utvärderats, men till skillnad från en vanlig utvärdering har vi inte haft några strukturerade frågor att ställa och syftet med studien har ändrats och förfinats under forskningsprocessens gång. Till skillnad från en vanlig utvärdering har vi inte på förhand vetat vilka som skulle komma att bli våra respondenter. Det går dock att urskilja likheter till formativa utvärderingar som syftar till att identifiera utvecklingsfaktorer i förhållande till "fenomen" (Kyhlén, 2008). Detta "fenomen" är i detta specifika fall Helsingborgs stads projektmodell och vår slutgiltiga teoretiska modell kan vidare ses som ett verktyg till att utveckla arbetet med nuvarande projektmodell i staden.

När det gäller vårt urval har vi inte varit styrda av vår kontaktperson, utan har själva haft möjlighet att hitta intressanta personer att intervjua. Att inledningsvis låta vår kontaktperson styra vilka respondenter vi skulle tala med var ett medvetet val från vår sida. Vår kontaktperson har goda kontakter inom samtliga av Helsingborgs stads förvaltningar vilket har underlättat väsentligt i vår datainsamling. Vi är dock medvetna om att denna kontaktperson haft stort inflytande på vilka våra respondenter kom att bli. Detta är en stor anledning till att vårt val att följa de andra respondenternas rekommendationer på personer att intervjua, för att på så sätt utöka studiens objektivitet.

### **Avgränsningar**

Då vi antog ett uppdrag att genomföra en utvärdering av en existerande teoretisk modell (projektmodellen) har det stundtals varit svårt för oss med avgränsningen. I studiens inledningsfas diskuterades det huruvida möjligheterna för oss att delta i ett pågående projekt såg ut. Vi valde dock att fortskrida med våra intervjuer och när dessa var genomförda ta ställning till om vi skulle observera ett projektmöte eller dylikt. Den initiala tanken med en sådan observation var att öka förståelsen för arbetet med projektmodellen, men då våra intervjuer genererade stora mängder data och vår forskningsförståelse i samband med den kontinuerliga analysen upplevdes vara uppnådd, valde vi här att avgränsa oss. Vi genomförde tre intervjuer på HR-avdelningen, en på stadsbyggnadsförvaltningen och en på skol- och fritidsförvaltningen. Då grundad teori bygger på att respondenterna tillkommer efter hand som studien fortskrider, kan den också vara mycket tidskrävande. Samtliga respondenter ombads att tipsa oss vidare till andra erfarna användare av projektmodellen, och därför hade antalet respondenter kunnat bli hur många, eller hur få som helst. Då den teoretiska referensramen liksom den tidigare forskningen söks först efter datainsamlandet upplevs som färdigt, kände vi oss dock tvungna att sätta en deadline på när samtliga intervjuer skulle vara genomförda. Önskvärt hade varit att intervjua fler

projektmodell användare från övriga förvaltningar för att på så sätt kunna uttala oss om hur modellen faktiskt fungerar på samtliga förvaltningar.

### **Källkritik**

Litteratur och vetenskapliga artiklar togs fram först efter att vi hade samlat in och analyserat vår data. På så sätt visste vi vilka begrepp som utgjorde studiens kärna, vilket gjorde det lättare för oss att avgränsa oss i sökningen efter relevanta artiklar och litteratur. Artiklarna som använts i denna studie är samtliga peer-reviewed och är publicerade från 2002 och framåt. Att använda oss av ny forskning inom det studerade området ansågs högprioriterat, liksom att använda sig av originalkällor så långt det gick i metod och teori. Grundad teori är mycket omstridd och stundtals tvetydig med olika skolor att förhålla sig till, och av denna anledning ansåg vi det mycket viktigt att gå tillbaka till primärkällorna för att sedan succesivt bearbeta oss till nutidens metodlitteratur för att skapa oss en samlad förståelse för metoden som använts. När det gäller teorin och Peter M. Senge (1990) har vi fått erfara att hans teori om de fem disciplinerna är högst omstridd. Vi anser dock med denna kritik i medvetandet, att de trots allt är fullt applicerbara på vårt studerade fenomen.

# Teoriavsnitt

## Teoretisk referensram

### Lärande organisationer

Arbetslivspedagogik handlar bland annat om att tillvaratagandet av den kompetens som finns inom organisationen. Bui och Baruch (2010) beskriver en lärande organisation som en hävarm, en filosofi och ett verktyg för hållbar förändring. För att en organisation ska utvecklas måste de förändringar som genomförs vara hållbara och ett kontinuerligt lärande är ett måste. Gherardi (2006) skriver att resultaten av organisatoriska förändringar är beroende av kunskapsproduktion och dess praktiska användande, och om detta inte sker så är det något som har gått fel.

Att arbeta i projektform innebär en förmåga att ta till vara på organisationens kompetens och utveckla den, vilket innefattar ett lärande. Peter M. Senge (1990) är en förgrundsgestalt inom organisatoriskt lärande samt lärande organisationer och har myntat begreppet femte disciplinen; systemtänkande. Han ser de fem disciplinerna som oumbärliga för varandra och denna teori handlar om hur organisationer hittar vägen till att bli en lärande organisation. De organisationer som har en förmåga att lära kommer också att nå större framgång, och detta är väldigt tydligt i de data vår studie frambringt. De fem disciplinerna kommer att presenteras var för sig först, för att sedan i vår resultatanalys leda till en större förståelse för fenomenet vi studerat.

### Tankemodeller

För att kunna anpassa sig till den ständigt föränderliga världen måste vi ha tankemodeller. Tankemodeller innebär en människas förmåga att medvetandegöra tidigare föreställningar, värdera dessa samt revidera dem för att kunna ta till sig nya idéer och göra verklighet utav dem. Tankemodeller möjliggör förändring av de tidigare tankesätten, vilka är grundade utifrån hur vi tror att världen fungerar. Denna disciplin synliggör även att tankemodeller är något som styr våra beteenden. "... även om man inte handlar i överensstämmelse med sina uttalade teorier (vad man säger) handlar man i överensstämmelse med sina inre teorier (sina tankemodeller)" (Argyris, 1982 gnm. Senge, 1990 s. 165). För att lära och utvecklas är det av vikt att ha ett öppet sinne för nya idéer och arbetssätt.

### Gemensamma visioner

En vision är en bild av vad det är som ska göras, vilka mål som ska uppnås. Varje enskild individ har ofta en egen vision om saker och ting, men Senge (1990) påpekar att det är först då gruppmedlemmar har gemensamma visioner som de känner samhörighet och samverkan genom vilka arbetet som utförs kan bli bra. Dock innebär det inte att bara för att exempelvis två personer har samma vision att de automatiskt känner samhörighet. Samhörighetskänsla ökar människors engagemang, och medvetenhet om gemensamma visioner hjälper organisationer och projektgrupper för den delen att uppnå uppsatta mål att sträva mot att bli en lärande organisation.

Tonnqvist (2010) är inne på samma spår och skriver att skapandet av samhörighet i synnerhet är viktigt då man skapar en helt ny projektgrupp. I teorin kallas detta ofta för teambuilding och en väl genomförd teambuilding innebär att projektledaren effektivt guidar gruppen genom tillhörandefasen, vilket bör resultera i att gruppen bildar den trygghet och samhörighet som

behövs för att lyckas med projektet. I teambuildandet ingår, liksom Senge (1990) skriver, att skapa en samsyn kring hur projektet ska delegeras och genomföras. Som ett första led i denna process föreslår Tonnqvist (2010) att organisationen ser värdet i att investera i aktiviteter utanför kontoret där ordinarie arbetsuppgifter inte kan distrahera. Vidare menar han att detta förutom samhörighet ökar projektgruppens motivation och engagemang i uppdraget.

### **Teamlärande**

Teamarbete är väldigt vanligt förekommande i de flesta organisationer, så även i arbetet med projektmodellen. Senge menar att ur ett lärandeperspektiv är teamet av stor vikt, eftersom "... om inte grupperna kan utvecklas, utvecklas heller inte organisationerna" (Senge, 1990 s. 23). Om det finns ett teamlärande så innebär det att de individuella kompetenserna inom gruppen tas till vara. Även om det finns personer i grupper som anser att de har den yttersta kompetensen inom sitt område, så finns det möjlighet att bli än mer effektiv om man samarbetar och lär av varandra i gruppen. Om det råder en gemensam vision, och medlemmarna har ett gemensamt syfte samt ömsesidig förståelse hur man på bästa sätt kompletterar varandra så finns det ett teamlärande. Rättning är ett begrepp som innebär människor, i grupp, som fungerar som en helhet. Saknas rättning finns det stor risk att mycket energi går till spillo. Teamlärande förutsätter även att det finns dialog och diskussion, där man känner sig fri att uttrycka sig samtidigt som man är villig att lyssna på gruppmedlemmarnas åsikter.

### **Personligt mästerskap**

"Personal mastery" innefattas av det individuella växandet och lärandet och kan inte tvingas på en medarbetare. Det personliga mästerskapet måste alltså vara högst frivilligt och vidare är utvecklandet av ett personligt mästerskap en förutsättning för att i högre grad åstadkomma en lärande organisation. Har en person högt personligt mästerskap utvecklar denne sina kompetenser och når på så sätt de resultat som eftersträvas för det specifika projektet. Förutom kompetensutvecklingen strävar denne individ med högt personligt mästerskap efter andlig mognad och har en sökande attityd. Det finns ett intresse för omvärlden och dess funktion, och man ser möjligheter istället för problem i de utmaningar som uppstår. En person som har personligt mästerskap arbetar och anpassar sig för förändringar, och inte emot. Andra mycket viktiga egenskaper som gynnar organisationer, och kännetecknas av personligt mästerskap är om individerna är ansvarstagande och initiativtagande (Senge, 1990).

### **Systemtänkande**

Systemtänkande innebär att kunna se helheter, och verkar i detta sammanhang som en slags överordnad disciplin som fogar samman de andra. Som vi nämnde i inledningen av detta avsnitt anser Senge (1990) att disciplinerna är oundgängliga för varandra och systemtänkandet kan ses som ett sorts klister. Om det råder ett systemtänk i organisationer så förstås det att allt som sker och alla människor där i inte på något sätt är isolerade från varandra. Ett systemtänkande tydliggör samband mellan olika aktiviteter (vilket kan vara projekt och dess implementering). Det ökar även förståelsen för vilken påverkan både positiva och negativa händelser har, att man förstår att handlingar kommer att få konsekvenser oavsett om man tydliggör dem eller inte. Systemtänkande möjliggör även feedbackprocesser, vilka är nödvändiga i alla lärande situationer. Dessa feedbackprocesser är dynamiskt komplexa, bland annat eftersom det kan vara många involverade. Ju mer komplicerat exempelvis ett projekt är desto viktigare är det med systemtänkande eftersom man då behöver ha insikt om och förståelse för alla delar.

## Tidigare forskning

### Projektarbete

Tidigare forskning talar för att organisationer som arbetar i projektform har goda förutsättningar för att skapa hållbara organisationer som står sig väl mot omvärldens krav, förväntningar och stundtals hastiga förändringar. Projektarbete talas i den tidigare forskningen om i termer som härleder till ett processororienterat arbete, där olika delkomponenter samverkar för att i slutfasen uppnå ett på förhand uppsatt mål eller resultat. (Walker & Christenson, 2005; Ding & Ding, 2008; Aquino & Serva, 2005; Sheffield, J., Sankaran, S. & Haslett, T., 2012).

### Gruppen och rollfördelning

Den tillfälliga projektgruppen är en viktig aspekt att ta hänsyn till när man talar om att arbeta i projekt. Aquino och Serva (2005) betonar i sin studie vikten av att projektmedlemmarna är väl införstådda med individuella roller, ansvarsområden och förpliktelser i det gemensamma projektarbetet. Att arbeta i projektform är i högsta grad en fråga om ett ömsesidigt beroende projektmedlemmarna emellan och därför är det också viktigt att var och en av medlemmarna vet vilken roll de har i gruppen. Ding & Ding (2008) är av liknande uppfattning och menar att man bör identifiera dessa roller så tidigt som möjligt för att från start kunna dra nytta av respektive medlemmars styrkor och svagheter. Författarna poängterar också nyttan i att regelbundet utvärdera gruppens och enskilda medlemmars prestationer. Deras forskning visar att sådana utvärderingar främjar ett självkritiskt förhållningssätt inom gruppen, vilket verkar för att antingen förbättra sitt arbete eller upprätthålla redan fullgoda prestationer i projektgruppen. Tidigare forskning indikerar också på att känslan av delaktighet är av största vikt för att projektarbetet smidigt ska kunna utföras (Ding & Ding, 2008; Aquino & Serva, 2005; Walker & Christenson, 2005). Sheffield, J. et al. (2012) menar däremot att eftersom många organisationers komplexitet ökar, samt att många tidigare separata domäner av kunskap blir sammankopplade, så blir ett så kallat systemtänkande än viktigare. De menar också att genom att utveckla begrepp om systemtänkande, sedan tillämpa dem till projektledning underlättar arbetet i en komplex och sammanhängande värld. "Current research on managing projects that are complex (Cicmil et al., 2009; Remington and Pollack, 2007; Williams, 2002; Yeo, 1993; Yeo and Lim, 2000) suggests that project managers would benefit from Systems Thinking." (Sheffield, J. et al., 2012 s. 3)

### Struktur

Då ett projekt kan pågå under en lång tidsperiod är det viktigt att upprätthålla en struktur i arbetet. Struktur är också viktigt då medlemmarna i projektgruppen kan vara många och för att arbetet ska kunna delegeras och kvalitetssäkras. Vid brist på struktur ökar riskerna för att gruppen utvecklar låg motivation, låg tillfredsställelse liksom riskerna för konflikter ökar avsevärt i jämförelse med projekt där strukturen är tydlig och kommuniceras. Vid implementering av systematiska metoder i projektledning talar forskningen för att man avsevärt ökar kvalitén på beslutsfattande, samarbete, dokumentation, problemlösning, ansvarsskyldighet, deltagande och tydliga resultat (Ding & Ding, 2008). Struktur handlar i denna kontext om medveten metodologi i projektarbete och till denna metodologi kan projektmodeller och stöddokument räknas. Ding och Ding (2008) upptäckte i sin studie att systematisk användning av strukturerade metoder i projektarbete främjade projektgruppens enskilda och gemensamma prestationer. Man betonade bland annat vikten av dokumentation men menade också att samtliga projektdeltagare borde dokumentera och att dokumenteringen inte enbart borde göras av projektledaren. Forskarna hävdar att dokumentationen ökade förutsättningarna för reflektion,

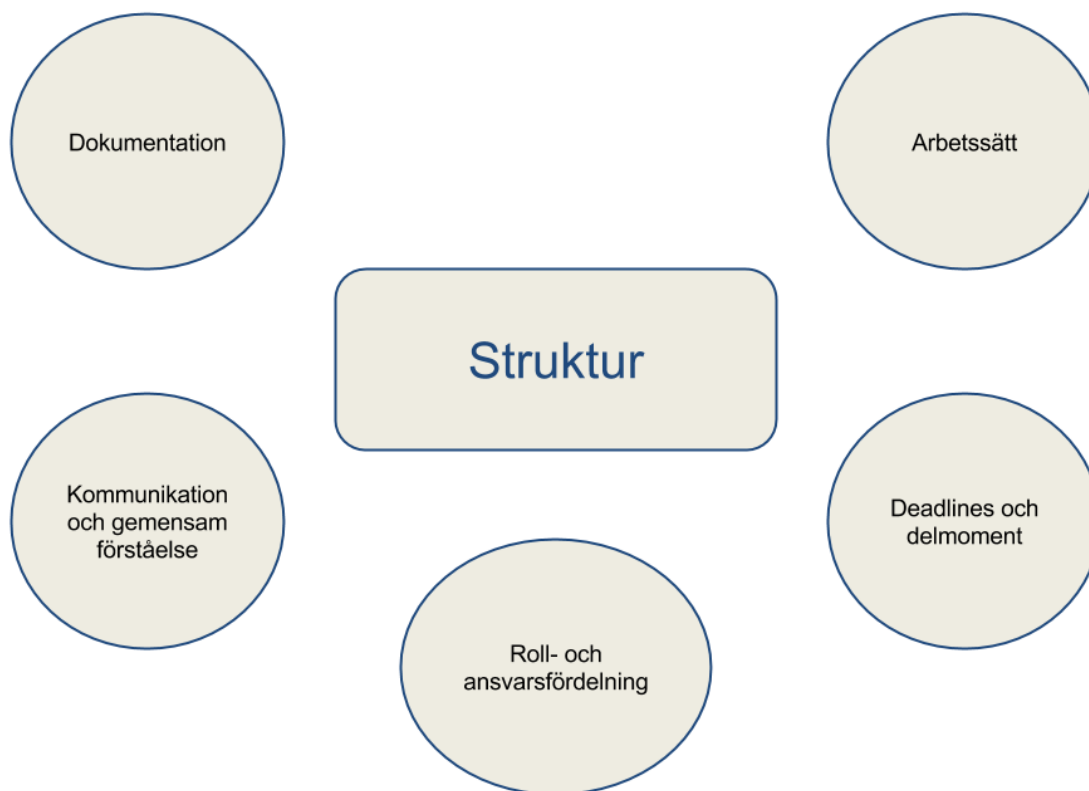
gemensamt ansvarstagande och förmågan att identifiera brister i projektet redan vid ett tidigt skede. I förhållande till struktur talar Ding och Ding (2008) också om kommunikation och verktyg som kan främja denna. Kommunikationen ses som en primär källa till ett framgångsrikt projektarbete och därför bör man också lägga vikt vid att förbättra eller upprätthålla en redan fungerande kommunikation i projektgruppen. Dokumentationen kan ses som ett kommunikationsverktyg men det förutsätter som tidigare nämnt att dokumentationen görs gemensamt. Det har i annan forskning föreslagits virtuella chatrum och diskussionsforum, där dessa kan nås och tankar kan förmedlas oberoende av tid och rum (Eastman & Swift, 2002).

För att ett projekt ska ha goda förutsättningar för att lyckas krävs synliga beställare, tydliga mål, tillgång till resurser och stöd från organisationen (Tonnqvist, 2010).



## Resultat och analys

I detta avsnitt kommer vi att presentera vårt resultat. Vi har valt att koppla detta till ett teoretiskt resonemang utifrån tidigare forskning och de fem disciplinerna av Peter M. Senge (1990). Vi börjar med att presentera vår illustration av kärnkategorin samt underkategorier för att läsaren ska kunna få en överblick av resultatet, och på så sätt hoppas vi att skapa förståelse för studiens resultat. För att se koderna som skapat respektive underkategori, hänvisar vi till bilaga 3. I diskussionsavsnittet har vi redovisat våra tankar kring hur struktur varit genomgående fokus.



I samband med kodningen började vi snabbt se återkommande mönster i respondenternas uttalanden. Struktur var ett ständigt återkommande ord, även om det talades om i varierande sammanhang. Vi konstaterade att struktur i förhållande till arbetet med projektmodellen tycktes vara den viktigaste grundstenen och struktur kom därför att bli studiens kärnkategori.

*utifrån det här att den är väldigt strukturerat med vad det är för roller som finns med och vad det är för ansvar man har.. och vad.. Ja, kanske framförallt vad det är man INTE ansvarar för... Ehm.. Det tyckte jag var väldigt skönt sen när man satte igång och skulle arbeta liksom med.. olika projekt. (...)i den här modellen så finns det Väldigt klart beskrivit att en beställning ska ha en start och den ska*

*ha ett slut och det ska vara väldigt tydligt att när det är slut upphör projektet... (respondent 1)*

*Nånting som jag också blev rätt så imponerad av i det, där är, just det här att strukturen... Man känner sig aldrig ensam i den. Man jobbar i ett projekt som är utifrån den här projektmodellen. Det finns väldigt tydligt en projektledare, eh en projektbeställare, nån som äger själva projektet, och om det finns en styrgrupp också som ser till att man är på rätt spår, ehm... att det hela tiden är säkrat, liksom kvalitetssäkrat i många led då. (respondent 1)*

*det finns strukturer för hur du ska göra en beställning av ett projekt och det finns strukturer för hur du ska göra en plan för projekt och liksom olika delar med riskhantering och så vidare... Att liksom alla dom bitarna finns med. (respondent 2)*

*när det gäller sådana här projekt så behöver man ha en modell som hjälper och stödjer, som man inte pratar om allting utan man håller..man har ett fokus så att säga. Så det tycker jag är den stora fördelen med det här arbetssättet. (respondent 3)*

*det här förenklar mitt arbete! Det här gör att jag får en struktur och behöver inte uppfinna hjulet en gång till utan att... det här efterfrågas och det här driver mig så att jag kan jobba mer effektivt. Då! Det tror jag måste vara kärnan till det hela annars kommer man aldrig kunna få det att funka. (respondent 4)*

*Då kom jag på en annan styrka nu, för nu börjar jag liksom komma igång. Vi hade ju i ett av projekten så bytte vi projektledare, där (X) var tredje... och det var ju bara på en vecka emellan sen var nästa inne i det. Skrämmande men bra. Så man är ganska lätt utbytbar på det sättet. Eh... men utifrån att driva projekt så var det positivt. Men det gör ju att någon snabbt kan hoppa in och ta över.... än när man bara har det i huvudet eller några anteckningar ni vet, så. Men här är det ju strukturerat och du vet att det här är gjort, så då klickar vi vidare och någon annan kan fortsätta. Så det är ju styrkan, absolut. (respondent 5)*

Till kärnkategorin kunde vi vidare koppla våra underkategorier vilka presenteras separat i förhållande till kärnkategorin.

### **Roll- och ansvarsfördelning**

Projektledarna var alla eniga om att tydliga rollfördelningar i projektgruppen var av största vikt för projekts förutsättningar att nå framgång.

*Planen tycker jag är viktig, för då vet vi ju allihopa vad det är som förväntas och vad det är vi ska göra. Och vi har resurserna på något sätt och vi har beskrivit rollerna och stegen eller hur det nu ska se ut (respondent 5).*

En av projektledarna ansåg att de tydliga rollfördelningarna är en av projektmodellens största styrkor. Samtliga var också eniga om att projektmodellen bidrog till tydlighet och lämnade få

utrymmen för missförstånd rörande rollfördelning och individuella ansvarsområden, vilket forskning liksom Senge (1990) och Tonnqvist (2010) redogör vikten av.

*Det kan det ju bli väldigt svårt om man.. tar på sig liksom alla andras ansvar, ehm... och då kan det ju bli väldigt svårt.. Amen nä shit, jag måste se till att fixa med den här biten också som tillexempel att jag måste ringa upp och fixa en projektgrupp på egen hand.. Men det jag kunde göra istället det var att eh... gå till.. vi jobbar ju ut emot alla våra HR chefer. Så kunde jag gå till dom.. Jag behöver en projektgrupp, ehm.. vår HR-direktör, vi har det här projektet så*

*kunde jag bara presentera hela projektet, men struktur och så och sen jag behöver en projektgrupp till det här, kan ni fixa ett namn från varje förvaltning då.. åt mig. Eh.. så kunde dom göra det så fick jag min projektgrupp där igenom då. Ehm... Och där hade det ju varit en risk då.. Låt säga att jag hade tagit på mig själv då att gå ut och då leta efter liksom... ehm... vad heter det... projektgrupper och liknande, eh så hade det nog blivit väldigt mäktigt. Men eh, så där måste man nog vara rättså... Ja vad ska man säga... Säker i sin roll, att man kan liksom säga att nä men det här är inte mitt ansvar utan det är någon annans ansvar. Så där måste man nog vara rätt bekväm med modellen för att veta vems ansvar, eller vem som har vilket ansvar (respondent 1)*

En av projektledarna påtalade vid ett tillfälle att det trots den tydliga strukturen i roll och ansvarsfördelning, fanns en risk i att man som projektledare tog på sig uppgifter som ligger utanför det individuella ansvarsområdet. En projektledare talade om faran i fördröjda projektleveranser (genomförandet), och menade att tidsfördröjningen förhöjde risken att projektdeltagarna glömde bort eller ignorerade sina ansvarsroller, vilket i sin tur ledde till att någon annan i projektgruppen fick ta på sig uppgifter som låg utanför det ursprungliga ansvarsområdet.

*... sen börjar implementeringen sen så var inte leveransen från de här aktiviteterna förrän ett tag efter, då var det så här...men nej, det är inte det vi behöver just nu, det är inte det vi vill ha. Så där, där kan jag säga att där blir det ju en risk också, ehm med just stegen efter att det kan ta lite väl lång tid, och då har behoven ändrats, och då har förutsättningarna ändrats och sånt. (respondent 1)*

I detta specifika fall menar projektledaren att problemet låg i tidsfördröjningen, men det är också möjligt att gruppen saknade gemensamma visioner eller att dessa inte upprätthölls under projektets gång. En annan projektledare menade att sådana tillkortakommanden inte hade med projektmodellen i sig att göra, utan berodde istället på den mänskliga faktorn som uppfattades som den största riskfaktorn i projektarbete, vilket även forskningen verkar styrka.

*Den är ju väldigt genomtänkt så det är svårt att hitta någonting att klaga på, utan det är ju tillbaka på mig som användare i så fall (respondent 5).*

*jag tycker nog projektmodellen och alla delar är väldigt bra. Egentligen skulle jag inte vilja välja ut nån, men den första är ändå den man kan inte klara sig*

*utan den. Eh, jag tror snarare det är vi som jobbar i det i så fall, den mänskliga faktorn är alltid den svaga länken. (respondent 5)*

Det finns i samtliga intervjuer en enighet om att det i projektgruppen, trots de individuella rollerna och ansvarsområdena - råder en ömsesidig beroenderelation projektdeltagarna sinsemellan. Detta kan tyda på att det råder samhörighet i projektgruppen, något som Senge (1990) liksom Tonnqvist (2010) benämner som en förutsättning för att lyckas i projekt. Man får samtidigt ha i åtanke att denna studie är sedd utifrån projektledarnas perspektiv. Det är möjligt att projektledarna upplever en samhörighet men att projektmedarbetarna inte gör det. Då projektgrupperna är tillfälliga och gruppmedlemmarna kan vara många och inledningsvis vara främmande för varandra, kan förutsättningarna för att känna samhörighet i den nya projektgruppen vara små. Dessa förutsättningar kan dock ökas om projektledaren besitter kunskap om och ser värdet i att redan från början skapa och uppmuntra till plattformar där projektgruppens samhörighet ses som en viktig komponent för att åstadkomma trygghet, tillit och delaktighet (Ding & Ding, 2008; Aquino & Serva, 2005; Walker & Christenson, 2005).

Samtliga respondenter upplevs som eniga i att projektarbete i allra högsta grad är en fråga om en gruppaktivitet, där summan av individuella prestationer representerar det slutgiltiga resultatet. I en intervju sades det att alla som är delaktiga i HR-processerna och dess delmoment är "...människor man ska ha förtroende för, och inte ifrågasätta" (respondent 1), vilket återigen bekräftar antagandet om att projektledarna upplever förtroende och samhörighet i sina projektgrupper och därmed har uppnått ett av kriterierna som i forskningen beskrivs som avgörande för ett projekts framgång.

## **Dokumentation**

Dokumentationen ansågs av alla projektledare som en viktig del i projektarbetet. Dels då den ansågs kvalitetssäkra samtliga delar i projektprocessen, liksom den skapade en översikt över det färdiga projektet.

*men jag tycker att den funkar utifrån dom behoven som vi har haft och sen är det också i att man kan vara lite.... Jag har aldrig upplevt den som betungande vad det gäller administration eller så utan den är ganska enkla. Och just dom här eh... mallarna då utifrån olika planer och rapporter att dom ger ett stöd i vad är det jag ska skriva i det här? Snarare än att bara... skriv nåt. Utan då vet man att... amen har jag fått med dom här sakerna så har jag täckt in det som är viktigt. Sen ibland blir det ju att man... nä med den här, det här... den här aspekten har inte varit en del av projektet och då tar man bara bort det. Det måste ju finnas en flexibilitet i det också så att det inte blir för strikt. Men... det är en bra utgångspunkt för att få det stödet. (respondent 2)*

Dokumentationen är således en av grundstenarna i projektmodellen och är enligt Ding och Ding (2008) en förutsättning för att kunna bedriva strukturerade projekt. Den kontinuerliga dokumentationen gjorde det också lätt för projektledarna att gå tillbaka för att kunna identifiera faktorer i projektet som hade kunnat förbättras. Samtliga projektledare ansåg att projektmodellen stod sig stark mot förändringar tack vare dokumentationen.

*Det är ju inte någonting man slänger ihop sådär en eftermiddag. Och har en förvaltning gjort ett sånt här arbete så är det väl jättebra att det kan spridas. Men då är ju också förutsättningarna att... att den är flexibel då och att den är ganska så generell ändå. (respondent 4)*

Vid ett tillfälle hade projektledaren bytts ut fyra gånger, men projektet kunde trots allt genomföras med gott resultat då man i dokumentationen kunde gå tillbaka och följa processen från start. På så sätt anser vi att man kan se på den kontinuerliga dokumentationen som ett verktyg för organisatoriskt lärande, där man genom sina misstag tar lärdom till nästkommande projekt.

*Det jag kan tänka mig, det man skulle kunna forska kring det är hur man säkerställer lärandet kring projektmodellen och erfarenhetsåtervinningen av det. Var sker det nästan? (respondent 3)*

En av projektledarna påtalade brister i dokumenthanteringen och menade att dokumenten och skrivandet av dem, stundtals kunde kännas överflödigt och onödigt då ingen efterfrågade dem.

*För jag har upplevt det när jag har varit i andra projekt att ja.... vad spelar det för roll om jag gör jättefina... liksom... jättefin projektplan och jag gör swotanalys, tidsplanering och budget och allting om inte styrgruppen efterfrågar det? Och man har en dialog kring det. För mig som projektledare är det ju ett jättebra stöd men då kanske jag inte hade lagt all den tiden på dom olika delarna utan då hade man kanske mer gjort det för sin egen skull, och då behöver man kanske inte samma struktur... Så det är ju viktigt också som beställare, och då styrgrupp att dom också har nytta av det. Eller ser behovet av det. För att annars blir det att bara producera massa dokument och det tror jag... då är man lite fel ute. (respondent 4)*

Samma projektledare upplevde att man ibland producerade dokument bara för att projektmodellen sa det, och att man då hade svårigheter att se syftet med dokumentproducerandet. I detta fallet har syftet med dokumentationen gått förlorat. Enligt Ding & Ding (2008) ska dokumentationen kunna fungera som en typ av kommunikation, men man får samtidigt ta i beaktande att dokumentationen i ett sådant fall fungerar som en form av envägskommunikation, vilket inte nödvändigtvis är lämpligt för samtliga förvaltningar. Samtidigt anser vi att dokumentationen är nödvändig för att projektet ska stå sig starkt mot förändringar. Det är möjligt att man i projektgruppen behöver ha tätare sammankomster där man gemensamt går igenom dokumentationen och tillsammans reflekterar över projektets delfaser, i syfte att se en större mening med dokumentationen.

*Ja, men den här har vi på vår förvaltning, i vår stad så har vi en projektmodell och det är den vi ska följa. Asså så att jag tror att man kanske skulle behöva, eh... en viss tydlighet liksom från ledningarna... Alltså på förvaltningarna om det är önskvärt, det är... Jag vet inte, jag har inte riktigt varit med när man adopterat den centralt liksom. Vad syftet var eller... Det var så där att... en av mina kollegor var med i dom diskussionerna, vad var det man ville uppnå ... (respondent 4)*

Ytterligare förslag är att man från ledningsgruppen tydligare kommunicerar meningen med all dokumentation som är kopplad till projektmodellen. I detta fall kan man också se en viss brist på

motivation vilket i forskningen indikerar på att det kan råda brist på struktur (Ding & Ding, 2008). Vi har inte upplevt att det råder brist på struktur, snarare tvärtom. Projektarbetet är mycket strukturerat och bristen på motivation tror vi därför beror på andra faktorer. En hypotes är som sagt att man inte har identifierat syftet med dokumentationen, en annan är att det i detta fall har rådit brist på gemensamma visioner. Det finns också en möjlighet att projektarbetet har börjat gå på rutin och att man därför inte längre anser sig behöva använda sig av alla verktyg som projektmodellen erbjuder. Detta hade behövt klargöras genom fortsatta studier.

En av respondenterna hade erfarenhet av att sitta i referens/styrgrupper i projekt och var vidare den enda av respondenterna som självmant tog upp värdet i att utvärdera projektgruppen, projektmedlemmarna och projekten som helhet.

*så förmodligen så finns det ju en inlärningsutveckling i detta och då gäller det att man får chansen att driva fler projekt, och sen så sker det en successiv kompetensöverföring. (respondent 3)*

Utvärdering är en del av projektmodellen och benämns i forskningen som ett effektivt sätt att kvalitetssäkra pågående och kommande projekt. Utvärderingar benämns också som ett värdefullt verktyg när man vill få en helhetsyn över stora projekt, som annars kan vara svåröverskådliga. Frekventa utvärderingar av projekt och projektgrupper hade därför varit värdefullt för framförallt HR-förvaltningen där projekten ofta upplevs som luddiga.

Om man ser till Senges fem discipliner kan utvärderingar också fungera som ett verktyg för att synliggöra projektgruppens olika kompetenser och därutöver utveckla individuella medlemmars personliga mästerskap (Senge, 1990). Vi upplevde att projektledarnas uttalanden kring utvärderingar var luddiga och fick uppfattningen att frågan om olika typer av utvärderingar låg utanför deras ansvarsområde. Det talades dock frekvent om projektmodellen och dess olika delmoment som ett sätt att kvalitetssäkra projektprocessen, men utvärderingar tycktes inte ses som ett stående delmoment av värde.

Vi anser att man kan koppla värdet av utvärderingar till Senges (1990) disciplin om systemtänkande. Att vara systemtänkande tordes höra till projektledarens ansvar då det förutsätter förståelse och kunskap om projektets alla delar. Systemtänkandet i förhållande till utvärderingar hjälper för att se helheten och göra kopplingar mellan olika komponenter i projektet som helhet, vilket värdet också betonades av Sheffield, J. et al. (2012). Utvärderingar bidrar också till att projektdeltagarna gör sin röst hörd, där projektledaren får möjlighet att återkoppla och ge feedback, vilket vidare är ett viktigt moment i alla lärandesituationer.

## **Deadlines och delmoment**

Deadlines upplevdes av samtliga projektledare som en av de viktigaste grundstenarna i projektmodellen att förhålla sig efter.

*Men det är ju det här med tiden, den måste betraktas som viktig..och gör den inte det så... Så det är ju också faran det när man drar igång för många projekt, att det blir nån form av konkurrens om tid och att det blir så mycket på slutet. (respondent 3)*

Utan uppsatta deadlines hade strukturen fallerat och delmomenten hade blivit svårare att uppnå. En av projektledarna påtalade att det förekom stress i samband med deadlines men menade samtidigt att stressen för det mesta var positiv och bidrog till att projektgruppen levererade bättre. Projektledarna menade också att deadlines till viss del eliminerade risken för att projekten sköts upp och höll på i en oändlighet. HR-förvaltningen arbetar till skillnad från stadsbyggnadsförvaltningen vanligtvis med mer luddiga projekt som rör sig under en lång tidsfrist vilket tycktes öka behovet av strukturen som deadlines tillför.

Delmomenten som är kopplade till projektmodellen upplevdes som välfungerande. Det förekom dock vissa frågetecken kring implementeringsfasen som ansågs ligga utanför projektmodellen och därmed också projektgruppens ansvar. Att implementera projekt i kontexten det ska verka i, är en lång process och det kan dröja flera år innan resultatet av ett projekt blir synligt och konkret. Detta verkade i synnerhet gälla HR-förvaltningen som exempelvis kan jobba med att ta fram en personalpolicy. Resultatet av denna är en abstrakt process över tid, till skillnad från stadsbyggnadsförvaltningens projekt som mer konkret syftar till att bygga saker man kan se och ta på. Av denna anledning uppkom det inget konkret resultat rörande implementeringsfasen i samband med intervjuerna som hölls med projektledarna på HR-förvaltningen. I förhållande till stadsbyggnadsförvaltningen upplevdes det dock inte finnas några frågetecken rörande implementeringen. Respondenten som representerade styr- och referensgrupperna berättade i sin tur att man hade drivit en fråga rörande implementeringsplaner. Detta skulle innebära att projektledarna gemensamt med beställaren skulle identifiera verktyg som skulle underlätta genomförandet av projektresultat.

*Det finns ju, vad jag förstår, implementeringsplaner, och det är ju en sak men det är ju...jag tror vi är rätt så bra på vad:et, men sen hur:et när det kommer in i verkligheten, då blir det lite knepigt. (respondent 3)*

*Men alltså jag har ju en mening i det här att en ledning måste ligga lite i framkant och också ha en tanke kring hur fasiken implementerar vi då? Så när vi drar igång ett projekt så måste man vara beredd att ta hand om resultat, också icke-resultat..och det vet jag inte riktigt om man är där. Så det kan jag tycka är ett utvecklingsområde. (respondent 3)*

## **Kommunikation och gemensam förståelse**

Kommunikation är en viktig komponent i projekt och detta framkommer bland annat genom att staden har låtit ta fram en kommunikationsplan som ska fungera som ett stöd i projektarbetet. En av projektledarna menade att man kan se god kommunikation som en självklarhet när man jobbar i grupp, men menade också att denna självklarhet lätt kan övergå i rutin, dvs. att man glömmer bort att kvalitetssäkra den. På så sätt fungerar kommunikationsplanen som en påminnelse i projektarbetet.

Samtliga projektledare var eniga om att det är viktigt att alla i projektgruppen “är med på banan” och har en gemensam vision och förståelse för projektet man arbetar i. Vi upplevde att projektledarna ansåg att det faktiskt råder en kultur av gemensamma visioner, syfte och ömsesidig förståelse där projektgrupperna ges utrymme att komplettera varandra, vilket bådär för goda förutsättningar för teamlärande i projektgrupperna. Då projektgrupperna vanligtvis är

sammansatta av medarbetare med olika kompetenser bör därför organisationens kompetens öka även om det sker informellt.

*Det jag kan tänka mig, det man skulle kunna forska kring det är hur man säkerställer lärandet kring projektmodellen och erfarenhetsåtervinningen av det. Var sker det nästan? (respondent 3)*

Två av projektledarna medgav att det ibland rådde brist på kommunikation, men påtalade också att detta hade mer med den mänskliga faktorn än med projektmodellen att göra.

*Så hade det kanske varit önskvärt att följa upp det på nåt sätt. Att man från, eh, ledningen säger... eller uttalar tydligt att amen det är den här som ska användas så att styrgrupper och såhärande kanske mer efterfrågar den strukturen som projektmodellen står för. (respondent 4)*

Vidare rådde det en önskan från en av projektledarna att projektmodellen skulle kommuniceras fram tydligare än vad den i dagsläget gör. Respondenten upplevde modellen svårtillgänglig på intranätet och ifrågasatte om alla medarbetare visste att modellen och dess stöddokument finns tillgängliga där. Samma projektledare ifrågasatte om alla inblandade i projekten visste att det var projektmodellen de faktiskt arbetar efter och framförde en önskan om att ledningen skulle kommunicera detta med mer tydlighet.

Det rådde också en enighet i att stadens ledning var ett gott stöd i projektarbetet och att de ibland gick in och erbjöd stöd utan att någon egentligen hade bett om det.

*...grupp som består utav stadens alla förvaltningschefer, eh och så stadsdirektören, stadens alla... Eh, HR-chefer och våra enhetschefer här, samt våra direktörer. Som kommunikationsdirektören och vår ekonomidirektör. Och eh, (X) då våran HR direktör. Så det är stadens högsta ledning då kan man säga. Eh, och det är dom som har gett dom flesta av våra beställningar. Och då är det då våran stadsdirektör som är ordförande i den gruppen, så det är han som är den ytterst ansvariga då. Så där har det ju varit väldigt privilegierat på så sätt att alla beställningar kommer ju från stans högsta ledning. Ehm... Vilket är ju.. ger rätt så mycket, vad ska man säga... mandat i projektet. Om man säger då man kommer med ett projekt och man behöver gå ut och prata med folk och dom undrar, okej men var kommer det här ifrån, så är det nä men det här är ingenting att snacka om, det kommer från stans högsta ledning. Det här ska bara göras. Så det är kanske därför också som inget projekt har lagts ner (respondent 1)*

Detta förvånade oss då Tonnqvist (2010) skriver att motsättningar mellan ledning och projektledare är mycket vanligt då parterna sällan förstår varandra. I Helsingborgs stad är ledningen mycket involverad och stödet kan tänkas bero på att visionerna är gemensamt förankrade och känslan av delaktighet och förtroende är högt.

*det är hela tiden den här kommunikationen dom har. Dom träffas ju rätt så titt som tätt. Och då har antingen säg (X) uppe frågan hur det är man arbetar och så*



*har man diskussion kring det eller så har... kan dom ha en idé om, det här vill vi göra i staden, det här ser vi en brist av så det kan vara att, att dom själva har*

*kommit på grejer som dom vill bolla med varandra. Och, eh, det kan också vara utifrån politiken och vad det är politiken vill att vi ska göra i staden. Ehm, dom sätter ju ändå ytterst våra uppdrag, vad det är vi ska leverera för någonting och sen kommer vi på hur vi ska göra det. Så det är nog där ytterst man kommer på, politiken säger det här vill vi, det här är vår vision för staden. Och så kommer det tillbaka då till vår högsta ledning så tänker dom att okej, hur ska vi då kunna göra det här då. Och så bollar dom med (X) alltså arbete kring det. Eh... Utifrån alla projekten som vi har nu... så var det just att dom fick uppdrag eh... och jag tror det var utifrån (X) som gav det uppdraget till dom. Att fundera kring vilka är dom absolut viktigaste inriktningarna inom HR som vi kan jobba med dom kommande... och det var 2010 dom gjorde det, så fram till nu. Och så gjorde dom ett arbete kring det och dom fick göra lite så här invärldsanalyser och titta på i omvärlden, vad är det för något som påverkar och vad är det som är på gång liksom inom HR. Och det var.. utifrån det arbetet då som resulterade i alla projekten nu som vi har jobbat i, med. Så dom fick göra ett genuint arbete. Det är både lite dels utifrån (X) och det är dels utifrån (X) vår stadsdirektör och politiken liksom. Så det är alla delarna där. (respondent 1)*

## **Arbetsätt**

Förutom struktur var flexibilitet den faktor som identifierades som projektmodellens största styrka.

*Alltså projektet i sig, säg att det börjar i januari och så har vi leverans på projektet i december, och sen därefter ska det börja implementeras och då märker man kanske då vid september, oktober att nu när det ska börja snart implementeras, att de som kommer bli mottagare har jättemycket eller att det är fel i tiden, så kan man då senarelägga det när det är (mummel) genomföras, eehm, så även om projektet är avslutat så kan man väl då säga att det här är det som ska levereras men det behöver inte levereras just nu, det kan levereras om ett halvår till exempel. Ehm, så där har man ju möjlighet att kunna justera i det. (respondent 1)*

Projektledarna var eniga om att projektmodellen lämnar stort utrymme för att plocka de delar i modellen som är bäst lämpade för varje unikt projekt, vilket gör modellen användbar oberoende av vilken förvaltning i staden man arbetar för. En av projektledarna såg detta faktum som ett bevis på att projektmodellen går att använda generellt.

*då vet jag att (X) tillsammans med projektchefen satt och tittade liksom på, ja men vilka delar i projektmodellen passar på er? Vad är ett stöd för er? För er i er tydliga process? Så har man kunnat plocka vissa delar, för där är det liksom kanske inte aktuellt att göra, eh... riskhantering, swotanalys, tidsplanering, utvärdering i projektmodellen i formen här, utan här har dom sina system och har plockat in delar av projektmodellen. Och det tror jag är viktigt att man när*

*man tar fram en sån här, att det finns en viss flexibilitet. För man ska inte producera en massa dokument bara för att! (respondent 4)*

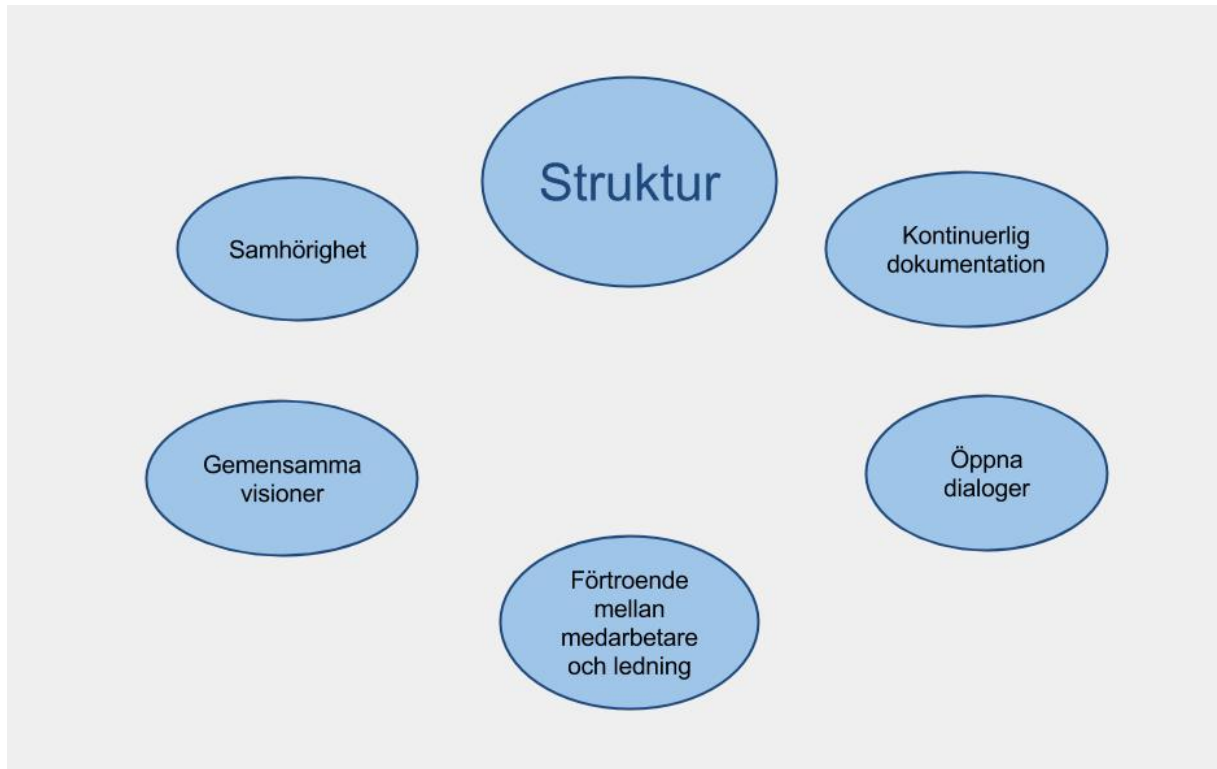
En av projektledarna talade om vikten om att projektmodeller och projektportföljer ska förenkla arbetet och att det därför är viktigt att modellen som används är pedagogisk och lätt att anamma. Projektledarna var eniga om att så var fallet med aktuell modell och menade därutöver att modellen inbringade en trygghet gällande kvaliteten på utfört arbete. En av projektledarna ansåg dock att det fanns en risk i att missa helheten när man arbetar så strukturerat som man gör i projektmodellen. Detta borde dock kunna undvikas om man kontinuerligt dokumenterar delfaserna och tillsammans med projektgruppen reflekterar över dessa (Christenson & Walker, 2005).

Överlag rådde det en stolthet över arbetet med projektmodellen och projektledarna upplevde sitt arbete som ett föredöme för andra kommuner och organisationer, vilket vidare har bekräftats genom att externa kommuner har visat stort intresse för Helsingborgs stads arbetssätt. En av projektledarna medgav att det hade rått ett visst motstånd mot projektmodellen när den från början skulle implementeras som ett nytt arbetssätt i staden. Detta kan kopplas till Senge (1990) och tankemodeller som en av de fem disciplinerna. För att lära och utvecklas måste man ta till sig nya idéer och arbetssätt, vilket medarbetarna så småningom hade gjort. Motståndet hade alltså varit tillfälligt och i dagsläget finns inga tankar på att ta bort projektmodellen.

## Teoretisk modell

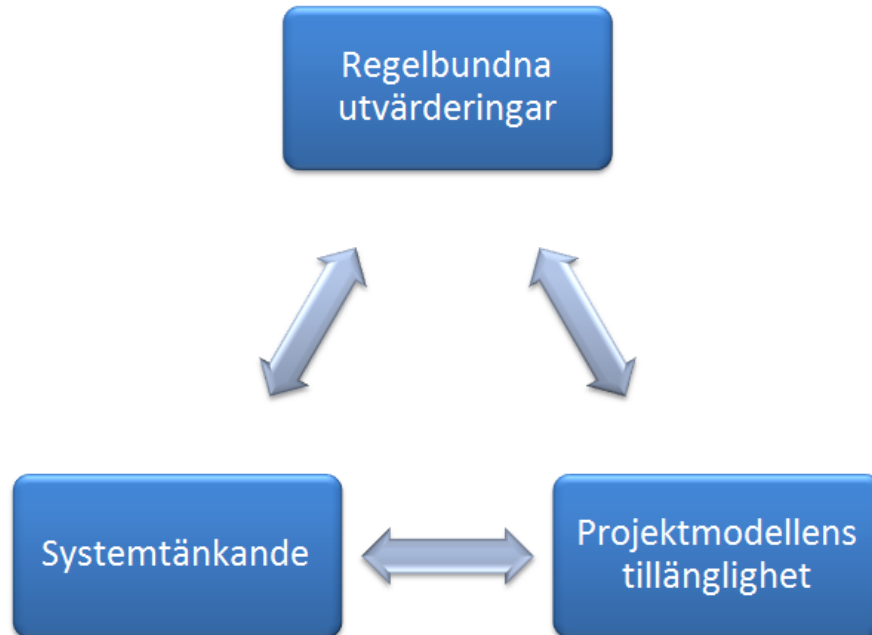
Utifrån insamlad data har två modeller skapats. Dessa är ett resultat av analysen som har pågått kontinuerligt under forskningsprocessen. Den första modellen syftar till att visa vilka faktorer som inom studerad kontext har skapat goda förutsättningar för lärande i organisationen. Illustrationen visar också på ett överskådligt sätt vilka faktorer som i denna studie identifierats som viktiga komponenter för att lyckas genomföra och driva projekt i Helsingborgs stad.

*Modell 1.1 - Behålla och upprätthålla*



Den andra modellen visar på faktorer som Helsingborgs stad kan utveckla och förbättra i kommande projekt, detta i syfte att maximera lärandet och förbättra projektgenomförandet.

*Modell 1.2 - Utveckla och förbättra*



## Diskussion

Vi upplever att vi i denna uppsats har besvarat våra frågeställningar och i processen successivt ökat vår förståelse för studerat fenomen. Projektmodellens styrkor respektive svagheter har identifierats i förhållande till Helsingborgs stads arbete med modellen. En viktig slutsats som drogs var att identifierade svagheter hade mer med den mänskliga faktorn än med projektmodellen i sig att göra. Projektmodellen i sig upplevs vara ultimata för i synnerhet HR-avdelningen. De andra förvaltningarna är inte lika representativa i denna studie då de var färre, men även de upplevde projektmodellen som positiv i det stora hela. Framförallt var samtliga förvaltningar överens om att modellen lämnar stort utrymme för flexibilitet trots strukturen som kännetecknar projektmodellen. Det är dock viktigt att projektledarna på respektive förvaltning är medvetna om vilka delar i modellen som är av nytta för just deras projekt, då modellen i sin helhet annars riskerar att upplevas som övermäktig och istället för att verka som ett stöd riskerar att upplevas som ett hinder. Datan talar för att projektmodellen står sig mycket stark mot både inre och yttre förändringar men det förutsätter att projektledarna kontinuerligt dokumenterar genom projektets olika faser. Avslutningsvis vill vi påstå att arbetet med projektmodellen i allra högsta grad bidrar till att Helsingborgs stad i större utsträckning kan titulera sig som en lärande organisation. Sedan projektmodellen infördes har man inom staden börjat arbeta mer strukturerat med projekt. Detta har bidragit till att olika professioner samverkar och möts över de organisatoriska gränserna, vilket främjar möjligheterna för organisatoriskt lärande. Strukturen har också bidragit till att man mer effektivt har kunnat arbeta mot uppsatta mål och på så sätt skapat förutsättningar för att i framtiden kunna se leveranserna av samt dra lärdom av redan genomförda projekt.

Vi insåg tidigt i uppsatsprocessen att det skulle komma att bli svårt för oss som forskare att se konkreta resultat av de genomförda projekten. Detta för att flertalet av dem sträcker sig över en lång tidsfrist och till stor del behandlar abstrakta betingelser som är högst beroende av den mänskliga faktorn och hur projektorganisationen kommer att utvecklas framöver. Ytterligare studier hade i framtiden behövts göras för att se om projekten levererade vad som från början avsågs att leverera. Detta gäller i synnerhet på HR-förvaltningen där projekten inte är lika konkreta som på exempelvis stadsbyggnadsförvaltningen. Vi tror också att denna studie kan bidra till att man i samhället kan modernisera sina ofta förutfattade meningar kring den offentliga sektorn, som många gånger beskrivs som gammalmodig med en strikt och oflexibel styrning "uppifrån". Helsingborgs stad ligger obehagligt i framkant, vilket vidare har bekräftats av att andra svenska kommuner visar stort intresse för stadens framgångsrika arbetssätt. En beundran som enligt projektledarna aldrig hade blivit möjlig om det inte hade varit för strukturen som projektmodellen förde med sig.

Struktur var i datainsamlingen ett ständigt återkommande begrepp, och tycktes utgöra respondenternas main concern, eller "huvudbry" som Thornberg & Forslund Frykedal (2009) uttrycker det. Samtliga av respondenterna förde under intervjuerna resonemang som i analysarbetet kunde kopplas till struktur och dessa resonemang skapade i sin tur underkategorier i den kontinuerliga dataanalysen. Sammantaget vill vi dra slutsatsen att strukturen har bidragit till att underkategorierna upplevs som så välfungerande som de faktiskt är (Se *modell 1.1 - Behålla och upprätthålla*). Resonemangen som förts under intervjuerna talar för att strukturen som projektmodellen för med sig, bidrar till en trygghet i roll- och ansvarsfördelningen, liksom den är

orsaken till att en så utförlig dokumentation faktiskt genomförs under projekten. Dokumentationen bidrar i sin tur till att projekten står sig stark mot både inre och yttre förändringar och att man i efterhand kan skapa sig en tydlig bild av hela projektprocessen och genom denna fånga upp faktorer som riskerat eller hindrat projektframfarten. Vi tror också att strukturen i dokumentationen bidrar till att ledningen i större mån vågar känna tillit till sina projektmedarbetare, då även ledningen regelbundet kan gå in och följa processen. Genom denna tillit är det därtill troligt att projektmedarbetarna vågar och uppmuntras till att föra en öppen dialog med ledningen, vilket minskar risken för motsättningar dem sinsemellan. Vårt resonemang talar alltså med hjälp av datan för att strukturen binder samman de andra kategorierna. Om projektmodellens struktur hade fallerat tror vi att det direkt hade avspeglats i de resterande faktorerna, som gemensamt har bidragit till att stadens projekt har resulterat i en sådan framgång som de faktiskt har gjort. Modell 1.1 visar alltså på faktorer som Helsingborgs stad bör behålla och upprätthålla i framtida projektarbete, medan modell 1.2 syftar till att visa vad de kan bli bättre på.

Resultatet pekade på att Helsingborgs stad är systematiska och gör saker rätt, dock är det enligt Senge (1990) en förutsättning att vara systemisk och göra rätt saker, och att kunna se helheter för att projektarbetet och dess resultat ska vara hållbara på lång sikt. Ding och Ding (2008) visade genom sin studie att systematiska metoder i projektledning ökar kvaliteten på dokumentation, deltagande, ansvarsskyldighet, samarbete, beslutsfattande och tydliga resultat och man kan vidare se på projektmodellen och dess stöddokument som en medveten metodologi från Helsingborgs stads sida. Att vara systemisk är därtill en nödvändighet för att kunna sträva mot att bli en lärande organisation. Det finns en medvetenhet kring det systemiska hos våra respondenter i Helsingborgs stad, men det är inte prioriterat inom varken HR eller stadsbyggnadsförvaltningen. Vidare fann vi det intressant att den enda respondent som insåg vikten av systemtänkande främst hade rollen som referens- och styrgruppsmedlem, och alltså inte arbetade direkt i själva projekten till skillnad från projektledarna som intervjuades. Som forskare är det svårt att undgå tanken om det kan finnas en koppling här, dvs. att då man jobbar direkt i projekt finns det varken möjlighet eller förutsättningar att tänka på helheten, då man är så fokuserad på de olika delmomenten som i slutändan ska resultera i en konkret leverans till beställaren. Med detta resonemang i åtanke kan man dra slutsatsen att projektmodellen i nuläget inte tillgodoser det systemiska, utan det är upp till dem som arbetar med den att resonera ur ett helhetsperspektiv för att på så sätt se till att man inte bara gör saker rätt. Vi anser dock, efter att ha analyserat resultatet i sin helhet, att Helsingborgs stads medarbetare genom att besitta stor kunskap, kompetens och medvetenhet i projektmodellen och sina respektive arbetsområden, använder projektmodellen på ett sätt som stärker deras ställning i en komplex och konkurrensutsatt verklighet.

I resultatet framkom det att det stundtals hade förekommit förvirring och problem i förhållande till roll- och ansvarsfördelning i projektgrupperna. När projekt drar ut på tiden finns det en risk att de som arbetar i projektet tar på sig ansvar som från början inte var deras, för att hinna med att leverera projektet. Konsekvenserna av detta kan te sig olika, det kan skapa förvirring både inom och utanför projektgruppen, då det ofta är många externa personer inblandade i projektarbete. Vi anser att det är möjligt att det i detta fall saknades gemensamma visioner eller att dessa, under projektets gång, inte upprätthölls. Projektmodellen har visat sig skapa en struktur i projektarbete, vilket i och för sig är svårt att generalisera då olika projektgrupper använder delar av modellen som de anser passa bäst för just deras projekt. Om användarna av projektmodellen

inte följer principerna av den finns det risker att de olika faserna, delmomenten och stöddokumentet inte kommer till den användning som den är till för att tillgodose. Detta bekräftas av en annan projektledare som påpekade att sådana svagheter inte hade med projektmodellen i sig att göra, utan beror snarare på den mänskliga faktorn, vilket också forskningen styrker som den största riskfaktorn i projektarbete. För att säkra att ansvarsrollerna upprätthålls även under tidsfördröjning, föreslår vi därför att projektledarna i framtiden arbetar mer med att styrka och upprätthålla projektgruppens inre struktur i form av visioner, uppfattningar och kanske också delaktighet, då forskningen indikerar på att en högre grad av delaktighet ökar den individuella ansvarskänslan för det unika projektet (Ding & Ding, 2008).

Dokumentationen är tillsammans med roll- och ansvarsfördelningen den största faktorn som bidrar till struktur, dels i själva arbetet men också hos personalen. Tack vare dokumentationen kan projektmedarbetare utan några större svårigheter bytas ut om omständigheterna skulle kräva det. Ding och Ding (2008) skriver att dokumentationen kan ses som ett kommunikationsverktyg, men det förutsätts att det görs gemensamt samt att det är tillgängligt för alla involverade parter.

Vi anser att den denna kontinuerliga dokumentation är ett effektivt verktyg för det organisatoriska lärandet, där både misstag och framgångar tydliggörs och på så sätt finns möjligheter att lära sig utav dem till nästkommande projekt. Vidare är det av vikt att de som arbetar i projekten har ett högt personligt mästarskap där man inser att dokumentationen inte är för egen skull utan för gruppens, organisationens och beställarens bästa. Man måste kunna ha ett helhetsperspektiv på det arbete man utför och på alla de moment som ingår i att driva projekt från början till slut. Det räcker inte att tro att man kan arbeta isolerat från någon annan, även om det är så att man kanske är bäst på just det man gör. Senge (1990) talar om teamlärande på ett sätt som får projektmedarbetarna i Helsingborgs stads arbete med projektmodellen att framstå som effektiva. Det verkar inte finnas någon prestige hos våra respondenter och heller inget uttalat om att det vore något som är vanligt förekommande. Trots att Helsingborgs stad är en politiskt styrd organisation verkar de förvaltningar vi varit i kontakt med vittna om att det råder en jämställdhet, delaktighet och vilja till utbyte mellan olika nivåer. Sådant tenderar att leda till lärande för samtliga parter, och styrks av tidigare forskning (Aquino et al., 2005; Ding & Ding, 2008; Baruch & Bui, 2010; Christenson & Walker, 2005; Sheffield et al., 2012).

I inledningen av denna uppsats redogjorde vi för hur organisationer allt för frikostigt tenderar att benämna alla arbetsformer som projekt även om de inte faller inom ramarna för projektdefinitionen (Landy & Conte, 2010; Tonnquist, 2010). En slutsats som kan dras är att projekt som arbetsform är lite av en trend. Organisationer verkar dra paralleller mellan projekt som arbetsform och moderna organisationer i framkant, vilket visar på en vilja att anamma projekttrenden. För dessa organisationer kan Helsingborgs stads arbete med projektmodellen fungera som ett föredöme för hur man på ett framgångsrikt sätt kan applicera resultatorienterade projekt i det dagliga arbetet. Vår förhoppning är att denna studie kan bidra till att Helsingborgs stad kan förbättra och förfinas sitt projektarbete ytterligare och att vi genom denna studie har identifierat fungerande faktorer liksom utvecklingsfaktorer för framtiden. Avslutningsvis tror vi att denna studie kan inspirera andra organisationer till att arbeta med projekt på ett sätt som främjar organisationen på såväl individ-, organisations- och samhällsnivå och genom insamlad data och teoretiska modeller ge en vägvisare för hur och med vilka verktyg man skulle kunna göra detta.

### **Förslag för vidare forskning**

En av respondenterna uttryckte intresse för att mäta projektgruppernas inlärningskurva i samband med projektarbete, vilket hade varit ett intressant fenomen att fördjupa sig i, i fortsatta studier. Det hade också varit intressant att forska i om inlärningskurvorna i så fall skiljer sig mellan förvaltningarna och om det finns variationer beroende på hur länge man har arbetat med projektmodellen. Önskvärt hade också varit om man i framtiden hade kunnat fördjupa denna studie i övriga förvaltningar. En annan aspekt som hade varit intressant att fördjupa sig i är huruvida Helsingborgs stad i framtiden kommer att arbeta för att upprätthålla sitt framgångsrika arbete med projektmodellen som verktyg. Projektmodellen är fortfarande relativt ny och vi har genom denna studie identifierat utvecklingsfaktorer som kan bidra till att arbetet blir ännu bättre.

Vår förhoppning är att vi har satt bollen i rullning och att staden i framtiden sparkar bollen vidare parallellt som ytterligare utveckling i Helsingborgs stad sker.



## Referenslista

Allwood, Carl Martin och Erikson, Martin G. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori, för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur.

Aquino, K. & Serva, M. (2005). Using a dual role assignment to improve group dynamics and performance: The effects of facilitating social capital in teams. *Journal of management education*, Vol. 29 (1). DOI: 10.1177/1052562903262482

Baruch, Y. & Bui, H. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*. ISSN 0969-6474 Volym 17, Nr 3, s.208-227. Hämtad 2012-11-10 från: <http://dx.doi.org/10.1108/09696471011034919>

Christensen, T., Lægred, P., Roness, P G. & Røvik K A. (2005). *Organisationsteori i offentlig sektor*. Liber.

Christenson, D. & Walker, H.T. (2005). Knowledge wisdom and networks: a project management centre of excellence example. *The Learning Organization* Vol. 12 No. 3. pp. 275-291. DOI 10.1108/09696470510592520.

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Sixth edition.

Eastman, J. K., & Swift, C. O. (2002). Enhancing collaborative learning: Discussion boards and chat rooms as project communication tools. *Business Communication Quarterly*, 65, 29-37.

Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Chiccester: Blackwell.

Glaser och Strauss (1967). *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyer.

Glaser, Barney G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley: The sociologi press.

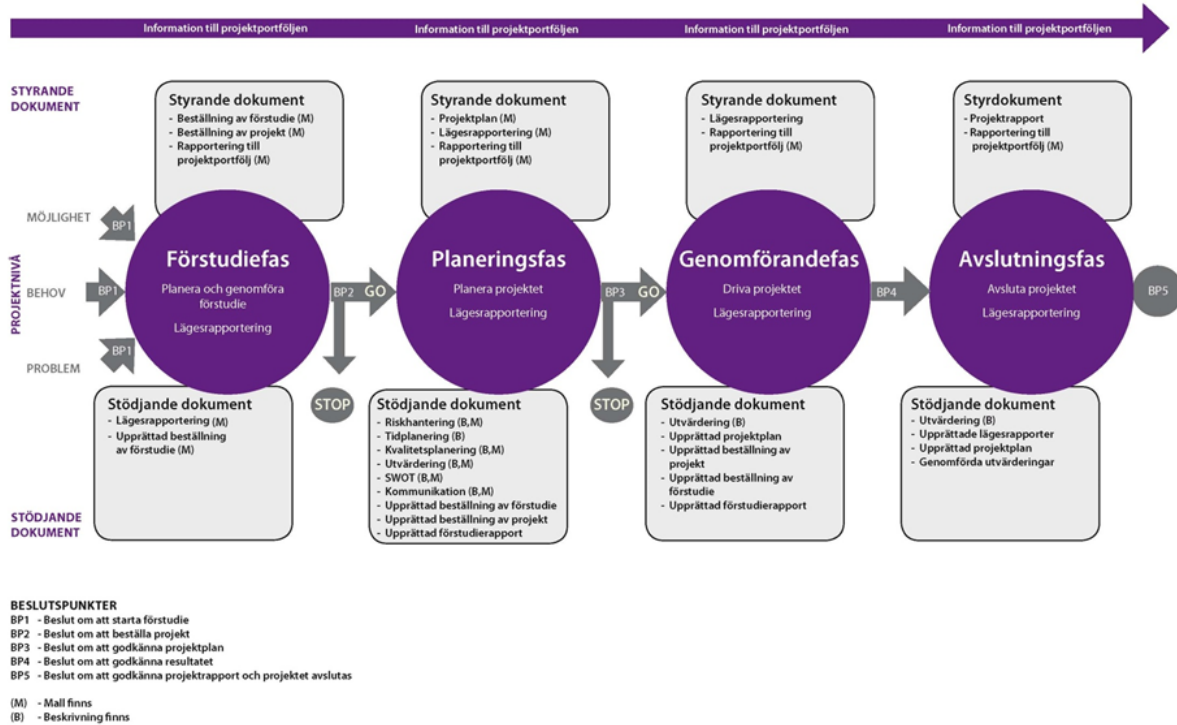
Glaser, Barney G. (1992). *Basics of grounded theory analysis* (2nd print.). Sociology Press. P.O.Box 400 (31 Oxford Ave.). Mill Valley, CA 94942.

- Guvå, G. & Hylander, I. (1998). *Learning Grounded Theory. Transforming empirical data into theoretical models*. FOG-report no 43, Department of Education and Psychology, Linköping University.
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori. Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Järkedal, Å. (2005). *Utvärdering - steg för steg* (Upplaga 3:1). Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Kaufmann, G. och Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kylén, J-A. (2008). *Att utvärdera. Organisation, verksamhet, personal*. Malmö: Liber.
- Kvale, S. och Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landy, F. J. and Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology* (3rd ed.). Hoboken; NJ: Wiley.
- Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge. M. P. (1990). *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. Doubleday Dell Publishing Group, Inc.: Bantham
- Stensmo, C. (2007). *Pedagogisk filosofi*. Lund: Studentlitteratur.
- Sheffield, J., Sankaran, S. & Haslett, T. (2012). Systems thinking: taming complexity in project management. *On the Horizon*, Vol. 20 Iss: 2, pp.126 - 136. DOI: 10.1108/10748121211235787
- Thornberg, R. & Forslund Frykedal, K. (2009). Grundad teori. Fejes, A. & Thornberg, R (Red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.
- Tonnqvist, B. (2010). *Projektledning*. Stockholm: Bonnier utbildning AB.
- Uppdragsbanken (2013). <http://www.uppdraagsbanken.nu/>
- Vetenskapsrådet (2013). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat 131208, från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

# Bilagor

## Bilaga 1

### STADSBYGGNADSFÖRVALTNINGENS PROJEKTMODELL



### Styrande dokument - mallar

- Beställning av förstudie
- Beställning av projekt
- Projektplan
- Projektrapport
- Lägesrapportering
- Rapportering till projektportfölj

### Stödande dokument - mallar

- Kommunikationsplan
- Kvalitetsplanering
- Utvärdering PMI/Ö/L
- Riskhantering
- SOFT analys
- SWOT analys

## **Bilaga 2**

### **Intervjumall**

Öppningsfråga: Kan du berätta om arbetet med projektmodellen?

Stödfrågor:

1. Hur har du arbetat med projektmodellen?
2. Hur har det fungerat?
3. Anser du att modellen är ultimat för de projekt som du har arbetat med? Motivera.
4. Vilka styrkor respektive svagheter kan du se med nuvarande projektmodell?
5. Om du skulle ändra på något i nuvarande projektmodell, vad skulle det vara?

Tilläggsfrågor, intervju 2:

1. Vi har fått uppfattningen om att arbetet med projektmodellen nästan enbart upplevs som positivt. Vad har ni att säga om det?

## Bilaga 3

### Underkategorier

#### Kodfamiljer

##### Underkategori: Rollfördelning

###### Koder

- Många personer i projektet som är beroende av varandra
- Risk att ta på sig andras ansvar
- Mycket arbete läggs på att alla ska känna sig involverade
- Tydliga arbetsfördelningar, vilka som är delaktiga och vart besluten kommer ifrån. Ingetdera ifrågasätts. Stor respekt för högsta ledningen.
- Alla som är delaktiga i HR-processerna och dess olika delmoment är människor man ska ha förtroende för, och inte ifrågasätta.
- Råder fungerande teamarbete.
- Var och en har sin roll i en verksamhet, och de som jobbar med projektmodellen har därför bättre koll på själva modellen är t ex. en styrgruppsmedlem.
- Projektplanen och rollfördelningar anses viktigast. Om det finns några svagheter i projektarbete så är det den mänskliga faktorn, inte modellen.

##### Underkategori: Ansvarsfördelning

###### Koder

- Risk att ta på sig andras ansvar.
- Vikten av ansvar. Det egna men också andras.
- Risk med vilseledning av projekt när ansvarsroller inte fungerar.
- Projektmodellen underlättar delegering av ansvar.
- Finns en risk att man tar på sig andras ansvarsområden.
- Om det går för lång tid mellan beställning, projektstart och leverans kan konsekvenserna bli att folk glömmer bort, eller tar ansvar för saker som inte lägre är deras ansvar, eller tvärtom att man inte vill ta ansvar får något som inte är ens ansvar längre men ingen annan tar vid.

##### Underkategori: Gemensam förståelse

###### Koder

- Får stöd av ledningen.
- Alla inblandade måste vara med på banan.
- Viktigt med ömsesidig förståelse för vad olika projekt och begrepp innebär.
- Råder brist på kommunikation ibland, men det beror inte på projektmodellen i sig.

- Finns en önskan om att ledningen uttalar vikten av att använda modellen och strukturen den har.
- Osäkerhet om alla vet att modellen finns och att det är den man jobbar efter.

### **Underkategori: Kommunikation**

#### **Koder**

- Kommunikationsplan finns.
- Viktigt med god kommunikation mellan alla aktörer i projekt.
- Motiverar och engagerar projektgruppen.
- Råder brist på kommunikation ibland.
- Man skulle kunna kommunicera modellen så att den blir mer levande.
- Finns en önskan om att göra modellen mer lättillgänglig.

### **Underkategori: Dokumentation**

#### **Koder**

- Modellen står sig stark mot förändringar eftersom alla steg dokumenteras noga.
- Struktur och dokumentation är fokus.
- Det finns en inlärningseffekt i projektarbete, eftersom det finns utrymme för flexibilitet som efterhand växer fram utefter vad målbeskrivningen kräver.
- Viktigt med utvärdering och att alla medverkande deltar i dem.
- Påpekar att det vore bra att utvärdera inlärningsutvecklingen hos de som varit delaktiga i arbete med projektmodellen.
- Risk att man producerar dokument bara för dokumentens skull. Man ser inte syftet med dem utan gör dem för att modellen säger det.
- Överflödigt med dokument som ska skrivas trots att ingen efterfrågar dem.
- Dålig dokumenthantering. Arbetar med att få fram ett bättre system för ändamålet.
- Modellen finns tillgänglig för alla på intranätet, men det är oklart om om alla går in och tar del av av de dokument som finns där.
- Stöddokument finns som hjälpmedel, exempel: SWOT-analys och kommunikationsplan.

### **Underkategori: Deadlines**

#### **Koder**

- Deadlines viktiga för strukturen.
- Beslutsfattande och deadlines är grundstenar i projektmodellen.
- Deadlines genererar positiv stress för att kunna leverera.
- Deadlines eliminerar till viss del risken att saker skjuts upp och håller på i oändlighet.
- Stress i samband med deadlines.
- Deadlines sätts i början av projekten. Kan vara både styrka och svaghet.

## Underkategori: Delmoment

### Koder

- Struktur i delmoment upplevs som viktiga för tryggheten.
- Leveransarbetet saknar strukturen som finns i projektmodellen och i övriga moment.
- Externt fokus på processer. Internt ses det snarare som delmoment i olika flöden.
- Delmoment kan vara hämmande och stressande.
- Struktur och ramar skapar förutsättningar för kreativitet.

## Underkategori: Arbetsätt

### Koder

- Vet ej om modellen är ultimat.
- Modellen fungerar som ett verktyg.
- Tveksamhet om modellen lämnar utrymme för förändringar.
- Modellen är väldigt omfattande. Uttrycker svårigheter i att sälla vad det är man behöver och inte behöver använda i den.
- Anpassar vad det är man använder i modellen för varje unikt projekt.
- Stor frihet i hur man som projektledare väljer att använda sig av modellen.
- Strukturen i modellen är densamma även om projektledare arbetar efter den på olika sätt.
- Upprätthålla resultat upplevs som som det jobbigaste eftersom leveransen av klart projekt inte alltid följs upp till hundra procent av beställare. Olika anledningar men oftast för att tiden inte är rätt.
- Ser sig själv som förebild för andra verksamheter och kommuner.
- Bra med strukturerade modeller, hjälper till att fokusera. Å andra sidan finns det en risk när man jobbar systematiskt att man missar, eller det går inte att se, helheten.
- Projektmodellen hjälper till av vara systematisk, inte systemisk vilket verkar vara det mer långsiktiga.
- Är man systematisk gör man saker rätt, är man systemisk gör man rätt saker.
- Drivit frågan om implementeringsplaner, där projektledare och beställare tillsammans hittar verktyg för genomförandet av projektresultat som cheferna sedan ska kunna använda.
- Behov att synliggöra modellen och göra den mer lättillgänglig.
- Har anpassat användandet av modellen efter förvaltningarna eftersom dom har olika behov och funktioner.
- Viktigt med flexibilitet.
- Bra att man har spridit modellen till andra förvaltningar. Bevisar att modellen kan användas generellt.
- Att ha en projektportfölj är ett initiativ från ledningen för att få en bättre och tydligare överblick.
- Viktigt att modeller och portföljer ska förenkla arbetet, därför är det viktigt med pedagogiska projektmodeller och projektportföljer.

- Att arbeta enligt en projektmodell handlar om att kvalitetssäkra processen, men det är ingen garant att resultatet blir optimalt.
- Projektmodellen kan vara hur bra som helst, men det spelar mindre roll om den inte kommuniceras och hålls levande på ett effektivt sätt.
- Finns inte utrymme i dagens projektmodell för implementering, men det bör förtydligas så att man kan följa varje steg som ska leda till implementering.
- Modellen är flexibel och anpassningsbar, vilket utgör den främsta styrkan.