

Fältstudie om projektledning

Projektledning

Fältstudie
Moment 6

Albin Rönkvist



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

MITTUNIVERSITETET
Avdelningen för informationssystem och -teknologi

Författare: Albin Rönnkvist, alrn1700@student.miun.se
Utbildningsprogram: Webbutveckling, 120 hp
Huvudområde: Datateknik
Termin, år: HT, 2018

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka hur projekt kan hanteras ute i arbetslivet. Det finns en mängd olika metoder för att driva projekt och det ena är nödvändigtvis inte bättre än det andra, det beror på förutsättningar och vilken typ av projekt som ska genomföras. Rapporten kommer därför ta upp några av de mest populära metoderna och jämföra dessa med företagets metod samt diskutera eventuella förslag på hur företaget skulle kunna förbättra sin projekthantering. Den empiriska undersökningen utfördes i form av en intervju med en projektcontroller på ett värmebolag som kontinuerligt bedriver projektarbeten. Det empiriska resultatet visade på att företaget följer en tydlig projektmodell genomgående i alla projekt och att de har ett mer traditionellt synsätt på hanteringen av projekt. Vidare diskuteras hur företaget skulle kunna förbättra sin projektledning utifrån teorin och olika kända metoder.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	iii
1 Inledning	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Syfte.....	1
1.3 Avgränsningar.....	1
1.4 Disposition.....	1
2 Teori	2
2.1 Projekt.....	2
2.2 Projektstyrning och projektledning.....	2
2.3 Projektmetodiker.....	2
2.3.1 Agila metoder.....	2
2.3.2 Agila- kontra traditionella metoder.....	3
2.3.3 Projektprocessen.....	4
2.3.4 Organisation och roller.....	7
2.3.5 Styrdokument och kommunikation.....	7
3 Metod	9
3.1 Val av metod.....	9
3.2 Urval.....	9
3.3 Genomförande och sammanställning.....	9
4 Resultat	10
4.1 Projekt.....	10
4.2 Projektstyrning och projektledning.....	10
4.3 Projektmetodik.....	10
4.3.1 Projektprocessen.....	10
4.3.2 Organisation och roller.....	11
4.3.3 Styrdokument och kommunikation.....	12
5 Analys	13
5.1 Projekt.....	13
5.2 Projektstyrning och projektledning.....	13
5.3 Projektmetodik.....	13
5.3.1 Projektprocessen.....	13
5.3.2 Organisation och roller.....	14
5.3.3 Styrdokument och kommunikation.....	14
5.4 Förbättringar.....	15
6 Diskussion	17
6.1 Metoddiskussion.....	17
6.2 Resultatdiskussion.....	17
6.3 Sammanfattning och slutsatser.....	17
Källförteckning	18
7 Bilagor	19

1 Inledning

1.1 Introduktion

Många människor arbetar med jämna mellanrum i projekt av olika slag, både i arbetslivet och privat. Det kan vara allt från viktnedgång som privatperson till en ny produkt som ska framföras av ett stort företag. Projekt är en arbetsform, ett sätt att organisera arbete där man lägger stort fokus på att uppnå ett uppsatt mål. Det kan i princip vara vad som helst som måste behöva utföras innan en angiven tid med bestämda resurser av en tillfällig organisation.

Det finns ett antal olika metoder och strategier för att hantera projekt. Vi har till exempel projektledningsmetoder som vattenfall, Scrum och Lean. Man brukar även prata om agila och traditionella metoder vilket i princip är två kategorier där man delar in metoder som mer eller mindre har ett gemensamt synsätt på hur projekt ska hanteras.

I denna studie ska ett specifikt företag undersökas där fokus ligger på hur de hanterar projekt för att sedan kunna analysera dess metoder och jämföra med andra kanske mer populära metoder för projekthantering.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur projekt kan hanteras ute i arbetslivet och hur det kan skilja sig åt från populära projekthanterings-metoder.

1.3 Avgränsningar

Studien kommer endast behandla ämnet projektledning där fokus ligger på hantering av projekt med olika metoder. Med tanke på ämnets stora omfattning och för att rapporten inte ska bli för lång så kommer teorin endast ta upp grundläggande delar med ett fåtal exempel.

Undersökningen kommer endast genomföras på ett företag med en person. Detta betyder att studien INTE beskriver hur projekt generellt hanteras i arbetslivet, utan visar endast ett exempel på hur de hanteras inom ett enskilt företag.

1.4 Disposition

I kapitel 2 presenteras teori som används för att analysera och diskutera företagets projekthantering. I kapitel 3 beskrivs studiens metod / tillvägagångssätt för planering och genomförande av undersökningen. I kapitel 4 presenteras resultatet från den empiriska undersökningen bestående av en intervju. I kapitel 5 analyseras resultatet från undersökningen och jämförs med teorin. I kapitel 6 diskuteras hela studien med reflektioner kring processen, genomförande och resultat.

2 Teori

2.1 Projekt

Enligt Bo Tonnquist[1, s.27] är projekt en arbetsform med syfte att leverera ett förutbestämt resultat vid en given tidpunkt med hjälp av en tillfällig organisation. Arbetet är då en avgränsad uppgift som inte ingår i ordinarie verksamhet och som inte heller återkommer, när projektet avslutas upphör också den tillfälliga organisationens arbetsuppgifter.

2.2 Projektstyrning och projektledning

Projektstyrning handlar om hur man hanterar flera projekt samtidigt inom en verksamhet eller en organisation. Vilka projekt ska startas, drivas och avslutas samt vilka projekt ska prioriteras. Man måste säkerställa att projektens mål uppnås och att de kan drivas samtidigt utan att påverka verksamhetens helhet / affärsplan negativt. Projektstyrningen bör gå till på samma sätt inom företaget oavsett vad projektet handlar om, man bör alltså följa en gemensam projektmodell [1, s.26].

Projektstyrning bör inte blandas ihop med projektledning där man endast hanterar ett enskilt projekt med dess planering, ledning och genomförande för att uppnå önskat resultat [1, s.26].

Tillsammans utgör de två begreppen en helhet som ska säkerställa att de enskilda projekten uppnår sina effektmål samtidigt som företaget har rutiner och processer för att organisera och optimera alla projekt som kan uppstå [1, s.26].

2.3 Projektmetodiker

Projektmetodiken är en uppsättning metoder och verktyg som beskrivs i en styrmodell / projektmodell. Projektmodellen är ett ramverk med syfte att beskriva hur projekt ska genomföras i en verksamhet. Denna modell består vanligtvis av en beskrivning av projektprocessen, roller och dokumentmallar / styrdokument [1, s.27]. Fördelen med att införa projektmodellen är att man får bättre struktur på projektet då man skapar ett gemensamt arbetssätt inom organisationen med samsyn kring projektprocessen, tydliga ansvar och befogenheter samt ett enhetligt sätt att kommunicera resultat och kostnader.

2.3.1 Agila metoder

Agilt betyder lättroligt och är ett samlingsnamn för olika flexibla projektmetoder / arbetssätt som kan användas inom de flesta typer av projekt. De agila metoderna baseras på en uppsättning värderingar, attityder och principer som beskriver hur ett arbete bör organiseras i en komplex och föränderlig värld [1, s.45]. Metoderna har hämtat mycket från Lean med fokus på samarbete i team,

minimering av onödigt arbete / slöseri av resurser samt transparens där alla berörda ska kunna se vad som händer.

Ramverket för de agila arbetssätten formuleras i "Manifestet för Agil systemutveckling"[4] som sammanställdes av en grupp med intresse och erfarenhet av mjukvaruutveckling i syfte att förbättra genomförandet. De ansåg att de mer traditionella metoderna var trögrörliga och komplexa vilka tog lite hänsyn till att förutsättningar vanligtvis förändras under uppgiftens gång. De upplevde även att en stor del av planeringstiden blev bortkastad då planen ändå måste ändras i ett senare skede. Traditionella planeringsmetoder tog inte heller hänsyn till att kunskap om hur mjukvaran faktiskt ska utvecklas uppstår under processens gång, till exempel under genomförandet [1, s.50]. Manifestet består av 4 värderingar och 12 principer som lägger en gemensam grund för det agila arbetssättet. Det kan ses som ett förslag till utgångspunkt för mer framgångsrik mjukvaruutveckling där man hela tiden försäkras om att man utgår från aktuella och verkliga behov [5]. De fyra värderingarna är:

1. **Individer och interaktioner** framför processer och verktyg.
2. **Fungerande programvara** framför omfattande dokumentation.
3. **Kundsamarbete** framför kontraktsförhandling.
4. **Anpassning till förändring** framför att följa en plan.

Manifestet förtydligar även att medan det finns värde i punkterna till höger så värdesätts punkterna till vänster mer [4]. Att arbeta "agilt" står alltså för olika principer, värderingar och attityder som underlättar för ett lättrorligt och flexibelt sätt att arbeta. Genom ständiga interaktioner och anpassning till förändringar i omvärlden får projektet ett resultat där både kund och leverantör är nöjd [5].

2.3.2 Agila- kontra traditionella metoder

Det finns ett antal olika projektledningsmetoder som till exempel Scrum, Lean och vattenfall. Man brukar ofta prata om Agila- och traditionella metoder som är samlingsnamn för olika arbetssätt där agila metoder som sagt förespråkar ett flexibelt arbetssätt medan de traditionella metoderna fokuserar mer på ett detaljplanerat och oföränderligt arbetssätt. Dessa metoder har till exempel olika syn på processen, olika syn på hur man organiserar och fördelar roller samt hur man hanterar olika styrdokument. Trots att de skiljer sig åt på många olika sätt så utgår de i grunden från en projektmodell som består av:

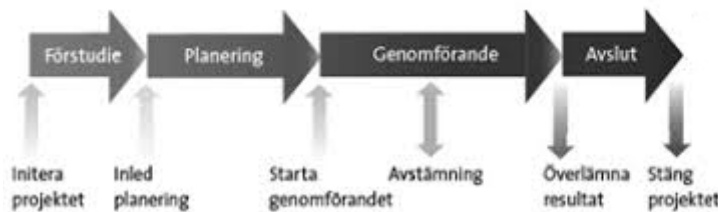
- **Projektprocessen:** beskrivning av projektets process med faser och beslutspunkter.
- **Organisation och roller:** beskrivning av ansvar och befogenheter för olika roller inom projektet.

- **Styrdokument:** mallar för dokument som behövs för att starta, planera och följa upp projekt.

[1, s28]

2.3.3 Projektprocessen

Projektprocessen brukar generellt sett bestå av följande faser: *förstudie, planering, genomförande, avslut* samt ett antal beslutspunkter (se figur 1).



Figur 1

Både agila och traditionella metoder utgår från den generella processen men de jobbar med den på lite olika sätt. I traditionella projekt lägger man mycket tid på att planera och dokumentera projektet och dess genomförande från start till slut. Traditionella metoder som till exempel vattenfalls-metoden jobbar för att göra klart en fas noggrant innan man går vidare till nästa och när en fas väl är klar så går man helst inte tillbaka och ändrar denna. Man försöker alltså förutspå risker, förändringar och övriga faktorer som kan påverka projektet för att så specifikt som möjligt ta fram en plan som ska gå att följa genom hela projektet utan att göra för många ändringar.

Rörlighet (Agility) är det område som mest skiljer den agila processen från den traditionella processen, emedan den traditionella utvecklingen gör allt för att följa en plan, genom att kontrollera oförutsedda händelser och påverkan från omgivningen, så förändrar sig istället den agila utvecklingen mot omgivningens förändringar och påverkan. Detta uppnås genom mer flexibilitet kring ändringar och mer övergripande planer. Man jobbar iterativt med korta etapper som ger möjlighet att snabbt kunna reagera på förändringar och fånga upp det som behöver ändras under projektets gång. Man använder sig även av rullande närzonsplanering där man lägger fokus på en del av projektet innan man börjar planera en annan del, detta eftersom utveckling i omvärlden med ny teknik kan göra att projektet måste planeras om [2]. Detta gäller för alla faser egentligen men kanske främst förstudie, planering och genomförande där faserna ständigt förändras och man kan gå tillbaka till föregående faser.

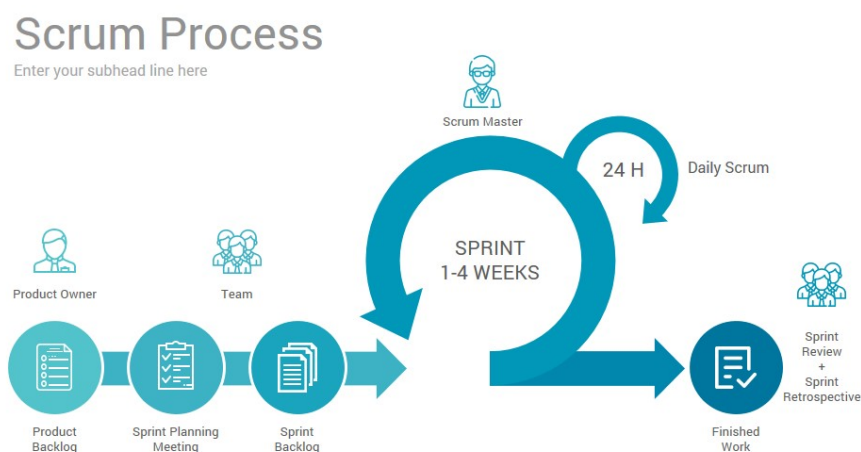
De generella faserna:

- I **förstudie-fasen** analyseras förutsättningarna för att genomföra projektet i syfte att minska osäkerheten. Här dokumenteras krav, projektets omfattning definieras, lösningar väljs och affärsnyttan bedöms för att ställas mot kostnader och förutsättningar.

I traditionella projekt tar man fram alla krav från början, det är tydliga krav på resultatet av produkten samt tydliga krav på hur projektet ska genomföras. Dessa krav samlas i en kravspecifikation och är utgångspunkt för projektet. I agila projekt är kraven ofta otydliga från början och man vet inte exakt hur man ska lösa alla delar innan projektstart. Istället tillåter man ett arbetssätt där man under projektets gång kan undersöka, experimentera och testa innan man fäster sig vid en lösning. Under projektets gång kan man alltså få en bättre insikt i vad som måste göras och hur man på bäst sätt kan lösa detta med till exempel nya tekniker som uppkommer under projektet. Då tar man ofta fram mer övergripande krav i förstudien för att sedan under projektets gång successivt förtydliga kraven. Dessa krav brukar lagras i en produktlogg. [2]

- I **planeringsfasen** väljer man metod för genomförandet och tar fram en plan för hur projektmålet ska uppnås. Ofta i form av en projektplan där man planerar aktiviteter, resurser, kostnader och risker. Här pratar man ofta om tidsplanen som är en översikt över aktiviteterna och när de måste slutföras. Både traditionella och agila metoder använder sig av ungefär samma tidsplaneringsmetoder men på lite olika vis. Man fastställer aktiviteter och bryter ner dessa i till exempel WBS. Man skapar även en logisk nätplan med milstolpar och beroenden. Skillnaden här är att i de traditionella projekten gör man tidsplanen mer specifik från början medan man i agila projekt endast tar upp huvudaktiviteter och viktiga leveranspunkter i en övergripande tidsplan för att senare planera in den närmst liggande perioden i projektet, även kallat rullande närzonsplanering. På så sätt kan man successivt detaljplanera och integrera alla möjliga förändringar i båda projekt och omvärld till huvudtidsplanen. Då undviks onödigt planeringsarbete och man är mer flexibel till ändringar. [1]
- I **genomförande-fasen** tar man fram och överlämnar resultat antingen i delleveranser eller en stor leverans i slutet av genomförandet. Man följer även regelbundet upp aktiviteter och kostnader samt hanterar eventuell ändringar. I traditionella metoder som till exempel vattenfallsmetoden arbetar man även med faser under själva genomförande-fasen. Projektledare och projektgrupp genomför då ofta projektet i en seriell process som flyter på likt ett vattenfall där ändringar eller avvikelser från planen inte uppmuntras. I varje fas utför man då ett antal aktiviteter som är specificerade i kravspecifikationen och tillagda i tidsplanen. I agila metoder jobbar man istället i inkrementella och iterativa etapper som innebär att man löpande skapar färdiga, användbara delar där man kan gå tillbaka till föregående etapper och göra förbättringar. Till skillnad från vattenfallsmodellen där implementation och testning sker sist i projektet och där man löser problem i nuvarande fas istället för att gå tillbaka till föregående. [1][2]

Nedan följer ett exempel på genomförande i den väletablerade agila systemutvecklingsmetoden Scrum. I Scrum och i de flesta agila metoder genomförs projektet etappvis (se Figur 2). Varje etapp(Sprint) inleds med ett planeringsmöte(Sprint planning) där produktägare samlas med teamet och bestämmer vilka aktiviteter från produktloggen som ska genomföras i etappen. Dessa aktiviteter samlas då i en etapplogg som teamet utgår ifrån. Etappen pågår ofta mellan 1-4 veckor och avslutas med en demonstration av vad som utvecklats under etappen för alla intressenter(Sprint review) samt en återblick för att identifiera möjliga förbättringar i arbetssättet(Sprint retrospective). Under etappen sker även dagliga korta statusmöten(Daily scrums) med teamledaren(Scrum master) och teamet. [6]



Figur 2

- I **avsluts-fasen** utvärderar man arbetet och avvecklar projektgruppen.
- Det tillkommer även två faser som inte ingår i själva projektet, **idé** och **effekt**. **Idé** är fasen innan förstudien som beskriver urvals- och beslutsprocessen innan man bestämmer att ett projekt ska starta. Efter **avsluts-fasen** kommer **effekt-fasen** där man säkerställer att den önskade nyttan av projektet uppfylls. [1, s.29]

I processen finns även ett antal beslutpunkter(se de undre pilarna i Figur 1) som ska tas i beaktning innan man går vidare i projektet. Dessa punkter finns ofta efter varje fas och måste godkännas innan nästa fas kan påbörjas. Vid varje punkt har man då ett beslutsmöte som resulterar i ett av fyra alternativ: fortsatt projektet enligt plan, gå tillbaka och ändra eller komplettera, stoppa projektet tillfälligt eller avsluta projektet. [1, s.30]

Denna process är genomgående i all typer av projekt men kan tillämpas på lite olika sätt beroende på vilket typ av projekt som ska genomföras och vilken me-

nod som används. Dock så är den grundläggande processen densamma för i princip alla projekt [1, s.31-32].

2.3.4 Organisation och roller

Man delar in den tillfälliga organisationen i roller med tydligt definierade ansvar och befogenheter. En projekttroll beskriver vilken eller vilka uppgifter man har i projektet. Dessa roller kan skilja sig åt lite beroende på projektets omfattning och vilken metodik man tillämpat i organisationen. Dock så brukar man dela in organisationen i fyra kategorier: styra och övervaka, organisera och leda, utföra samt stödja. Denna organisering av roller är genomgående i de flesta metoderna, framförallt i traditionella metoder.

I traditionella projekt består de styrande rollerna ofta av projektägare, projektbeställare och en styrgrupp som tar besluten och ansvarar över projektets helhet med till exempel krav, tidsplan, effektmål och resurser. I de ledande rollerna finns ofta någon typ av projektledare med eventuella delprojektledare som ansvarar över själva projektet med organisation och planering av projektet samt framförallt se till att projektmålen uppnås genom att leda gruppen och till exempel delegera aktiviteter, lösa problem och motivera. De utförande rollerna är de som ingår i projektgruppen vars huvuduppgift är att utföra de aktiviteter som leder fram till projektmålet. Dessa projektgrupper består ofta av specialister som fokuserar på sitt specifika område och är involverade så länge deras kompetens behövs. De stödjande rollerna är som det låter till för att ge stöd, kanske framförallt åt projektledaren genom till exempel referensgrupper, kommunikatörer och resursägare. [1, s.34-41]

I agila projekt jobbar man inte med ledning på samma sätt. Här är de ledande rollerna mer coachande och de utförande rollerna mer självorganiserade. I agila projekt består ofta den styrande rollen av en produktägare. Denne ansvarar för verksamhetsbehov och ställer detaljerade krav på projektresultatet samt fattar beslut kring vad som ska prioriteras i varje etapp. De ledande rollerna består ofta av en teamledare som undanröjer hinder och ser till att metodiken uppehålls. Teamledaren kan delvis likställas med projektledaren, dock så är projektledaren mer styrande och tar beslut medan teamledaren är mer coachande och låter de styrande och utförande rollerna fatta besluten kring genomförande och rollfördelning. De utförande rollerna är teammedlemmar som bildar ett team. Agila team bygger på självorganiserande tvärfunktionella team. Teamet är självorganiserande eftersom det inte finns någon utsedd ledare som bestämmer vem som gör vad eller hur ett problem skall lösas. Detta är något som teamet beslutar om tillsammans. Teamet ska dessutom vara tvärfunktionellt, vilket betyder att all kompetens som behövs för att ta en funktion från idé till färdig implementation skall finnas representerad i teamet. Några må ha specialistkompetens, men alla förväntas ha tillräckligt bred kompetens för att hjälpa till om problem uppstår. Dessa ansvarar för att gemensamt bestämma vem som ska göra vad och hur man ska lösa olika uppgifter samt leverera resultat efter varje etapp. [2]

2.3.5 Styrdokument och kommunikation

Styrdokument används för att dokumentera allting som är viktigt för projektet. Här ingår projektplanen där man dokumenterar planen för att genomföra projektet med aktiviteter, risker, tider, resurser osv. Uppdragsbeskrivning som beskriver projektets idé. Projektdirektiv som förtydligar idén och utgör grunden för att inleda planeringsfasen där projektplanen tas fram[3]. Slutrapport där man utvärderar projektet och dokumenterar det man lärt sig. Statusrapport där man för löpande uppföljning. Beslutslogg som är en logg över de beslut som togs vid tidigare nämnda beslutspunkter. [1, s.33]

Dessa styrdokument bör finnas i ett projekt men kan hanteras på lite olika vis beroende på vilken projektledningsmetod man använder och hur omfattande projektet är. I traditionella metoder lägger man till exempel mycket tid på dokumentationen med detaljerade planeringar, överenskommelser osv. Medan man i agila metoder istället flyttar fokus till flexibilitet med övergripande planer och interaktion med människor. Dokumentationen är fortfarande viktig oavsett metod men det används på olika sätt. [4]

3 Metod

Först presenteras val av metod för att genomföra studien, sedan presenteras företaget och intervjuperson för att till sist beskriva genomförandet och sammanställningen av information.

3.1 Val av metod

I denna undersökande studie valdes en muntlig intervju som metod för att samla in information om företagets sätt att hantera projekt. Detta eftersom en muntlig intervju ger möjlighet till följdfrågor och diskussion. Intervjun utgick från ett frågeformulär (se Bilaga 1) med inledande frågor om företaget och dess organisation som sedan gick över till frågor med fokus på projekt och hur de hanteras inom företaget. Intervjupersonen fick frågeformuläret i god tid innan intervjun för att kunna förbereda sig vilket resulterar i en effektivare intervju med mer genomtänkta svar.

3.2 Urval

Den valda intervjupersonen arbetar som projektcontroller på företaget Stockholm Exergi i Stockholm stad. Företaget klassas som ett energibolag inom fjärrvärme och fjärrkyla vars affärsidén bygger på att förse Stockholm stad med hållbar värme och kyla genom att se till att deras produkter kommer ifrån förnybar energi. Företaget har cirka 700 anställda och hade 2017 en årsomsättning på cirka 6,6 miljarder kronor.

Han är utbildad ekonom och har läst ett kandidatprogram i Ekonomi Management samt ledarskap. Som projektcontroller ansvarar han över den ekonomiska uppföljningen och tidsplaneringen av projekt. Mer specifikt så ser han till så att projektledare håller sig inom ramarna för tid och budget samt ändrar tidsplanen då problem uppstår, till exempel vid förseningar av externa leveranser. Han sitter då ofta med projektledare och projektägare där han hjälper till i flera olika projekt som pågår i ett område.

3.3 Genomförande och sammanställning

Intervjun genomfördes muntligt i en bokad möteslokal och spelades in där författaren ledde intervjun och antecknade nyckelord / viktiga delar. Intervjun utgick från frågeformuläret (se Bilaga 1) med ett antal följdfrågor som uppstod vilket gav ytterligare information och insikt i företaget.

När intervjun var klar så sammanställdes informationen i ett textdokument där nyckelord från anteckningarna förtydligades och alla önskade delar beskrevs på ett mer sammanfattande vis.

4 Resultat

4.1 Projekt

Alla uppdrag som ska skapa ett värde för företaget drivs i projekt. Det kan vara till exempel byggnationer, uppgraderingar och liknande. Det är för det mesta underhållsjobb av befintliga värmeverk där man kollar på nya effektivare och mer hållbara lösningar, till exempel mer miljövänliga lösningar.

Projekt är ofta olika och oförutsägbara då det alltid kommer nya riktlinjer med miljökrav och nya tekniska lösningar. Dessa projekt kan pågå i allt från en månad till ett år.

4.2 Projektstyrning och projektledning

Företaget styr flera projekt samtidigt genom att dela upp företaget i olika geografiska områden där investeringsägare har koll på de projekt som tillhör deras område och ser till att alla pågående projekt synkas. Investeringsägaren sitter alltid med i styrgruppen för alla projekt i sitt område och har hand om budgeten samt kontrollerar om projekt kan startas, pausas eller måste avbrytas osv.

När det kommer till att hantera enskilda projekt så följer företaget en genomgående projektmetodik / projektmodell i alla projekt.

4.3 Projektmetodik

Företaget har ingen uttalad metod som till exempel Scrum eller Vattenfall för att genomföra projekt men de har en tydlig projektmetodik där projektprocessen, rollfördelningen och hanteringen av dokumentation fungerar på samma sätt i mer eller mindre alla projekt.

De arbetar mycket med projektprocesser som är tydliga och återkommande vilket enligt Linus underlättar för både planering och genomförande av de olika projekten. Dock så anser Linus att det ibland kan leda onödigt och tidskrävande arbete då man använder samma process för såväl stora som små projekt. Det är främst den omfattande dokumentationen som som kan kännas överflödigt för så små projekt.

Företaget har även en klar struktur när det kommer till rollfördelningen och använder sig av olika styrdokument genomgående i alla projekt.

4.3.1 Projektprocessen

De utgår från den generella projektprocessen där de börjar med att initiera ett projekt för att sedan titta på behovet av resurser för att idén ska kunna tas vidare till en förstudie. Efter det följs en process med:

- *förstudie* där de utreder om projektet är möjligt och tar fram krav. Dessa krav behöver inte vara spikade i förstudien utan kan förtydligas i både

planeringsfasen och under genomförandet. Det är oftast att nya lösningar hittas och då handlar det om att ändra på kraven. Dessa ändringar sker i fasen man är i och där de endast uppmuntras om de är lönsamma och bidrar till bättre hållbarhet. Dessa ändringar sker dock sällan då man ofta har koll på vad som ska göras från början där man lägger mycket tid planering och utredning för att kunna förutspå ändringar istället för att anpassa sig. Intervjupersonen menar att ett bra grundarbete lönar sig. För många ändringar uppmuntras inte heller eftersom företaget har en ganska statiskt budget där ändringar kan bli dyrt. Att göra för många ändringar anses även vara dåligt planerat

- *planering* där de tar fram en hypotetisk tidsplan, en uppskattning för hur de tror det kommer bli. I stora projekt tas det fram en detaljerad plan från början då det är många inblandade som för det mesta är inhyrda från externa företag och mycket pengar som måste planeras. I små projekt är planen mer övergripande där man kan planera in de närliggande aktiviteterna under genomförandet. Här återkommer även den negativa synen på ändringar där man helst ska kunna följa planen från start till slut utan att göra ändringar.
- *genomförande* där själva arbetet genomförs. Här jobbar projektledare och projektgrupp för att följa planen och visa upp ett resultat i slutet av fasen.
- *avslut* där de stänger projektet när allt arbete är klart och all dokumentation är insamlad. I samma fas skriver de också erfarenhetsrapporter inför kommande projekt.

Efter avsluts-fasen tillkommer även en garanti-period med avskrivningstid för material mm.

I företagets projektprocess finns det även några viktiga beslutspunkter, dessa befinner sig inför av varje steg i processen (förstudie, genomförande mm). Besluten tas oftast av styrgrupp, styrelse eller övriga beslutstagare beroende på projektets komplexitet.

4.3.2 Organisation och roller

I de flesta av företagets projekt består rollerna av investeringsägare / projektägare, projektledare, projektgrupp (projektcontroller, delprojektledare, inköpare och admin) samt en styrgrupp och i vissa fall en referensgrupp.

- *Projektägaren* är i de flesta fall den person som ansvarar för en viss anläggning, där själva arbetet ska göras. Denna ställer krav och ser till att projektet når sitt effektmål.
- *Projektledaren* väljs oftast utifrån dess kunskaper inom det område som projektet ska genomföras. Denne ser till att alla i projektet strävar mot samma mål och att tidsplan och ekonomi efterföljs. Här nämner även in-

tervjupersonen att en stor orsak till att projekt lyckas är att man har en projektledare som är bra på att leda och kan få organisationen att gemensamt sträva mot samma mål.

- *Projektgruppen* sätts ihop av projektledaren och dels av ledningen. Projektgruppen fungerar som ett verktyg för projektledaren för att kunna genomföra projektet från förstudie till avslut. Gruppen består ofta av många externa beroenden som inhyrda konsulter (delprojektledare, admin mfl). Det finns delprojektledare som är experter inom sina områden, till exempel bygg, el eller utrustning. Sen finns det en projektcontroller som följer upp tidsplan och budget. En inköpare som gör avtal och tar fram kontrakt med de som företaget köper in, till exempel entreprenader. Sen finns det även en administratör som har hand om fakturor.
- *Styrgruppen* sätts ihop av projektägaren / ledningen och har som uppgift att följa arbetets genomförande och se till att projektet följer projektplanen.
- *Referensgruppen* består av alla mottagare av projektet. Till exempel driftpersonal eller anläggningsingenjörer. Dessa hjälper projektägaren och bidrar med kunskap för att kunna ställa krav på projektet.

4.3.3 Styrdokument och kommunikation

Företaget använder sig främst av projektplan, ekonomiska rapporter och slutrapport. Dessa styrdokument är till för att fastställa hur projektet ska genomföras samt för att utvärdera projektet, till exempel varför eventuell problem uppstod under genomförandet och hur man kan lösa dessa i framtiden.

I projektplanen planeras projektet utifrån projektprocessen där det finns vissa kriterier i varje delprocess som måste uppfyllas för att planeringen ska fungera. Kraven som är satta förs in i en tidsplan. Här hanteras även risker och hot där varje risk bedöms utifrån både tid och kostnad.

De ekonomiska rapporterna är till för att visa styrgruppen hur det går rent ekonomiskt i projektet. Man visar hur mycket pengar man gjort av med och hur mycket som finns kvar.

I avsluts-fasen dokumenterar de en slutrapport där de utvärderar projektet och kollar på de problem som uppstått samt hur de kan lösa dessa problem på ett bättre sätt i framtida projekt.

Uppföljning och avstämning av projektets progress sker kontinuerligt med rapport varje månad till ledningen där tid, ekonomi och övrigt lyfts fram.

Kommunikationen i projektet sker oftast via möten eller telefon. Beroende på vilket stadie projektet är i så genomförs projektmöten vecko-, månads- eller dagsvis för att samla alla och titta på progressen.

5 Analys

I detta avsnitt analyseras det empiriska resultatet och jämförs med teorin för att sedan diskutera eventuell förbättringar som företaget skulle kunna tillämpa.

5.1 Projekt

Att driva projekt i den intervjuades företag innebär att man planerar och genomför enskilda uppgifter vars syfte är att tillföra värde till företaget, ofta byggnationer och uppgraderingar. Intervjupersonen berättade även att organisationen i olika projekt varierar och att han kan vara med i flera projekt samtidigt.

Detta stämmer bra överens med Bo Tonnquists definition [1, s.27] av projekt som enligt honom är en arbetsform med syfte att leverera ett förutbestämt resultat vid en given tidpunkt med hjälp av en tillfällig organisation.

5.2 Projektstyrning och projektledning

Företagets projektstyrning hanteras av ett antal investeringsägare som har koll på de projekt som tillhör deras område och ser till att alla projekt synkas. Företaget följer även en tydlig och gemensam projektmodell oavsett vilket projekt som ska genomföras.

Detta är en projektstyrning som förespråkas av Bo Tonnquist då han anser att projektstyrningen bör gå till på samma sätt inom företaget oavsett vad projektet handlar om, man bör alltså följa en gemensam projektmodell [1, s.26].

5.3 Projektmetodik

Företaget har en tydlig projektmetodik beskriven i en projektmodell där projektprocessen, rollfördelningen och hanteringen av dokumentation fungerar på samma sätt i mer eller mindre alla projekt.

Enligt Bo Tonnquist [1, s.27] så är poängen med projektmodellen att få bättre struktur på projekten då man skapar ett gemensamt arbetssätt inom organisationen med samsyn kring projektprocessen, tydliga ansvar och befogenheter samt ett enhetligt sätt att kommunicera resultat och kostnader. Detta har företaget uppenbarligen lyckats med då intervjupersonen anser att den tydliga projektmodellen underlättar för både planering och genomförande av projekt.

Kollar man närmare på företagets projektmodell så kan man se att de har ett mer traditionellt synsätt på projekthantering och följer arbetssätt som förespråkas av traditionella metoder.

5.3.1 Projektprocessen

I projektprocessen så följer företaget den generella processen (se Figur 1) från förstudie till avslut.

de lägger mycket tid på utredning och planering med tydliga krav och tydlig samt detaljerad planering som helst följs från start till slut utan att göra för många ändringar. Att göra för många ändringar uppmuntras inte då det kan bli dyrt och svårt att planera in alla externa beroenden som ofta endast jobbar deltid i projekten. För många ändringar ses ofta som en misslyckad planering där intervjupersonen istället menar att ett bra grundarbete lönar sig. Detta liknar ett mer traditionellt synsätt på planering och ändringar där företaget försöker förutspå ändringar i omvärlden istället för att som i agila metoder anpassa sig till omvärldens ändringar och föra ett arbetssätt som uppmuntrar ändringar där man ständigt är flexibel och tillämpar nya lösningar [2]. Även under genomförandet jobbar företaget mer traditionellt då de testat och visar resultatet i de slutförande faserna. Istället för som i agila metoder där man jobbar inkrementellt och iterativt med ständiga resultat och ständig testning [6].

5.3.2 Organisation och roller

Företagets roller fördelas enligt följande:

- Styrande roller med investeringsägare / projektägare och en styrgrupp som tar besluten och ansvarar över projektets helhet med till exempel krav, tidsplan, effektmål och resurser. Här är styrgruppen mer till för att följa upp arbetets genomförande, ta beslut och se till att projektet följer projektplanen.
- Ledande roller med projektledare som ser till att ekonomi och planering efterföljs samt ansvarar över organisationen där den framförallt ser till att projektmålen uppnås genom att leda gruppen och få de att sträva mot samma mål.
- Utförande roller i form av en projektgrupp vars huvuduppgift är att hjälpa projektledaren att utföra de aktiviteter som leder fram till målet. Gruppen består av experter som är inhyrda och de jobbar ofta deltid.
- Stödjande roller som oftast är en referensgrupp som stödjer projektägaren med kravhanteringen.

Denna rollfördelning är väldigt typisk för traditionell projekt [1, s.34-41] med styrande projektägare och styrgrupp, ledande projektledare och en projektgrupp som består av experter inom vissa områden och som jobbar deltid. Till skillnad från agila metoder där de styrande och ledande rollerna är mer coachande och det agila teamet är självstyrande där alla ska ha bred kunskap och helst jobba heltid inom projektet.

5.3.3 Styrdokument och kommunikation

Företaget använder sig främst av styrdokument för att planera och utvärdera projekt. Detta lägger de mycket tid på där de försöker planera allt så specifikt

som möjligt från början med tid, plan och risker som de sedan ska följa genom hela projektet. Intervjupersonen anser att det i många fall känns som onödigt arbete med sådan omfattande dokumentation då de använder samma process för både större och mindre projekt. Denna ibland onödigt omfattande dokumentering som leder till slöseri av resurser är något som skaparna av det agila manifestet ville förhindra då de anser att man ska fokusera mer på projektresultat än på omfattande dokumentation [5]. Denna omfattande dokumentation är typiskt för traditionella metoder där man lägger mycket tid på detaljerade planer, överenskommelser osv. Medan man i agila metoder istället flyttar fokus till flexibilitet med övergripande planer och interaktion med människor.

I traditionella projekt är det även vanligt att man fokuserar på dokumentation som ett sätt att kommunicera. Detta är inget företaget nödvändigtvis gör då de istället fokuserar mer på att kontinuerligt ha möten och samtal genom hela projektet där alla berörda samlas för att titta på progressen. Dessa möten och samtal kan ske månads-, vecko- och dagsvis beroende på vilket stadie projektet befinner sig i. Denna täta och muntliga kommunikation är något som förespråkas av de agila metoderna. I Scrum genomför man till exempel alltid dagliga korta statusmöten (Daily scrums) [6] och man för ständig muntlig kommunikation med alla av projektets parter.

Dock så sker uppföljning och avstämning i företagens projekt på ett mer traditionellt sätt med en rapport varje månad till ledning där främst tid och ekonomi lyfts fram. I agila metoder sker uppföljning vid etappmöten, oftast var annan vecka där man presenterar resultat och utvärderar etappen för att sedan planera in en ny etapp.

5.4 Förbättringar

Företaget har en väldigt inarbetat projektmodell som enligt intervjupersonen fungerar tillfredsställande bra i de flesta typerna av projekt. Därför tror jag inte att företaget nödvändigtvis skulle gynnas av att ändra metod helt. Förbättringar skulle istället bestå av mindre ändringar i den nuvarande projektmodellen.

Jag tror till exempel inte att ett helt införande av någon agil metod hade fungerat särskilt bra då företagens typer av projekt och bemanning inte passar de tillvägagångssätten. Projekten har till exempel ofta många externa beroenden och en stor organisation där de flesta jobbar deltid vilket gör att det blir svårt att vara flexibel kring ändringar med tanke på planering och ekonomi. De jobbar även ofta med byggnation där det kan vara svårt att jobba inkrementellt och iterativt då man inte alltid kan testa förrens byggnationen är klar och sällan kan gå tillbaka och göra om vissa delar eftersom det kan bli dyrt och ta mycket tid. Jag tror dock att vissa delar från det agila synsättet kan implementeras i företagens projekthantering.

Något som jag tror skulle påverka företaget positivt är om man försöker få alla i projektgruppen att arbeta heltid inom projektet tills det är klart som i agila team istället för att hyra in konsulter som jobbar deltid där deras tid går åt till andra uppdrag också. Detta är något som intervjupersonen ansåg vara ett stort problem då det kan bli svårt att göra ändringar i planeringar som till exempel när mer arbetstid behöver bokas in. Han menar att detta alltid är en risk och kan bli

svårt om konsulterna redan är uppbokade i ett annat uppdrag. Med en mer sammansvetsad grupp där alla jobbar heltid tror jag att produktiviteten skulle öka i och med att fokus endast ligger på ett projekt och planeringsarbetet skulle förklarade där man inte behöver anpassa sig till övriga uppdrag som konsulterna har vilket kan leda till mer flexibilitet kring ändringar och ett arbetssätt där man uppmuntrar implementation av nya och bättre lösningar istället för att de ska anses som svårplanerade.

Som nämnt tidigare i rapporten så anser intervjupersonen att han i många fall känner att han utför onödigt arbete med överflödigt omfattande dokumentation då de använder samma process för både större och mindre projekt. Här skulle jag föreslå att man redan i förstudien bestämmer om projektet kommer vara stort eller litet. Sedan har man två olika processer för att genomföra dessa, kanske en process med mindre dokumentation och färre steg då projektet anses vara litet. På så sätt kan företaget förhindra onödigt arbete och slöseri av resurser.

6 Diskussion

Jag har nu undersökt hur projekt kan hanteras ute i arbetslivet eller mer specifikt inom ett företag. Resultatet var att företagets projektledningen gick till på ungefär samma sätt som i det som teorin kallar traditionell projektledning.

6.1 Metoddiskussion

Metodvalet fungerade väldigt bra där jag genom en muntlig intervju kunde diskutera saker mer ingående med följdfrågor och där jag kunde be intervjupersonen förklara eller förtydliga termer eller liknande som jag inte riktigt förstod. Detta till skillnad från en mail- eller chatt-baserad intervju som inte ger samma möjligheter till följdfrågor och som kan kännas långdraget och mer som en uppgift. Jag tror istället på den muntliga interaktionen där saker kan diskuteras snabbare och smidigare samt där allt kan förtydligas. Man skulle kunna argumentera mot detta och säga att skriftliga intervjuer ger mer tid åt intervjupersonen att svara på frågor mer utförligt och att muntliga intervjuer kan göra att många detaljer glöms bort. Dock så skickade jag frågeformuläret i god tid till intervjupersonen som kunde förbereda sig och eftersom jag kunde ställa frågor så fick jag väl utförliga svar. Jag spelade även in intervjun och antecknade viktiga detaljer vilket gjorde att inget glömdes bort.

6.2 Resultatdiskussion

Resultatet visade på en projekthantering som i princip följer teorins så kallade traditionella metoder från punkt till pricka. Projekt definieras på samma sätt, de har ett system för projektstyrning och projektledning med en projektmodell som är genomgående i alla projekt. Denna projektmodell fungerar på samma sätt som i teorin med en traditionell process, traditionell rollfördelning och traditionell hantering av styrdokument och kommunikation.

6.3 Sammanfattning och slutsatser

Denna rapport har visat hur projekt generellt sett hanteras och visat ett antal metoder som kan användas för projektledning. Företagets metoder har jämförts med teorin och förbättringar har diskuterats utifrån denna teori. Detta har visat att man kan använda agila och traditionella metoder i alla typer av projekt men att de lämpar sig olika bra för olika typer av projekt. Intervjupersonens företag hade till exempel inte gynnats särskilt mycket av att införa agila metoder då de har svårt att vara flexibla i och med att kostnader för ändringar är höga, det är svårt att ändra och testa deras produkter innan de är helt klara, de har många externa beroenden osv. Detta innebär dock inte att agila metoder är dåliga utan mer att de lämpar sig för andra typer av projekt där flexibilitet är möjligt eller till och med ett måste, till exempel i systemutvecklingsprojekt.

Källförteckning

- [1] Tonquist B. Projektledning. 7 uppl. Stockholm: Sanoma Utbildning AB; 2018.
- [2] Gustavsson T. Agil projektledning. 3 uppl. Stockholm: Sanoma Utbildning AB; 2016
- [3] KTH, "Projektdirektiv för – mall", <https://www.kth.se/social/group/it-arkitektgruppen/page/projektdirektiv/> Publicerad. 2012-06-08. Hämtad 2018-10-15
- [4] agilemanifesto, "Manifest för Agil systemutveckling" <http://agilemanifesto.org/iso/sv/manifesto.html> Hämtad 2018-10-17
- [5] andersljungberg.nu, "The agile manifesto – början på den agila eran" <https://andersljungberg.nu/2018/02/08/the-agile-manifesto-borjan-pa-den-agila-eran/> Publicerad 2018-02-08. Hämtad 2018-10-17

7 Bilagor

<https://drive.google.com/open?id=1zjFUBGatx6J2oOUCf6pykAE3w2vwzUvW>. Bilaga 1, Frågeformulär.