

**Masteruppsats i offentlig förvaltning [HT15]**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Wincent Berglund

Handledare: Rolf Solli

Examinator: Iwona Sobis

# **Projektbeställares syn på projektbeställning i offentlig miljö**

## Table of Contents

Abstract .....	4
1. Projekt – lösningen på alla problem? .....	5
1.1. Syfte .....	6
1.2. Avgränsningar .....	7
1. Metodkapitel.....	8
1.1. Undersökningsform .....	8
1.2. Reliabilitet och validitet.....	8
1.3. Urval .....	9
1.4. Frågeundersökningen och operationaliseringar av begrepp .....	10
1.5. Samtalsintervju .....	11
2. Teoretisk referensram för uppsatsen .....	12
2.2. Vad är projekt? .....	12
2.3. Projektets olika faser .....	12
2.4. Avgränsning mellan temporär och permanent organisation.....	14
2.5. Projektbeställare .....	15
2.6. Oklarhet i projektet.....	16
2.7. Klarhet i projektet.....	17
2.8. Empowerment .....	18
2.8.1. Bemyndigandet av anställda.....	19
2.9. Direkt styrning av anställda.....	21
3. De fyra idealtyperna .....	24
3.1. Bemyndigande + oklarhet = Entreprenörsideal .....	24
3.2. Oklarhet + styrning = Planeringsideal .....	24
3.3. Styrning + klarhet = Byråkratiskt ideal .....	24
3.4. Bemyndigande + klarhet = Professionellt ideal.....	24
4. Analys.....	26

5.	Hur upplever projektbeställare att verkligheten bör se ut? .....	27
5.1.	Bemyndigande eller direkt styrning?.....	27
5.2.	Oklarhet eller klarhet? .....	28
5.3.	Vilka ideal bör prioriteras? .....	28
6.	Hur upplever projektbeställaren att verkligheten ser ut? .....	30
6.1.	Bemyndigande eller direkt styrning?.....	30
6.2.	Oklarhet eller klarhet? .....	31
6.3.	Vilket ideal och områden prioriteras av projektbeställarna? .....	31
7.	Hur ser skillnaden ut mellan hur projektbeställaren upplever att verkligheten ser ut och hur den bör se ut? .....	34
7.1.	Bemyndigande eller direkt styrning?.....	34
7.2.	Oklarhet eller klarhet? .....	34
7.3.	Idealen som prioriteras?.....	35
8.	Slutsatser .....	37

## Abstract

Denna studie har som syfte att undersöka projektbeställning utifrån projektbeställares perspektiv med fokus på bemyndigande, direkt styrning, klarhet och oklarhet för att undersöka vad projektbeställare uppger är respektive bör vara viktigt i uppstartsfasen för lyckade projekt.

Uppsatsen använder sig av en multimetodologisk ansats för att samla in empirin där både frågeundersökningar och semistrukturerade samtalsintervjuer används. Den kvantitativa empirin sammanställs sedan tre separata spindeldiagram, och den kvalitativt insamlade empirin kommer användas som komplement för att spåra projektbeställarnas tankar om vad de anser vara viktigt.

De främsta resultaten var för denna studie att projektbeställare anser att kompetenta medarbetare är och bör vara viktigast för att starta upp ett lyckat projekt. Vidare så är det professionella idealet det som anses vara viktigast för projektbeställarna, men projektbeställarna anser att planeringsidealet bör vara mest förekommande i uppstartsfasen av projekt.

## 1. Projekt – lösningen på alla problem?

Projektformen att bedriva förändring inom eller mellan organisationer blivit mer förekommande inom den svenska offentliga sektorn. ”Projektifieringen” av den svenska offentliga sektorn har mötts av både ris och ros från akademiker. Somliga menar att projekt sällan implementeras, att projektifieringen av förvaltningen leder till en oflexibel förvaltning samt att projekt är en kortsiktig lösning på ett långsiktigt problem (Abrahamsson & Agevall, 2009). Andra menar att projektformen är ett effektivt sätt att åstadkomma förändring för organisationer (Svensson & Von Otter, 2009).

Termen ”projekt” är komplext och ospecificerat med olika aktörer. Projektforskningen har i första hand bedrivits utifrån projektets interna aktörers perspektiv i managementlitteraturen och många verk fokuserar endast på managementfrågor i sig (Dvir et. Al, 1998; Engwall, 1992; Shenhar & Dvir, 1996). Förhoppningen för denna uppsats är därför att uppmärksamma andra sidan av myntet genom att studera den person som ansvarar för uppdraget som delegeras till projektets interna aktörer, det vill säga projektbeställaren.

Projekt kommer i många former med flertalet olika uppdrag och mål. Gemensamt för alla projekt är dock förhoppningen att hitta en lösning på upplevda utmaningar eller behov, samt att projektet bedrivs avskilt från den ordinarie verksamheten. Projektgruppen och projektledaren får ett uppdrag från projektbeställaren, varpå projektet bedrivs avskilt från ordinarie verksamhet. Det är ytterst projektbeställaren som dikterar hur projektet ser ut när det väl skiljs från den ordinarie verksamheten i uppstartsfasen. Engwall (1995) menar att de tidiga skedena i projektet har stor inverkan på projektet, varpå det för denna uppsats är intressant att avgränsa sig till just uppstartsfasen av projekt och vad projektbeställare anser vara viktigt för projekt, både normativt och deskriptivt.

Det faktum att litteraturen fokuserar på konkreta managementproblem utifrån interna aktörers perspektiv, oftast projektledarens, gör att projektbeställarens perspektiv lyser med sin frånvaro. Det är därför denna studies avsikt att studera hur projektbeställaren värderar olika områden i uppstartsfasen av projekt.

För att undersöka projektformen som arbetsform och projektbeställare kommer ett antal centrala begrepp användas i denna studie, varav bemyndigande (också kallat medarbetarskap) är ett av dem. Detta därför ledarskap bäst utövas i samspel med andra som sedan skapar förutsättningar att arbeta. En relation kan krävas mellan den som ska ledas, och den som leder med fokus på förtroende (Tengblad, 2010; 6). I rollen som projektbeställare finns utöver

ansvar för projektet oklarhet kring tillvaron och projektet inblandat (Andersson, 2012; 24). Detta är varför denna studie kommer använda bemyndigande och oklarhet som två centrala begrepp för att studera vad projektbeställare uppger vara viktigt för dem när de beställer projekt.

Vidare så är det ledaren som ska stå för förändring i organisationer, och det finns ledare som fokuserar på människor eller på uppgiften (Sobis, 2012; 134) varpå direkt styrning är ett begrepp som ställs i kontrast till bemyndigandet eftersom det fokuserar på uppgifter snarare än personerna som är involverade i att lösa uppgiften. Klarhet är det sista centrala begreppet för studien och kännetecknas bland annat av att medarbetarna i organisationen vet vad som ska göras och förväntas av dem (Yukl, 2010; 73). Ytterligare förklaringar av dessa begrepp kommer ske senare i uppsatsen.

Avslutningsvis formulerar detta ett behov att undersöka vad projektbeställare själva uppger prioritera för att starta upp ett projekt som ska lyckas. Projektbeställning utifrån projektbeställarnas synvinkel med fokus vid de ovan nämnda begreppen kommer fungera som ett upplägg för senare studier, samt erbjuda en fingervisning om vad projektbeställare själva anser vara viktigt i uppstarten av projekt.

## 1.1. Syfte

Denna uppsats undersöker projektbeställare i offentlig miljö i både hur projektbeställare anser att det bör vara samt hur de anser att det är när de prioriterar kring de i frågeundersökningen presenterade områdena i uppstartsfasen av projekt. Detta behov motiveras av att det inom managementlitteraturen inte behandlats vad projektbeställare finner viktigt när de beställer projekt, varpå denna uppsats försöker ge en fingervisning och upplägg för ytterligare forskning.

I uppsatsen har det medvetet inte skett någon uppdelning mellan olika typer av projekt eller organisationer som undersökts därför projektbeställare, precis som projektledare eller chef, ses som en enhetlig yrkesroll som undersöks. Förhoppningen är att detta ska leda till en uppfattning om vad projektbeställare efterfrågar när de beställer projekt, vilket kan underlätta för projektets interna aktörer att tillgodose i början av ett projekt. Vidare är det inte denna uppsats syfte att generalisera kring projektbeställares syn på projektbeställning och därmed göra anspråk på den absoluta sanningen, utan empirin fungerar som ett retoriskt redskap för

att argumentera för de mönster som tycks framträda för att lyfta projektbeställarens perspektiv i forskningen.

Forskningsfrågan för denna uppsats är

- Hur prioriterar projektbeställare, både utifrån hur de anser att det är och hur det bör vara, mellan de olika presenterade områdena?

## 1.2. Avgränsningar

Uppsatsen kommer endast fokusera på uppstartsfasen av projekt, det vill säga det stadie där den temporära verksamheten avgränsas från den permanenta. Detta är därför det inte faller inom studiens avsikt att följa projektutvecklingen utan avsikten är endast att se hur projektbeställaren prioriterar när den permanenta respektive temporära organisationen skiljs åt. Vidare så är detta en mer konkret tidpunkt för projektbeställaren att reflektera kring, istället för att be projektbeställaren värdera utifrån projekt som helhet. Vidare ses termen projekt som en enhetlig form och det görs inga ambitioner att kartlägga om det finns olika logik eller prioriteringar inom olika former av projekt eller organisationer.

Denna studie har som ambition att peka på några centrala poänger inom de olika centrala begreppen för studien. Detta därför det ofta inte finns en helt klar definition av vad exempelvis bemyndigande eller styrning faktiskt är, men trots att en absolut precision inte kommer ske så kommer begreppen fortfarande fungera väl som en fingervisning för att bygga indikatorer på.

## 2. Metodkapitel

I och med att uppsatsen vill samla in projektbeställares uppfattning kring projekt så faller det naturligt att undersöka projektbeställare inom olika offentliga organisationer. De 11 projektbeställare som undersöks jobbar inom offentliga organisationer i Göteborgs stad på bland annat stadsledningskontoret, trafikkontoret och andra kommunala förvaltningar. Vidare är inte projektbeställare en yrkesroll utan det är ofta avdelningschefer som fyller rollen som projektbeställare vis sidan om sina ordinarie arbetsuppgifter.

### 2.1 Undersökningsform

Denna uppsats kommer ta en multimetodologisk ansats till insamlandet av empiri. Metoderna som används för att samla in empiri till denna uppsats är frågeundersökning och samtalsintervju. Denna uppsats är till formen en respondentundersökning eftersom det är projektbeställaren själv och dess tankar och idéer som är undersökningsområdet.

Studiens avsikt är att ta reda på vad varje svarsperson uppger, och samma frågor kommer i frågeundersökningen ställas till alla projektbeställare där de sedan får välja utifrån i förväg bestämda alternativ. Som ett komplement till denna kvantitativa frågeundersökning äger även en kvalitativ samtalsintervju rum där det diskuteras kring prioriteringar projektbeställarna gjort i frågeundersökningen. Förhoppningen med denna form av empirinsamlande är att hitta ett mönster som sedan förklaras utifrån den teoretiska referensramen (Metodpraktikan, 2007; 257, 258-260).

Frågeundersökningen för uppsatsen är som sagt en hybrid mellan en intervjuundersökning och en enkätundersökning med förhoppningen att negra negativa effekter av de båda typerna, och dra nytta av båda typernas fördelar. Testet kommer utföras ansikte mot ansikte med avsikt att garantera att rätt antal poäng blir utplacerade (Metodpraktikan, 2007; 262-267).

### 2.2. Reliabilitet och validitet

I en undersökning av denna natur, när en projektbeställare ska ta ställning till olika begrepp och termer är begreppsvaliditeten central. Överensstämmelsen mellan den teoretiska definitionen och den operationella indikatorn har varit främsta fokus för denna uppsats så att det som påstås undersökas faktiskt undersöks (Metodpraktikan, 2007; 63). För att garantera begreppsvaliditet har innebörden av de teoretiska begreppen länge reflekterats kring, och de indikatorer som lanseras främst i publikationen av Brorström (1990) och används även av Cregård och Solli (1999) har visat sig vara mycket väl applicerbara på denna uppsats. Genom



att luta sig mot tidigare forskning kan operationaliseringen av den teoretiska definitionen anses vara god, samt erbjuder en hög empirisk validitet (Metodpraktikan, 2007; 66).

Vidare så kommer testet ske i ett avgränsat rum ansikte mot ansikte i lugn och ro med projektbeställaren i syfte att undvika missförstånd kring begreppet eller indikatorerna. Detta kommer ge möjligheten att förklara de olika begreppen i testet om projektbeställaren inte är säker på vad de innebär, samt garantera att rätt antal poäng blir utplacerade. Detta erbjuder dessutom kontroll över svarssituationen för att se om personen är seriös eller bara fyller i testet för att få det gjort (Metodpraktikan, 2007; 265). Problemet med att vara närvarande under frågeundersökningen kan vara intervjuareffekten vilket innebär att det kan ske en omedveten intervjuarpåverkan eller omedveten anpassning från intervjuarens sida (Metodpraktikan, 2007; 265,266). Detta är ett problem som alltid är närvarande i någon utsträckning när en intervju äger rum tillsammans med den som intervjuar, men vetskapen om detta problem och att aktivt arbeta för att det ska ha så lite påverkan som möjligt gör att det hamnar i periferin.

Den kumulativa kunskapen från den föregående studien av Brorström (1990) och Cregård och Solli (1999) är eftersträvansvärd. Studien där indikatorer och operationaliseringar drar inspiration ifrån har blivit granskad på avsevärt högre akademisk nivå och blivit diskuterad inom forskarsamhället. Detta betyder dock inte att operationaliseringen är direkt överförbar på denna studie per se, utan det är fortfarande viktigt att resonera kring indikatorerna och begreppen för att se om de faktiskt är lämpliga för denna studie, vilket de med vissa översättningar visat sig vara.

Vidare är kriterievaliditeten av intresse för denna studie, vilket innebär att det bör finnas fler än en indikator på samma teoretiska begrepp (Metodpraktikan, 2007; 68). Det finns i denna studie tre indikatorer på varje idealtyp i syfte att ringa in idealtypen, istället för att använda en enda.

### **2.3. Urval**

Respondenterna för undersökningen är projektbeställare i offentlig miljö. Det finns inget yrke som heter projektbeställare, utan det är ofta avdelningschefer för olika förvaltningar som fyller roller som projektbeställare. Urvalet för undersökningen sker utifrån en bestämd population, det vill säga personer som varit projektbeställare inom en offentlig förvaltning. Urvalet från den bestämda populationen kommer ske slumpmässigt. Det fanns därför inte på

förhand ett antal intervjuer som skulle utföras, utan projektbeställare undersöktes till dess att det ansågs räcka (Metodpraktikan, 2007; 259, 260).

Respondenterna blev ombedda att spendera cirka 30 till 45 minuter på intervjun, och det visade sig att de flesta intervjuer kunde ske i lugn och ro i denna avsatta tidsram. Trots projektbeställares fullspäckade schema så var denna tid väl tillräcklig.

Sammanlagt skedde 11 intervjuer, som visade sig vara tillräckligt för att urskilja ett klart mönster i den insamlade empirin. Projektbeställarna som deltog i undersökningen arbetar bland annat på förvaltningar som trafikkontoret, stadsledningskontoret och andra kommunala förvaltningar i Göteborgs stad.

#### **2.4. Frågeundersökningen och operationaliseringar av begrepp**

Undersökningen genomfördes på samma sätt som i publikationen av Brorström (1990) samt Cregård och Solli (1999). Testet kommer med andra ord bestå av tolv indikatorer utformade kring begreppen bemyndigande och oklarhet, samt dess motsatser styrning och klarhet. Dessa begrepp formar fyra olika idealtyper som kommer prioriteras av projektbeställare genom att tillskriva de olika indikatorerna olika värden om hur det är, och hur det bör vara.

Projektbeställaren kommer ”tvingas” prioritera olika indikatorer över andra genom att sätta olika ”poäng” på olika indikatorer som de prioriterar högst till lägst. Det finns sammanlagt tolv indikatorer som projektbeställaren kommer få tilldela tre femmor som de anser passar bäst. Resterande egenskaper ska tilldelas tre ettor, två fyror, två tvåor och två treor i fallande värde. Detta kommer sedan sammaställas i två separata spindeldiagram utifrån hur projektbeställaren anser det vara och hur det bör vara. Testet kommer att utföras i ett enskilt rum under full anonymitet, både personlig och vilken offentlig organisation projektbeställaren arbetar för.

Det finns styrkor och nackdelar med denna typ av frågeundersökningar. Den främsta nackdelen är att det inte finns utrymme för projektbeställaren att lyfta upp eventuella områden som de finner viktigare än de som tillhandahålls. Detta är dock en uppoffring som måste göras för att kunna samla in och redovisa empirin på detta sätt. Vidare så finns det utrymme för respondenten att påpeka detta i form av tal, vilket kommer samlas in i den kvalitativa metoden. En av de främsta styrkorna med denna form av empiriinsamlande är att det skapar en väldigt konkret insamlingssätt för empirin vilket även möjliggör ett konkret

redovisningssätt. Vidare tillåter en frågeundersökning av detta slag att ha en kvalitativ aspekt av sig vilket ger en djupare bild än en enkätundersökning någonsin kunnat ha.

Avslutningsvis kommer den kvantitativt insamlade empirin kommer redovisas i ett spindeldiagram, varpå den kvalitativt insamlade empirin är ett komplement för att förstå varför projektbeställarna prioriterat kring de olika frågorna som de gjort. Detta erbjuder en bra överblick av det insamlade materialet samt är väldigt begripligt.

## 2.5. Samtalsintervju

För att förstå varför projektledare prioriterar kring de olika områdena som de gör är det underlättande att ha en kompletterande kvalitativ aspekt till den kvantitativa frågeundersökningen. Att veta endast hur projektbeställare prioriterar utan att veta varför kan leda till ett platt resultat. Detta är varför denna studie även använder sig av en kvalitativ samtalsintervju vilket ger möjligheten att ställa följdfrågor och diskutera samt få reda på oförutsedda anledningar till prioriteringarna. Detta skiljer sig mot en frågeundersökning då det förs ett interaktivt samtal med intervjupersonen kring prioriteringarna på djupet (Metodpraktikan, 2007; 228). Samtalsintervjun är ostrukturerad i den mån att det förs en dialog kring de prioriteringar projektbeställaren gör kring olika områden, men strukturerad i den mån att det endast förs en dialog kring dessa förvalda områden, de områden som projektbeställarna tar upp och hur respondenterna uppfattar dessa (Metodpraktikan, 2007; 256-257). Anteckningar fördes under samtalsintervjuerna för att samla in empirin istället för att exempelvis spela in samtalen.

Frågeundersökningen som fylls i kommer fungera som intervjuguide för att diskutera vad projektbeställarna anser vara viktigt och mindre viktigt. Inledningsvis förs en diskussion kring undersökningens syfte och ansats, och generell diskussion om projektbeställning i offentlig miljö som uppvärmningsfrågor för att skapa kontakt och god stämning (Metodpraktikan, 2007; 265), varpå enkäten sedan fylls ut. Efter detta ställs uppföljningsfrågor om varför poängfördelningen ser ut som den gör, både normativt och deskriptivt. Den kvalitativa insamlingen av empiri sker utan ljudinspelning, utan skrivs ner i fysiskt format som komplement till enkäten för att hitta gemensamma mönster eller avvikelser.

### 3. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen presenteras som empirin sedan kommer analyseras utifrån.

#### 3.1. Vad är projekt?

Projekt kommer i många olika former och Jansson & Ljung (2004) menar att det är svårt att säga exakt vad ett projekt faktiskt är eftersom det är en rad aktörer som måste hålla med om definitionen. Ett annat ord för projekt är ”temporär organisation” och står i kontrast till moderorganisationen också kallad den permanenta organisationen. Projekt är ett verktyg för organisationer att åstadkomma förändring som inte är möjlig inom den permanenta organisationen på grund av exempelvis inrutade strukturer eller sätt att tänka. Gemensamt för projekt är att det finns stora kunskapsluckor inom dem både när det kommer till externa såväl som interna aspekter (Lundin & Söderholm, 1994; 437).

De mest grundläggande gemensamma dragen alla projekt har är att de är tidsbundna och därför har en deadline, samt att de sköts avgränsat från den permanenta organisationen. Vidare så involveras flera olika interna aktörer i projekt som alla har arbetsområden och ansvarsområden och arbetar i projektet (Holmberg & Naessén, 1994; 10).

#### 3.2. Projektets olika faser

Projektet har olika faser varpå de två första, förstudien och planeringsfasen är av intresse att kort redovisa för denna studie.

*Förstudien* har som syfte att skaffa underlag om projektet ska genomföras eller inte. Omfattningen av förstudien är olika från projekt till projekt. Förstudien kan vara informell och ibland knappt märkbar, och ibland kan förstudien vara ett separat formellt projekt. Det är först när man ser beslutsunderlaget som beslutet kan tas om projektet är möjligt att genomföra och om det bör genomföras. Ibland författas även ett förstudiedirektiv för den som ska leda förstudiearbetet (Jansson & Ljung, 2010; 85-86). Effekten av förstudiearbetet kan få motsatt men positiv effekt, exempelvis en väl utförd förstudie kan ibland leda till att projektet läggs ner innan det börjat vilket kan vara positivt i form av sparad tid och sparade resurser. En bristande förstudie kan leda till att projekt som är dömda att misslyckas startas (Tonnquist, 2014; 54).

Förstudien ska enligt Tonnquist (2014; 55) behandla följande punkter:

- Definiera omfattning
- Analysera nuläget
- Strukturera projektets innehåll
- Kartlägga intressenter
- Bedöma affärsnyttan
- Ta fram lösningsförslag
- Klarlägga krav
- Utarbeta en översiktlig plan för genomförande

Jansson & Ljung (2010; 86) behandlar ovanstående punkter i annan form, de skriver så här:

- Vad är känt och/eller redan bestämt om det kommande projektets syfte, viktiga krav och begränsningar i projektstrategier?
- Hur ska förstudiens resultat se ut?
- Vilka tidsramar och kostnadsramar finns för förstudien?

Vidare menar Jansson och Ljung (2010; 86) att åtminstone dessa frågor ska ha besvarats i slutet av förstudien:

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

Sammanfattningsvis är förstudien alltså en lägeskontroll för att se om projektet är genomförbart och om det bör genomföras. Det kan här vara positivt att komma fram till att projektet ej bör genomföras, på samma sätt som det är positivt att komma fram till slutsatsen att projektet bör genomföras. Detta är det första som bör göras när det övervägs huruvida projekt bör startas eller ej.

*Planeringsfasen* har som syfte att ta fram planer och förbereda organisationen inför projektets genomförandefas, det handlar med andra ord inte längre om projektet ska genomföras utan hur. Detta händer i samband med att beslutaffärsbeslut tas där beslutsfattandet följer särskilda

procedurer, t.ex. om hur det ska dokumenteras. Det är vidare den som startar planeringsfasen som blir projektbeställare. Vidare handlar planeringsfasen främst om att analysera förutsättningarna i detalj, avgränsa projektet från den temporära organisationen, att bedöma handlingsalternativ, om att skapa de planer som behövs för att leda arbetet och att organisera projektet (Jansson & Ljung, 2010; 87-91).

Det är viktigt för läsaren att vara någorlunda bekant med dessa faser och punkter eftersom de erbjuder en inblick i vilka faktorer projektbeställaren tänkt kring och har bakom sig när de befinner sig i uppstartsfasen av ett projekt. Vidare så ger dessa punkter en inblick i förloppet från det att tanken om projektet såtts, tills det att det faktiskt startas.

### **3.3. Avgränsning mellan temporär och permanent organisation**

Projekt är som sagt något som bedrivs avgränsat från den ordinarie verksamheten. Hade det inte varit nödvändigt att avgränsa projektet från den permanenta organisationen hade det inte funnits ett behov för projekt eftersom uppgifterna hade kunnat lösas inom den permanenta organisationen. Jensen & Johansson (2007) identifierar fyra typer av projekt, två stycken intraorganisatoriska (inom en enda organisation) och två stycken interorganisatoriska (involverandes två eller flera organisationer).

Dessa former av projekt kan ses som grova modeller på projektformer inte och inte kriterier utan det intressanta är att visa att samtliga former av projekt kräver avgränsning från en ordinarie verksamhet. De fyra typerna av projekt kommer kort redovisas nedan för att illustrera de gemensamma dragen som projekt har. Det finns sannolikt projekt i verkligheten som inte passar in i någon av dessa kategorier, så dessa typer av projekt bör endast ses som ett verktyg för illustrationen.

Den första typen av projekt kallas förändringsprojekt som har som främsta uppgift att åstadkomma någon slags förändring av strukturer eller verksamhetsprocesser inom en enda organisation. Syftet med förändringen är att den efter projektets slut ska implementeras in i den permanenta organisationen för att ändra organisationen (Jensen, Johansson & Löfström, 2007; 13-14).

Den andra formen av projekt kallas försöksprojekt som har som uppgift att ta sig an och arbeta med en ny uppgift eller arbeta med en ny målgrupp inom en enda organisation. Denna typ av projekt används oftast för att pröva nya verksamheter som inte lyckats få fast form. Projekt av detta slag implementeras inte in i organisationen utan blir en egen permanent

organisation, till skillnad från ett förändringsprojekt (Jensen, Johansson & Löfström, 2007; 14-15).

Den tredje formen av projekt kallas samverkansprojekt och är ett interorganisatoriskt projekt, det vill säga ett projekt som involverar två eller flera olika organisationer. Förhoppningen med detta projekt är att öka den operativa handlingskapaciteten för flera huvudmän för att lösa specifika problem. Denna typ av projekt kan bedrivas inom flera områden som till exempel inom socialtjänsten där det finns en komplex problematik som kräver samordnade insatser från myndigheters sida. I och med att denna typ av projekt försöker lösa interorganisatoriska problem finns det bland annat olika ledningsstrukturer, organisationskulturer och professionella aktörer som måste samordnas. Detta formulerar behovet att få till ett gemensamt agerande inom de olika organisationerna (Jensen, Johansson & Löfström, 2007; 15-16).

Den sista typen av projekt kallas uppdragsprojekt. Även denna form av projekt är interorganisatorisk och involverar två eller flera organisationer. Denna typ av projekt har däremot inte den operativa verksamheten som syfte. Denna typ av projekt bedrivs på uppdrag och drivs av en organisation men finansieras av en annan. Istället för att de offentliga organisationerna själva producerar tjänsten så köper de tjänsten på en marknad, också kallad ”outsourcing”. För uppdragsgivaren av denna typ av projekt ligger utmaningen i att utveckla ”beställarkompetens”, det vill säga att använda tidigare erfarenheter i nya uppdrag (Jensen, Johansson & Löfström, 2007; 16-17).

Gemensamt för alla dessa projekt är att de bedrivs avskilt från en eller flera permanenta organisationer, för att sedan skilja sig markant efter detta skede. Det kan som sagt vara så att det finns olika logik eller olika prioriteringar inom olika former av projekt men i denna uppsats så ses termen projekt som ett enhetligt begrepp som undersöks. På grund av detta är samtliga projekt ovan av intresse eftersom det endast är den gemensamma punkten som undersöks, det vill säga uppstartsfasen.

### **3.4. Projektbeställare**

Befattningar i en permanent organisation definieras tydligt med avgränsade ansvarsområden, befogenheter och arbetsområden varpå befattningar sällan överlappar varandra. Roller å andra sidan är mer flytande och definieras genom huvudansvar och viktigaste arbetsuppgifter, det är endast inom det enskilda projektet som rollinnehavaren kan tilldelas specifika arbetsuppgifter

och ansvar av andra rollinnehavare. Detta erbjuder ett bra ramverk för hur deltagare ska uppfatta sina uppgifter (Jansson & Ljung, 2010).

Det finns ingen yrkesbefattning som heter projektbeställare utan det är ofta chefer för avdelningar eller organisationer som fyller denna roll i den svenska offentliga förvaltningen. Vem som faktiskt besitter rollen som beställare, också kallad uppdragsgivare av projektet är inte alltid självklart, men det är enligt Wisén & Linblom (1993; 78) viktigt att fastställa en person som projektbeställare. Wisén & Linblom (1993; 78) lanserar i sin bok följande kriterier på vem som är projektbeställaren:

- Är den som äger uppgiften
- Är den som svarar för direktivet
- Fastställer projektets syfte och inriktning
- Anger projektledarens befogenheter
- Utser representanter i styrgruppen
- Utser projektledare
- Anger projektets tids- och resursramar samt ser till att resurserna ställs till projektets förfogande

Projektbeställaren besitter den verksamhetsledande funktionen vilket innebär att projektledaren har huvudansvar för de kort- och långsiktiga effekterna av både resursinsatsen i projektet och projektets resultat. Detta sätter ramen för projektledaren som sedan har som huvudansvar att nå de uppsatta målen för projektet som beställts av projektbeställaren.

Trots att det inom litteraturen finns väldigt klara riktlinjer på vem som är projektbeställare så ser inte verkligheten alltid likadan ut. Det är inte säkert att det finns en enda person som fungerar som projektbeställare i alla projekt som bedrivits genom tiderna, men det är dessa kriterier denna uppsats bygger sin uppfattning om vem som är projektbeställare på.

### **3.5. Oklarhet i projektet**

Oklarheten i omgivningen och uppdraget är ett av de främsta problemen när det kommer till hur individer ska eller bör agera i nuet och bland annat kunna minska och hantera oklarheten. Ett beslut som verkar sunt och genomtänkt nu kan bara några minuter senare visa sig vara raka motsatsen. Oklarheten i projekt har samma problematik. Carina Lindberg (1999) skriver i sin bok om ”X-faktorn”, det vill säga att den fria handlingens, projektets, konsekvenser aldrig kan förutsägas fullt ut och menar att den moderna projektledare förstår detta och därmed har



en post-positivistisk syn på projektet som modell (Lindberg, 1999; 67). Med avstamp i att den moderna projektledaren bör förstå att problem, utmaningar och omständigheter aldrig kan vara helt klara formuleras idén att ett oklart projekt kan kräva fler handlingsvägar för projektledaren och därmed delegerar ett större handlingsutrymme till projektets aktörer, eller därför styr mer direkt för att uppfylla de satta målen.

Oklarheten är därför en stor faktor som spelar in i hur projektet sköts. Kerstin Sahlin Andersson (1989) skriver i sin bok *"Oklarhetens strategi"* att det är en myt att det måste finnas en gemensam gruppuppfattning om vad som vill uppnås. Samarbete antas innebära att oklarhet och olikheter elimineras. Hon menar vidare att organisering på senare år blivit närmast synonymt med klarhet och att motsatsen, oklarhet, är synonymt med oorganisering. Myten, menar Kerstin Sahlin Andersson är att klara och konkreta mål leder till lyckad organisering som kan ses som ett typiskt rationellt förhållningssätt till organisering (Kerstin Sahlin-Andersson, 1989: 14).

Det har konstaterats att många beslutssituationer kännetecknas av oklarhet snarare än klarhet som förespråkas i den rationellt baserade organisationsmodellen. Oklarheter tolkas som avvikelser från det generella mönstret och som något specifikt för just den situationen vilket gör det omöjligt att generalisera kring. Det har dock visat sig att oklarheten har större inverkan på projekt än forskare tidigare trott och att inte ha oklarhet i åtanke kan senare straffa sig. Oklarheten finns i alla beslutssituationer om vad som kommer hända i framtiden och vilka effekter dagens agerande får i framtiden. Vidare är det ofta så att beslutsfattare möter en ny eller annorlunda situation så är det ofta oklart vad personerna kring beslutsfattaren och vad beslutsfattaren själva vill. Ofta är det så att beslutsfattare försöker eliminera oklarhet genom att kontrollera omgivningen, utveckla teorier etcetera men oklarheten kan sällan elimineras helt (Kerstin Sahlin-Andersson, 1989: 15-16).

### **3.6. Klarhet i projektet**

Tanken att oklarheten i omgivningen eller uppdraget ska gå att "planera" bort är vanligt förekommande och oklarhetens motsats, klarheten, anses vara mer eftertraktansvärd. Klarheten har kulminerat i offentlig förvaltning i form av bland annat New Public Management där tanken om klara, mätbara mål och tillvägagångssätt är centralt. Detta tar sig uttryck i en tanke av Michael Lipskys i hans bok *"Street-Level Bureaucracy"* (2010) som väl definierar begreppet klarhet och ställs i kontrast till oklarhet:

”The clearer the goals and the better developed the performance measure, the more finely tuned guidance can be. The less clear the goals and the less clear the performance measure the more individuals will in a bureaucracy be on their own. The ambiguity and unclarity of goals and the unavailability of appropriate performance measures in street-level bureaucracies is of fundamental importance not only to workers’ job experience, it also to managers’ ability to exercise control over policy ” (Lipsky, 2010)

Med klarhet menas att det finns klara ansvarsfördelningar för olika personer kring och i projektet, och krav på vad som måste göras för att möta de uppsatta målen. Syftet med klarhet är att styra och koordinera arbete så att arbetare har klart för sig vad som måste göras. Med god klarhet i ett projekt så har samtliga underordnade full förståelse för sina skyldigheter, funktioner, och vad för verksamhet som krävs i yrket samt vilka resultat som förväntas (Yukl, 2010; 73).

Det kan finnas ett behov av klarhet när det inte finns klara riktlinjer hur arbete bör skötas, och om det finns abstrakta roller och ansvarsfördelningar, vilket det ofta kan finnas inom en temporär organisation. Desto mer komplext uppdrag eller tillvägagångssätt, desto högre behov kan finnas av klarhet. Detta kan även pareras genom att ha tränade underordnade som kan sköta sitt jobb utan styrning av de högre uppsatta (Yukl, 2010; 73).

Relationen mellan oklarhet och klarhet bör i denna uppsats ses som en vågskål och inte en dikotomi. Det är lika osannolikt att allting kring projektet är klart som att allting är oklart och ingen vet någonting.

### **3.7. Empowerment**

Det finns otaliga sätt att styra individer i sitt arbete där mängden frihet som den anställde får åtnjuta är ett område som fungerar som en av de grundläggande indikatorerna för denna uppsats. Empowerment är en form av indirekt styrning som syftar att göra arbetare självgående med kontroll över sin situation. Även begreppet empowerment och dess motsats styrning bör ses som en vågskål och inte dikotomier.

Begreppet *empowerment* lanserades i början i USA och det finns idag ingen vedertagen svensk översättning för begreppet. Askheim & Starrin (2007) menar att begreppet har sitt ursprung i termen *power*, att personer har makt över sin situation samt medvetandegörande (Askheim & Starrin, 2007; 18, 20). Utifrån denna definition kommer denna studie översätta empowerment till *bemyndigande*.

### 3.7.1. Bemyndigandet av anställda

Trots sin oklara definition har begreppet empowerment blivit populärt i både Sverige och resten av världen. På grund av denna oklara definition kan det vara svårt att operationalisera eller definiera begreppet. Detta kapitel kommer därför fungera som en förklaring av de teorier denna studie knyter sig till varpå operationalisering kommer ske utifrån dessa teorier.

Det finns två teoretiska perspektiv på termen bemyndigandet, en styrningsorienterad och en psykologisk. Det förstnämnda perspektivet definierar bemyndigande som en konstruerad relation mellan delandet av makt från de(n) som besitter den och de som har mindre makt (Fernandez, 2011; 24). Det psykologiska perspektivet har sedan 1980 talet fått mer framgång och fokuserar på bemyndigande som en motiverande konstruktion för de anställda. Det styrningsorienterade perspektivet har senare beskrivits som möjliggörande istället för bemyndigande och är en mer indirekt form av styrning än den som senare kommer redovisas (Fernandez, 2011; 24).

Conger & Kanungo (1988) erbjuder en process som involverar fem stadier av psykologiskt bemyndigande:

1. Förekommandet av betingelser som leder till ett psykologiskt tillstånd av maktlöshet
2. Användandet av bemyndigande strategier och tekniker från styrande krafter i organisationen
3. Borttagandet av de psykologiska betingelser som leder till maktlöshet och överförandet av information som ökar själveffektiviteten
4. En känsla av bemyndigande som ett resultat av att motta och bearbetning av denna information
5. Ett ökat beteende av större ansträngning och uthållighet som en effekt av bemyndigandet

(Conger & Kanungo, 1988; 474)

Thomas & Velthouse (1990) byggde vidare på den process som Conger & Kanungo lanserade genom att lansera fyra interpersonliga kognitiva funktioner som gör att medarbetare känner sig bemyndigade. De definierar därför bemyndigande som en förhöjd inneboende motivation för uppgiften eller en internaliserad hängivenhet åt uppgiften. De menar att en anställd gör bedömningar utifrån fyra aspekter av en uppgift som är:

- Inverkan, till vilken grad beteende kommer ha en inverkan på huruvida en uppgift blir avklarad eller ej
- Kompetens, syftar på själv effektivitet/självgåendehet eller till vilken grad en person kan avklara uppgiftsaktiviteter om personen försöker
- Meningsfullhet, hur mycket värde en anställd lägger i att slutföra en uppgift
- Val, som definieras som en plats av kausalitet eller om en person upplever sitt beteende som självbestämt

(Thomas & Velthouse, 1990; 673)

Om en anställd gör en utvärdering av dessa punkter med fördel till det positiva så menar Thomas & Velthouse (1990) att personen kommer se ett inneboende värde i uppgiften vilket leder till bemyndigandet (Fernandez, 2011; 25).

Bowen & Lawler (1992, 1995) analyserade det mer förekommande bemyndigandet i privata organisationer under 1990 talet och skapade den mest vedertagna definitionen av anställdas bemyndigande. De knöt sig mer till den styrningsorienterade definitionen av bemyndigande som ett angreppssätt till tillhandahållandet av tjänster som involverar flera managementtekniker med fokus på fyra organisatoriska ”ingredienser” hos medarbetare.

1. Information om organisationens prestation
2. Belöningar baserade på organisationens prestation
3. Kunskap som gör det möjligt för medarbetare att förstå och bidra till organisationens prestation
4. Makt att ta beslut som influerar organisationens riktning och prestation

(Bowen & Lawler, 1992; 32)

Trots att Bowen & Lawler (1992) menade att delegerande av makt är viktigt så är det inte tillräckligt för att bemyndiga anställda inom organisationer. De menade att många program misslyckas när de fokuserar på makt utan att redistribuera information, kunskap och belöningar (Bowen & Lawler, 1992; 32). De menar vidare att dessa fyra ingredienser interagerar med varandra på ett multiplicerande sätt snarare än additivt vilket motiverar ledare att ta alla ingredienser i åtanke istället för att endast delegera makt och inte kunskap (Bowen & Lawler, 1995; 74).

Som vi ser fokuserar ovanstående punkter på delandet av information och kunskap utöver makt. Vidare så anser Bowen & Lawler belöningar utifrån prestationer vara viktigt, något som den offentliga sektorn i Sverige fått kritik för av bland annat Björn Rombach (Rombach, 1991).

Spreitzer (1995, 1996) har utifrån ovanstående teorier lanserat ett sätt att knyta ihop olika bemyndighetsteorier. Även Spreitzer såg på bemyndigandet som en motiverande konstruktion. Hon menade att de ingredienser Bowen & Lawler talade, inklusive tillhandahållandet av information om organisatoriska mål och prestanda, tillhandahållandet av handlingsutrymme samt belöningar i baserade på prestation måste äga rum först för psykologiskt bemyndigande (Fernandez, 2011; 25-26).

Sammanfattningsvis är bemyndigande av anställda ett indirekt styrningsverktyg för att skapa självgående, kompetenta medarbetare som ser ett värde i sitt arbete och vill skapa en bra produkt eller göra ett bra arbete. Tanken med en temporär, avskild organisation är att personerna bör veta hur det ska gå tillväga för att hitta de bästa tillvägagångssätten, vilket trycker på att de bör vara bemyndigade i sin arbetsroll och att uppfylla målen med hjälp av en mer indirekt styrning av projektbeställaren (Henning, 2000; 4).

### **3.8. Direkt styrning av anställda**

I kontrast till bemyndigande ställs direkt styrning. Denna styrning är precis som de andra begreppen i denna uppsats svårt att sätta fingret på exakt vad det är och väl omstritt i samhällsvetenskapen (Petersson, 1996; 32). Det är därför för denna uppsats viktigt att definiera vad som i uppsatsen menas med direkt styrning även om det vid första anblick kan framstå som självklart vad direkt styrning är i kontrast till indirekt styrning och bemyndigande.

All direkt styrning står inte i kontrast till bemyndigande då även bemyndigande kan involvera direkt styrning, utan snarare detaljstyrning och fokus på den kontroll som medföljer. Detta är därför att en bemyndigad anställd är självgående och förstår hur arbetsuppgifterna bör utföras varpå direkt styrning inte behövs i samma utsträckning. Direkt styrning fokuserar i detta fall på kontroll varpå dessa två när de ställs på sin spets blir detaljstyrning. Detaljstyrning har en negativ klang, men god direkt styrning kan fokusera på detaljer eller vara direkt utan att det blir negativt (White Jr, 2010; 72)

Den mest grundläggande definitionen av styrning är att utöva inflytande över en grupp människor och att kunna fatta beslut med auktoritativa verkningar för det sammanhang gruppen befinner sig i (Petersson, 1996; 32). Styrning står i kontrast till bemyndigandet då fokus inte ligger på utvecklandet av självgående individer utan på att kontrollera resultatet som produceras, det vill säga produktionsorientering (White Jr, 2010; 72). Det utmärkande draget för styrning som står i kontrast till bemyndigande där makt kring beslutsfattande och förtroende till den anställdas förmåga att ta bästa beslut, är bibehållandet av makt kring beslutsfattandet i en hierarkisk ordning. Styrningen kännetecknas av:

- Kontakter med lokala grupper
- Lyhördhet för olika gruppers problem
- Ledarens egna personliga värderingar
- Självförtroende att våga handla

(Henning, 2000; 4)

Henning (2000) hämtar denna definition av styrning från SNS rapport 1996 där de skiljer på direkt och indirekt styrning, varpå det är denna definition av den direkta styrningen som denna uppsats knyter sig till. Rapporten behandlar styrning i en demokrati och i sammanhang som bygger på en demokratisk grund. Styrning i offentlig förvaltning bygger inte på en demokratisk grund utan en hierarki, men definitionen av styrning passar väl i den offentliga förvaltningens politiska styrande och denna uppsats samt att Henning (2000) använder definitionen på ett liknande sätt.

Den första punkten förutsätter en fortlöpande kontakt mellan projektbeställaren och projektets interna aktörer med fokus på stabilitet och **god** samordning mellan och inom projektet för att få aktörer och kollektiv att agera mer ändamålsenligt. Styrning blir därmed att skapa förutsättningar, undanröja hinder och stimulera (Henning, 2000; 4) i kontrast till bemyndigandet där förtroendefull samverkan och tydliga visioner står i centrum.

Den andra punkten förutsätter en fortlöpande kontakt och projektbeställaren blir då en problemlösare åt projektets aktörer. Det är därför viktigt med klar ansvarsfördelning så det är klart vem som ska göra vad, både i och utanför projektet.

Den tredje punkten trycker på områden som målformulering och produktionsorientering eftersom det är projektbeställaren som i dessa områden dikterar hur målen och produkten ska se ut. Dessa är inte personliga värderingar utan är ofta dikterade uppifrån projektbeställaren,

men det är här projektbeställaren har möjlighet att formulera målen enligt sina egna värderingar.

Den fjärde punkten är inte central i denna uppsats eftersom projektbeställaren i sin roll har ett tvång på sig att ta beslut kring projektet. Trots detta är det intressant då även detta förutsätter en god samordning, det vill säga att projektbeställaren har möjlighet att koordinera och diktera vad som bör göras.

Denna definition av direkt styrning gör inte anspråk på den absoluta sanningen utan fungerar som ett verktyg för att bygga indikatorer på som sedan kommer analyseras.

## 4. De fyra idealtyperna

Denna uppsats skapar indikatorer utifrån de fyra begrepp som ovan redovisats, det vill säga klarhet, oklarhet, bemyndigande och direkt styrning. Utifrån dessa begrepp skapas fyra idealtyper lånade av Brorström (1990) som kort kommer redovisas nedan i detta kapitel.

### 4.1. Bemyndigande + oklarhet = Entreprenörsideal

Bemyndigande tillsammans med oklarhet skapar idealet som kallas entreprenörsidealet. Detta ideal är handlingsorienterat och lägger fokus vid *beslutsamhet* så organisationen kommer från problem till handling. Vidare kännetecknas detta ideal av att hitta påhittiga lösningar, det vill säga *nyskapande*, tillsammans med flexibilitet för att lösa oförutsedda problem eller utmaningar (Cregård och Solli, 1999; 16).

Detta leder till att den anställda i själv får hantera situationen på bästa sätt utan direkt styrning. Detta ideal speglas i vis managementlitteratur då projektledaren ska arbeta autonomt för att uppfylla de mål som satts av projektbeställaren, och präglas av *adhocrati* (Mintzberg, 1980; 322).

### 4.2. Oklarhet + styrning = Planeringsideal

Planeringsidealet kännetecknas oklarhet och styrning. Den centrala tanken är att det oförutsedda ska gå att ”kollektivt” planera bort med alternativa vägar för att nå målet. Detta ideal finns i organisationer med god förmåga att *formulera klara mål* för att klara uppgifter. Vidare finns det en *klar ansvarsfördelning* så det står klart vem som ska göra vad med avsikten att minska oklarheten som råder, tillsammans med klar *produktionsorientering* (Cregård och Solli, 1999; 16). En stor del av managementlitteraturen lägger fokus vid planeringsaspekten, som vi kan se i kapitlen förstudie och planeringsfas i denna uppsats.

### 4.3. Styrning + klarhet = Byråkratiskt ideal

Det byråkratiska idealet kännetecknas av klarhet och styrning. Detta ideal kännetecknas *god samordning* som sköts genom en central ledning, regler och i kraft varande beslut. Vidare skapar *goda rutiner* enhetlighet och likabehandling. Organisationen är *stabil* och därmed förutsägbar för klienterna som kan se hur deras ärende kommer falla ut (Cregård och Solli, 1999; 16).

### 4.4. Bemyndigande + klarhet = Professionellt ideal

Det professionella idealet kännetecknas av bemyndigande och klarhet. Detta ideal lägger fokus vid medarbetarens professionella kompetens för att lösa olika uppgifter. Här innebär en



effektiv organisation att medarbetarna har *god kompetens*, samt att det förekommer ett *gott samarbete* mellan kompetenta medarbetare, och att organisationen är *utvecklingsorienterad* (Cregård och Solli, 1999; 16).

Detta ideal skiljer sig från entreprenörsidealet i den mån att det professionella idealet är knutet till en specifik profession eller uppgift i och med den rådande klarheten. I entreprenörsidealet så är det så att den anställda får fylla de skor som står tomma med en mer flytande yrkesroll

## 5. Analys

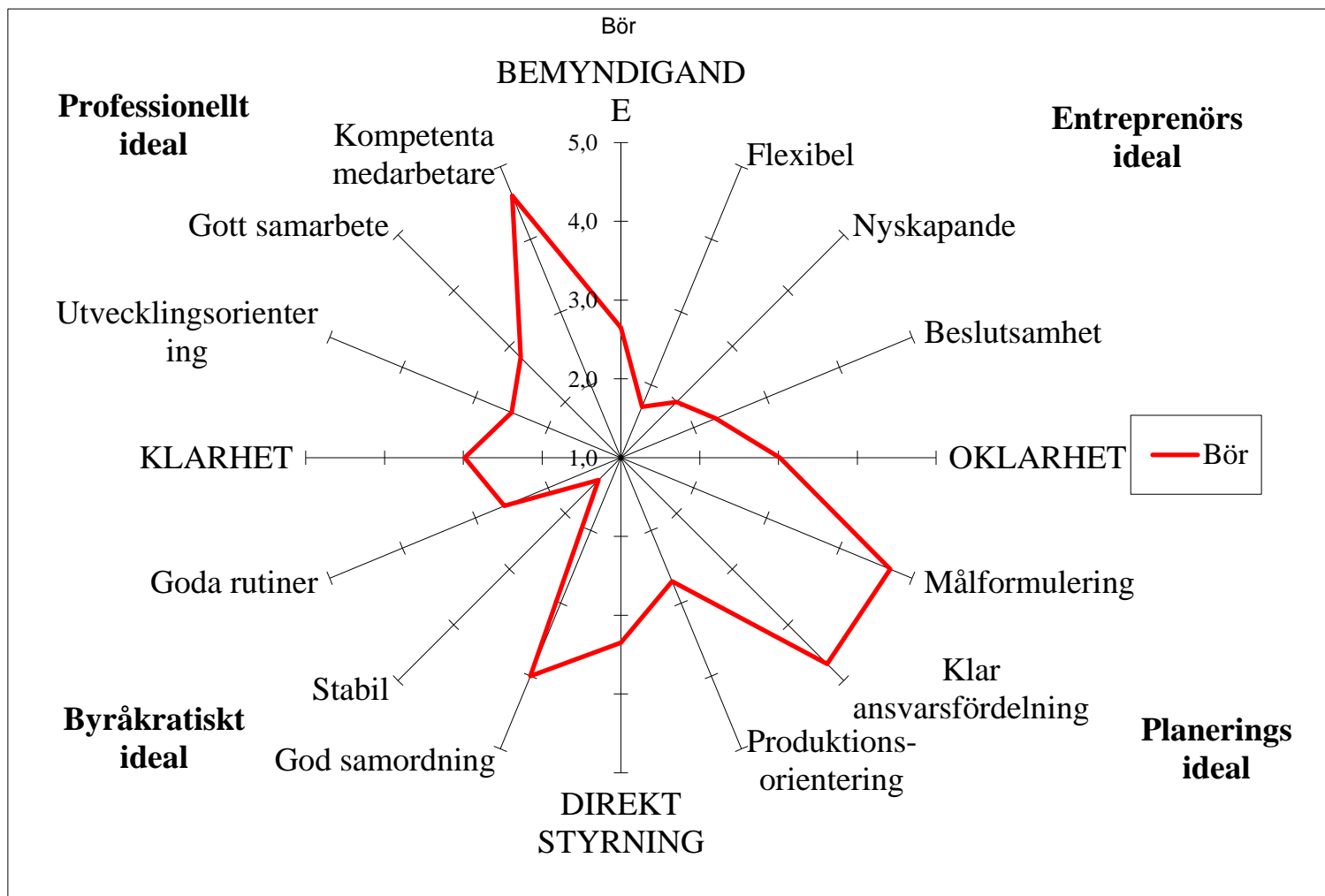
I detta kapitel kommer resultaten för studien presenteras. Empirin redovisas i tre separata diagram, det vill säga är och bör i separata kapitel, för att avsluta med är och bör tillsammans i samma tabell. Detta därför att samma resultat i är respektive bör undersökningen kan betyda olika saker, samt den pedagogiska fördelen att se resultaten i olika kapitel.

Innan resultaten redovisas så ska det påpekas att det under insamlingen av empirin till denna uppsats visat sig att verkligheten inte ser ut som i den akademiska litteraturen. Detta må vara föga förvånande, men termen ”projektbeställare” verkar inte vara lika vedertagen i den offentliga förvaltningen som exempelvis ”projektledare”. Wisén och Lindblom (1993) menar att det är viktigt för projektet att fastställa en person som projektbeställare. Det har visat sig att det kan finnas personer som går under benämningen projektbeställare, men det är också vanligt att en grupp av intressenter fungerar som projektbeställare eller att det inte är självklart vem som är projektbeställare vilket strider mot Wisén och Lindbloms (1993) ordineringsordning.

Projektbeställare har vidare en mer flytande funktion än vad som antas i litteraturen och det är inte självklart hur de ska sköta sitt arbete. Jensen, Johansson & Löfström (2007) skriver om ”beställarkompetens” vilket har visat sig vara centralt då projektbeställare själva får lita på att de tar de bästa besluten i en oklar situation, bland annat när det kommer till vem som ska ansvara för projektet i form av projektledare.

## 5.1. Hur upplever projektbeställare att verkligheten bör se ut?

Nedan följer en tabell som beskriver hur projektbeställare upplever vad som bör vara viktigt när projekt beställs.



Figur 1. BÖR undersökningen

## 5.2. Bemyndigande eller direkt styrning?

Respondenterna anser att det bör vara marginellt mer direkt styrning än bemyndigande i uppstartsfasen av projekt. Resultaten visar återigen endast en marginell skillnad, men fortfarande en skillnad. Detta kan härledas från att projektbeställaren vill ha mer inflytande i uppstartsfasen av projektet. En respondent menar att det är svårt att vara för närvarande i projektet när det kommer till exempelvis att bestämma vem som ska vara involverad i projektet eftersom respondenten sällan har möjlighet att vara så pass närvarande eller styrande, bland annat på grund av tidsbrist. Detta är intressant då bemyndigande får lägre

poäng, men kompetenta medarbetare får väldigt höga poäng i undersökningen. Detta tillsammans med att respondenterna menar att självgåendehet och erfarenhet är något de letar efter hos medarbetare målar en någorlunda paradoxal bild och kompetenta medarbetare kan tydas som individer som följer projektbeställares direkta styrning väl.

Det kan därför framstå som logiskt att projektbeställare anser att de bör vara mer styrande i uppstartsfasen av projekt eftersom det är projektbeställaren som lägger grunden för arbetet, och det är här projektbeställarens medarbetare bör vara lyhörda för projektbeställarens önskemål. Hennings (2000) punkter kring direkt styrning är intressant i detta fall då det framstår som projektbeställaren i detta skede av projektet kan vara en samordnare mellan olika involverade grupper med fokus på kontakt och problemlösning samt möjligheten att lägga projektet i den riktning projektbeställaren anser vara gynnsamt.

### **5.3. Oklarhet eller klarhet?**

I figur 1 ser vi att projektbeställare menar att de upplever att de bör vara förberett på oklarhet men även lika förberett på klarhet i projektet. Detta är intressant då det kan betyda att projektledaren håller båda möjligheterna öppna utan att utesluta hur projektet manifesterar sig. Denna syn på projektet anknyter till Carina Lindbergs (1999) tanke om X-faktorn och att det inte på förhand går att säga hur projektet kommer se ut och att projektets aktörer bör förhålla sig postpositivistiskt till det.

Vidare menar en respondent att de när det kommer till projektuppstarter bör bli bättre på att basera projektuppstarter utifrån ”piloter” (förstudier) som avgör om projektet bör startas eller inte. Respondenten menar att de sällan avbryter projekt på grund av en pilot och att de oftast startas trots att de borde avbrytas. Piloter eller förstudier har som syfte att ta bort oklarheten kring om projekt är genomförbara eller inte, men denna effekt av förstudierna uteblir enligt respondenten ofta.

### **5.4. Vilka ideal bör prioriteras?**

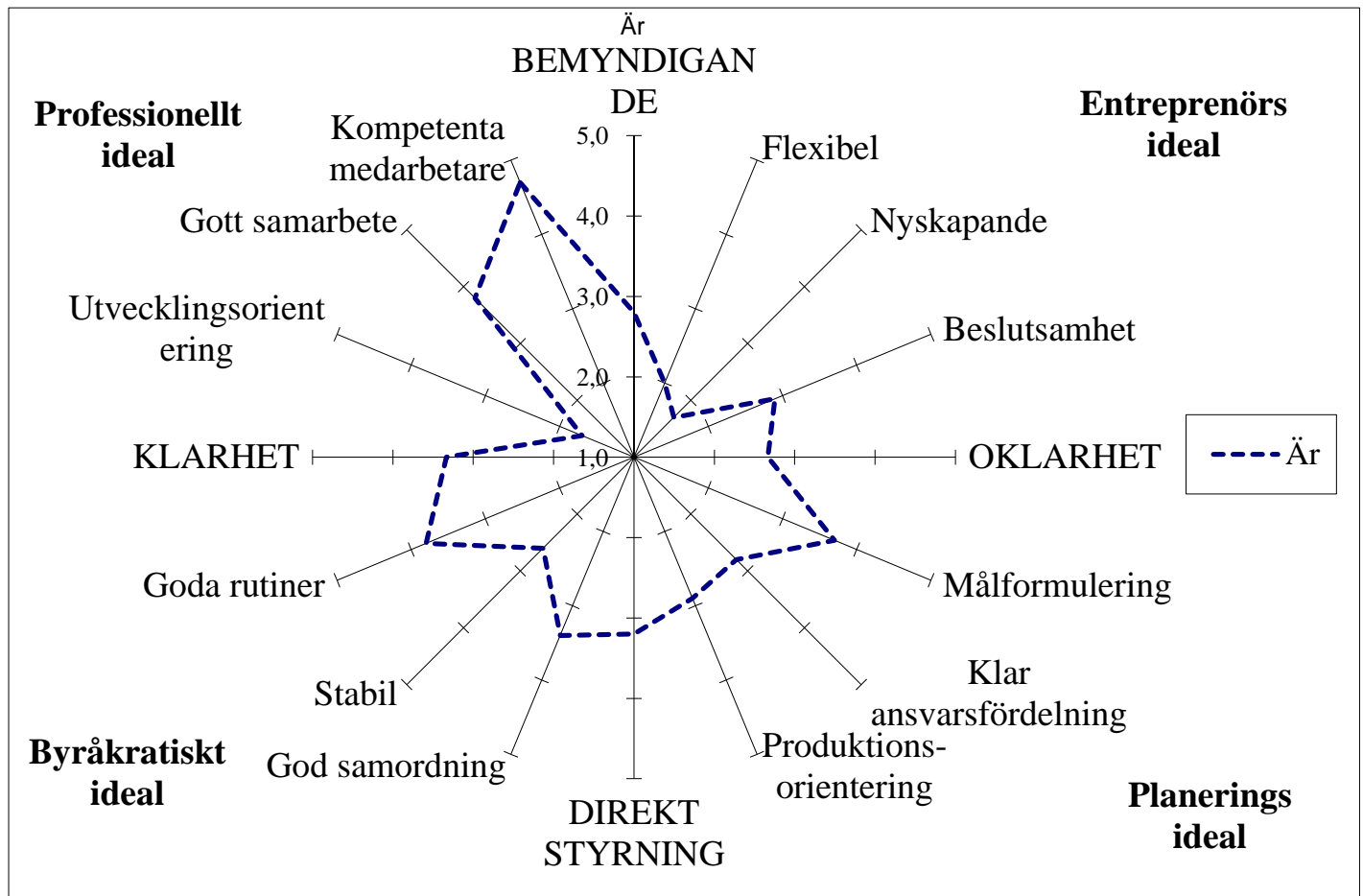
Det ideal som får högst poäng i vad respondenterna anser bör vara viktigt är planeringsidealet. Två av de tre områden som respondenterna upplevde bör vara viktigast när de beställer projekt är målformulering och klar ansvarsfördelning. Detta rimmar med tanken av Kerstin Sahlin Andersson (1989) som menar att det finns en förhoppning att kunna planera bort oklarheten i projektet och organisationen. Denna tanke verkar framstående i bör undersökningen och rimmar även med Lipskys (2010) tanke kring klarhet. Det är vidare intressant att projektbeställare anser att det bör planeras mer och att planeringen tydligt

prioriteras över alla andra aspekter förutom kompetenta medarbetare. Planeringsaspekten är med andra ord det som projektbeställare tror vara grunden till en lyckad projektuppstart.

Det tredje området som fått högst poäng i hur projektbeställarna anser att verkligheten bör se ut är kompetenta medarbetare och prioriterar andra områden som gott samarbete och utvecklingsorientering väldigt lågt. Att gott samarbete får låga poäng förklaras återigen med att om det finns tillräckligt kompetenta medarbetare så är ett gott samarbete inte nödvändigt, och utvecklingsorienteringen är låg med förmån till målformulering.

## 6. Hur upplever projektbeställaren att verkligheten ser ut?

Nedan är spindeldiagrammet som skapats utifrån hur projektbeställarna ansett att verkligheten ser ut.



Figur 2. ÄR undersökningen

### 6.1. Bemyndigande eller direkt styrning?

Som vi kan se i figur 2 så anser projektbeställarna det vara marginellt mer förekommande med direkt styrning än bemyndigande, men i stort sett lika förekommande. Detta kan vid första anblick verka motsägelsefullt, men kan förklaras med att endast bemyndigade anställda eller direkt styrning av anställda inte är recept på lyckade projekt utan att båda två krävs. Flera respondenter nämner faktorer som Conger & Kanungo (1988) påpekar i sin teori. En av de saker som var förekommande var att respondenterna ansåg sig behöva skapa förutsättningar där projektets interna aktörer har makt och tillgång till nog med information för att ta rätt beslut själva. Projektledaren behöver i uppstartsfasen av projekt behöver styra direkt för att

sätta involverade aktörer på rätt spår, och att bemyndigandet av de anställda är en förutsättning för att projektet ska lyckas.

## **6.2. Oklarhet eller klarhet?**

I figur 2 kan vi se att klarhet anses vara marginellt mer förekommande än oklarhet i projektet. Även om det är marginellt så tyder resultatet på att projektbeställarna uppfattar projektet som klart i den mån att de vet vad som ska göras och vilka riktlinjer de arbetar efter. Yukl (2010) menar att det är positivt med ordande arbetsförhållanden, men projektbeställarna menar själva att alla projekt inte ser likadana ut i uppstartsfasen. Trots detta lyckas projektbeställarna rutinisera sina arbetsuppgifter och skapa mönster i sitt arbetssätt.

En projektbeställare påpekade att förstudier också kallade ”piloter” (förstudier) har som syfte att ”känna av läget” för att försäkra sig om att projektet bör genomföras. Jansson och Ljung (2010) och Tonnquist (2014) har ett antal kriterier på vad som bör uppfyllas i förstudien, vilket det ofta också gör. Problemet är dock att detta stadie snarare blir ett första spadtag för projektet istället för en avkänning om projektet är genomförbart eller ej. Detta sker på grund av en känsla av att spenderad tid och resurser har gått till spillo om projektet nu inte startas efter förundersökningen. Samma projektledare känner att de bör arbeta mer med att avbryta projekt innan de sätts igång.

## **6.3. Vilket ideal och områden prioriteras av projektbeställarna?**

Det ideal som prioriteras högst av projektbeställarna är det professionella idealet med fokus på kompetenta medarbetare och gott samarbete. Detta är inte nödvändigtvis förvånande i en offentlig förvaltning som lägger vikt vid meriter och kompetens. Många projektbeställare menar att självgåendehet och vetskapen av vad som måste göras av de anställda står högt i kurs, och att man med kompetenta medarbetare ibland vunnit halva slaget. Detta är föga förvånande med det faktum att projektbeställaren inte medverkar i projektet fortlöpande, och därför vill lämna över sitt uppdrag i kompetenta händer.

När projektbeställarna talade om vad de menar med kompetenta medarbetare syftar de ofta på projektledaren och att projektledaren har kompetens att förvärva och styra samt leda sina medarbetare. Förtroende för projektledaren är centralt för projektbeställaren men att det är omöjligt att garantera att rätt person blir vald för arbetet och relationen mellan projektledare och projektbeställare bör enligt projektbeställarna kännetecknas av förtroende (Tengblad, 2010; 6). En respondent påpekar att det inte finns något yrke som heter projektledare, och att de väljer personer som de tycker är ”bra” för uppgiften. Respondenten påpekar även att detta

inte är det säkraste sättet att välja projektledare då utfallet kan bli gynnsamt men ibland även ogynnsamt. När utfallet blir gynnsamt så hänger det ofta på tur mer än någonting annat. Detta är ett problem som de på organisationen respondenten är anställd vid arbetar med genom att upprätta en ”resurspool” där de samlar kompetenta arbetare för att i framtiden få mer gynnsamma utfall. Respondenten påpekar även att projektledaren inte behöver vara kompetent inom exempelvis äldrevården för att vara kompetent att leda ett projekt inom äldrevården, utan projektledning är en kompetens i sig. Detta lägger enligt projektbeställarna vikt vid vad Jensen, Johansson & Löfström (2007) kallar beställarkompetens, det vill säga att projektbeställaren själv får avgöra hur kompetens ska rekryteras till projektet.

Vidare menar projektbeställarna att gott samarbete är viktigt. Trots detta så menade vissa av respondenterna att med kompetenta medarbetare så är gott samarbete inte nödvändigt för att uppnå de satta målen eftersom projektbeställarna anser att kompetens kan trumfa samarbete. Det goda samarbetet verkar utifrån figur 2 ske på bekostnad av den klara ansvarsfördelningen som upplevs låg av respondenterna. Oklarheten kring vem som ska göra vad kan i förlängningen leda till svårigheter för de anställda att förstå organisationens prestation och därmed bidra till den (Bowen & Lawler, 1992, 1995).

Det är vidare intressant att utvecklingsorienteringen, som även den ligger under det professionella idealet, är ett av de områden som projektbeställare anser vara minst viktigt i projekt. Respondenterna menar att utvecklingsorientering visst kan vara viktigt i vissa typer av projekt, men vanligtvis är utveckling någonting som prioriteras lågt i uppstartsfasen av projekt. De vill istället lägga sina resurser på att formulera klara mål som sedan ska följas. Det finns enligt respondenterna möjlighet att vara utvecklingsorienterade men att detta sker i ett tidigare stadie, exempelvis i förstudien till projektet.

Denna logik anknyter till det faktum att flexibilitet och nyskapande fått så låga poäng. Återigen påpekar respondenterna att flexibilitet och nyskapande kan vara viktigt i vissa typer av projekt, men generellt så är det något som inte upplevs centralt. En respondent menade att för mycket nyskapande tankar och flexibilitet i projektet görs på bekostnad av beslutsamhet och att en ”snöbollseffekt” kan äga rum där det till slut är väldigt många aktörer involverade och projektet nu har blivit för stort. Detta är något som samtliga respondenter menar är negativt därför det återigen sker på bekostnad av beslutsamheten och ingenting blir gjort. En respondent påpekade att det finns intressenter som betalat för en produkt av projektet och vill se resultat.

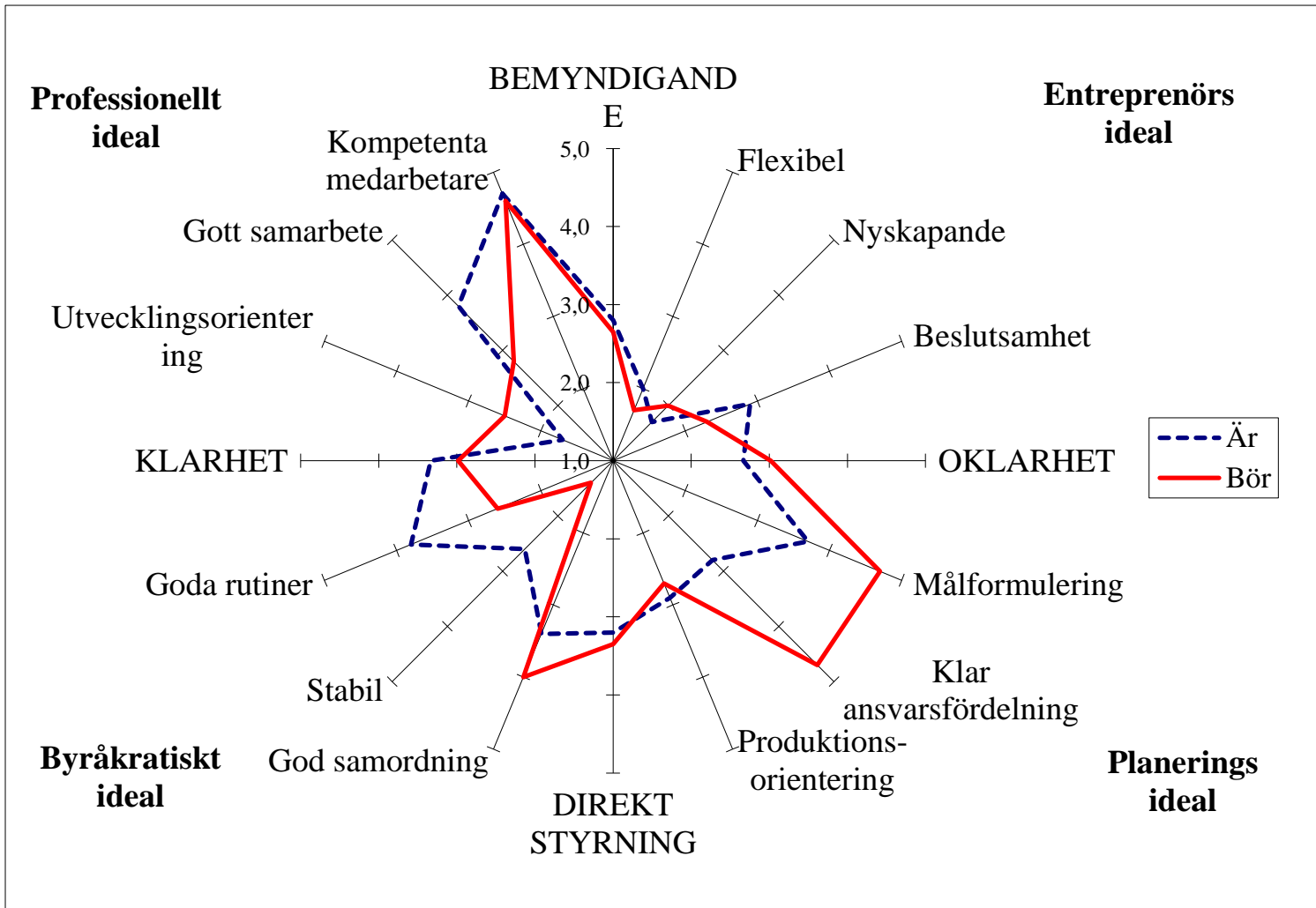


Detta anknyter återigen till behovet av en klar målformulering så det är klart vad projektet egentligen ska göra. Även om poängen för målformulering inte är höga så är det genomgående för alla respondenter att målformulering är viktigt för att fastställa vad som ska göras och inte tappa fokus från uppgiften.

Det är intressant att flexibilitet och nyskapande får så låga poäng eftersom det i viss litteratur framstår som att det är dessa två egenskaper hos projektet som är dess främsta fördelar.

Tanken med avgränsningen mellan den temporära organisationen och den permanenta är att projektet ska skötas i ett forum där det inte finns stelbenta rutiner eller exempelvis etablerade beslutsvägar (Jensen & Johansson 2007). Detta förklaras med att även projektbeställaren svarar inför någon som beställt projektet från dem, och att dessa intressenter prioriterar effektivitet för att reducera kostnaderna av projektet.

#### 6.4. Hur ser skillnaden ut mellan hur projektbeställaren upplever att verkligheten ser ut och hur den bör se ut?



Figur 3. ÄR och BÖR undersökningen

I detta kapitel tittar vi på eventuella skillnader mellan hur projektbeställaren anser att verkligheten ser ut respektive hur de anser att verkligheten bör se ut.

#### 6.5. Bemyndigande eller direkt styrning?

Vi kan i figur 3 se att det finns en marginell skillnad mellan hur projektbeställare anser att bemyndigande respektive direkt styrning ser ut respektive bör se ut. Att skillnaden inte är så stor kan antingen betyda att projektbeställarna redan jobbar efter sin idealbild, eller att arbetstrutiner eller dylikt inte tillåter att förhållandet ser annorlunda ut.

#### 6.6. Oklarhet eller klarhet?

Här kan vi se att projektbeställare orienterar sig marginellt mer mot klarhet i projekten, men anser att de bör orientera sig mer mot oklarhet. Skillnaden är återigen marginell så inga

definitiva slutsatser kan dras, men om resultaten ska analyseras så kan det betyda att projektbeställare anser sig behöva ha ett öppnare sinne mot projektet.

Det faktum att projektbeställare anser att de bör orientera sig mer mot oklarheten kan tyda på att de upplever projektformen som stelbent. En respondent påpekade att områden som flexibilitet och nyskapande som ryms inom kategorin oklarhet låter fint och bör arbetas med ytterligare, men att aktörerna kring projektet har press på sig att producera ett resultat. Vidare så upplever samma respondent att klarhet uppskattas mer av de styrande krafterna som projektet finansieras utav.

### **6.7. Idealerna som prioriteras?**

I tabellen kan vi se betydande skillnader mellan hur projektbeställare anser att det är mot hur de anser att det bör vara. Den främsta skillnaden är att projektbeställare anser det professionella idealet vara mest prioriterat, men anser att planeringsidealet bör vara mest prioriterat. Detta är intressant eftersom dessa två områden i någon mån kan anses vara varandras motparter eftersom det professionella idealet hänger på arbetarens kompetens att lösa olika uppgifter genom bemyndigande och klarhet, medan planeringsidealet hänger på att kollektivt planera med fokus på oklarhet och styrning. Detta resultat kan anknytas till Kerstin Sahlin Anderssons (1989) tanke om att idén om att planering är synonymt med organisering och att planering alltid är eftertraktansvärt. Kerstin Sahlin Andersson (1989) menar att detta är en cementerad myt inom organisationer, vilket detta resultat kan vara ett tecken på. I och med att det ideal som får högst poäng i är undersökningen är det professionella idealet och inte planeringsidealet kan slutsatsen att projektbeställare inte arbetat med planeringsidealet i stor utsträckning dras. På grund av detta är det svårt att säga om projektbeställarna gör denna slutsats utifrån tidigare erfarenheter eller om de endast i en tankevärld anser att planeringsidealet är mer eftertraktansvärt.

Den enda punkten som fått samma höga poäng mellan är och bör är kompetenta medarbetare vilket gör den till det viktigaste området för projektbeställare i båda undersökningarna. Detta är som sagt inte så förvånande i offentlig förvaltning där meriter spelar stor roll, och speciellt inte i ett projekt där ansvar och makt delegeras ut till personer som får följa projektbeställarens uppsatta mål och riktlinjer.

Vidare kan vi se att entreprenörsidealet får låga poäng i båda undersökningarna. Detta är förvånande i relation till att projektbeställare anser att oklarhet kring projektet är vanligt förekommande. Detta förklaras med att samtliga projektbeställare menar att nyskapande och

flexibilitet inte är eftertraktansvärt i projektformen. Detta är intressant med det faktum att litteraturen menar att poängen med ett projekt är att det ska drivas i ett forum där det ska finnas utrymme för nyskapande och flexibilitet, och att detta är anledningen till en avgränsning mellan den permanenta och tillfälliga organisationen eftersom inrutade sätt att hantera problem och utmaningar i den permanenta organisationen formulerar ett behov att starta ett projekt (Jensen & Johansson, 2007).

## 7. Slutsatser

Inledningsvis är det mest svartvita resultatet att projektbeställare anser att kompetenta medarbetare är och bör vara den absolut viktigaste ingrediensen i ett lyckat projekt. I prioriteringen av detta område så faller andra områden som god samordning och gott samarbete bort. Detta kan antingen betyda att kompetenta medarbetare är så pass viktigt och att projektbeställare talar av erfarenhet, eller så kan det betyda att projektbeställare har en övertro till kompetenta medarbetare. Lipsky (2010) skriver i sin bok att det är negativt för arbetare i den offentliga sektorn att arbeta på egen hand, och oavsett hur kompetenta medarbetare är så kan de vara oanvändbara om de inte sätts i rätt sammanhang. På samma sätt som Bowen & Lawler (1992, 1995) menar att de olika delarna i deras teori om bemyndigande fungerar multiplicerande sätt snarare än additivt kan även kompetens fungera. Det vill säga att när det kommer till kompetenta medarbetare så är den totala summan större än de individuella delarna.

Vidare så är det intressant att förvärvningen av kompetenta medarbetare, som anses vara det viktigaste området, hänger på en så pass skör tråd som det gör. Det finns inget standardiserat övergripande sätt att hitta kompetenta medarbetare till projektet ännu, även om detta är något de på en organisation arbetar med. Detta lägger fokus vid beställarkompetens (Jensen, Johansson & Löfström, 2007), men upplevs problematiskt av projektbeställarna. Detta formulerar ett behov att skapa ett säkrare sätt att hitta kompetens till projekt.

De två områden som fått lägst poäng är som sagt flexibilitet och nyskapande. Detta kan antingen tyda på ett problem att områdena inte prioriteras högt då detta är poängen med vissa projekt. Detta tillsammans med det faktum att respondenterna anser att det bör finnas mer direkt styrning än bemyndigande kan leda till att projektet blir strömlinjeformat för att spara pengar och vara effektivt, men kan också leda till att projektet blir stelbent och endast en förlängning av den permanenta organisationen. Å andra sidan kan det tyda på att projekt inte behöver vara nyskapande eller flexibla för att nå de samma målen och att projekt endast fungerar som en avgränsning för de involverade aktörerna rent arbetsbelastningsmässigt.

Avslutningsvis så har denna studie kommit fram till att verkligheten inte ser ut som i projektliteraturen och att detta undersökningsområde i senare forskning kan bidra till att skapa ytterligare medvetenhet om hur projekt uppfattas och utförs i verkligheten.

Projektbeställning i offentlig miljö är ett område som behöver forskas ytterligare inom för att skina ljus på hur projektbeställning ser ut och bör se ut.

## Referenser

Andersson, T., Liff, R., Tengblad, S., Institutionen för teknik och samhälle, & Högskolan i Skövde. (2012). Medarbetarskap, professioner och samarbeten internt och externt. (pp. 30)

Askheim, O.P., Starrin, B. & Winqvist, T. 2007, *Empowerment i teori och praktik*, 1. uppl. edn, Malmö: Gleerup.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E., III. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, Spring, 31-39.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E., III. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, Summer, 73-84

Brorström, B., Svenska kommunförbundet, Referensgruppen i redovisningsfrågor för kommuner och landsting, & Landstingsförbundet. (1990). *Redovisning: En idéskrift kring externredovisning, finansiell analys och ekonomistyrning*. Stockholm: Svenska kommunförb.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., Tishler, A., 1998. *In search of project classification: a non-universal approach to project success factors*. *Research Policy* 27, 915–935.

Fernandez, Sergio (2011) Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration*, Vol. 41, no 1, 23 – 47

Engwall, M. (1995). *Jakten på det effektiva projektet*, Stockholm: Nerenius & Santérus

Engwall, M., 1992. *Project management and ambiguity*. In: Hägg I., Segelod, E. (Eds.), *Issues in Empirical Investments Research*, Elsevier, Amsterdam.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (4., [rev.] uppl. ed.). Stockholm: Norstedts juridik.

Holmberg, U & Naessén. (1998). *L-O: Projektarbetets grunder*. Uppsala: Konsultförlaget.

Henning, R. (2000). Ledarskap och ledning i offentlig sektor—en problematisering. *Stockholm: Stockholm school of economics.*

Iwona, S., Berg, F. V. d., Vries, M. S. d., School of Public Administration, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Faculty of Social Sciences. . Göteborgs universitet. (2012). The limits of leadership. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 5(1), 131-154.

Jansson, T. & Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

Jansson, T., Ljung, L. (2010). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Lipsky, Michael, *Street level bureacracy: Dilemmas of the individual in public service*, Russel Sage Foundation 2010

Lindberg, C. (1999). *Projektverkare att leva och arbeta med förändring*. Göteborg: Bokförlaget Korpen

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. doi:10.1287/mnsc.26.3.322

Petersson, O., & Demokratirådet. (1996). *Demokrati och ledarskap* (1. uppl. ed.). Stockholm: SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle).

Rombach, B. 1991, *Det går inte att styra med mål: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*, Studentlitteratur, Lund.

Shenhar, A.J., Dvir, D., 1996. *Toward a typological theory of project management*. *Research Policy* 607–632.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi:10.1037/a0022676

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Tengblad, S., Institutionen för teknik och samhälle, & Högskolan i Skövde. (2010).

*Medarbetarskap på 60 minuter*

White Jr, R. D. (2010). The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure.

*Public Personnel Management*, 39(1), 71-76.

Yukl, G. A. (2013;2012;). *Leadership in organizations* (8., Global ed.). Boston: Pearson.



## Bilaga 1 frågeformulär ÄR undersökning

Tänk på projektbeställningen i din yrkesroll och hur du säkerställer ett lyckat projekt.

I detta test kommer du först att få prioritera hur du tycker det **ÄR** när det kommer till prioriteringen av olika områden när du beställer ett projekt. Frågan är alltså, vilka av dessa områden anser du vara viktigast, eller minst viktiga, i uppstartsfasen av ett projekt som ska lyckas?

Det som ska delas ut är i fallande värde från fem till ett:

Tre femmor på det du prioriterar högst	(5	5	5)
Tre ettor på det du prioriterar lägst	(1	1	1)
Två fyror	(4	4)	
Två tvåor	(2	2)	
Två treor	(3	3)	(Dessa blir över)

### Områden

Kompetenta medarbetare	(	)
Gott samarbete	(	)
Utvecklingsorientering	(	)
Goda rutiner	(	)
Stabil	(	)
God samordning	(	)
Produktionsorientering	(	)
Klar ansvarsfördelning	(	)
Målformulering	(	)
Beslutsamhet	(	)
Nyskapande	(	)
Flexibel	(	)

## Bilaga 2 frågeformulär BÖR undersökning

Tänk på projektbeställningen i din yrkesroll och hur du säkerställer ett lyckat projekt.

I detta test kommer du först att få prioritera hur du tycker det **BÖR** vara när det kommer till prioriteringen av olika områden när du beställer ett projekt. Frågan är alltså, vilka av dessa områden anser du vara viktigast, eller minst viktiga, i uppstartsfasen av ett projekt som ska lyckas?

Det som ska delas ut är i fallande värde från fem till ett:

Tre femmor på det du prioriterar högst	(5	5	5)
Tre ettor på det du prioriterar lägst	(1	1	1)
Två fyror	(4	4)	
Två tvåor	(2	2)	
Två treor	(3	3) (Dessa blir över)	

### Områden

Kompetenta medarbetare	(	)
Gott samarbete	(	)
Utvecklingsorientering	(	)
Goda rutiner	(	)
Stabil	(	)
God samordning	(	)
Produktionsorientering	(	)
Klar ansvarsfördelning	(	)
Målformulering	(	)
Beslutsamhet	(	)
Nyskapande	(	)
Flexibel	(	)