

EXAMENSARBETE

Relationer och projekt

En studie av det mellanmännsliga i det rationella.

Relationship and project

A study of the interpersonal and the rational.

Examensarbete inom Företagsekonomi,
inriktning Management
C-nivå, 30 hp/ECTS
Vårterminen 2010

Christopher Blake

Britt-Marie Östman

Handledare: Henrik Linderoth

Examinator: Thomas Andersson

Relation och projekt

Examensrapport inlämnad av Christopher Blake och Britt-Marie Östman till Högskolan i Skövde, för kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för teknik och samhälle

14 juni 2010

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:

.....
Britt-Marie Östman

.....
Christopher Blake

Datum: **2010-06-14**

Relationship and project

A study of the interpersonal and the rational.

Projects are often spoken of as a logic and rational system, this is in essence illogical since projects in such terms cannot exist. A project by itself, for instance, cannot have goals.

In several surveys, a majority of project participants name relations as the number one success factor for a project. With the help of a case study and previous research on the subject, we, the authors, chose to see projects as people. We interviewed people in various roles about their experience from working in IT-projects.

Combining theory and our empirical research points to five important aspects of relationships in projects namely communication, responsibility, cooperation, togetherness and trust. Relationships, in our case, were also largely governed by structures and uncertainty. Our conclusion is that management, in this case, has the possibility and responsibility for creating working relationships in projects because the task requires it.

Sammanfattning

Projekt pratas ofta om i form av ett logiskt och rationellt system, men det är i sig ologiskt eftersom projektet i sådana termer inte existerar. Exempelvis kan projektet själv inte ha mål.

Vid flera undersökningar har en majoritet angett relationer som den största framgångsfaktorn för projekt. Med hjälp av en fallstudie och tidigare forskning i ämnet anser vi att människor är det som kausalt skapar projekt och har därför intervjuat personer med olika roller med erfarenheter av arbete i projekt.

Vår sammanslagning av empiri och teori pekar på att relationer existerar bland annat genom kommunikation, ansvar, samarbete, gemenskap och tillit. Men i detta fall är relationerna också hårt styrda av strukturer och otydlighet. Vi har argumenterat för att ledningen, i vårt fall både kan och bör arbeta aktivt för att skapa fungerande relationer i projekt där uppgiften kräver det.

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Problembakgrund.....	1
1.2	Problemformulering.....	3
1.3	Syfte.....	3
2	Metod.....	3
2.1	Projekt och samhällsvetenskaplig forskning	3
2.2	Reliabilitet och validitet och kvalitet	5
2.3	Fallstudien.....	6
2.4	Intervjun och datahanteringen	7
3	Projektets framväxt och människan och relationerna.....	9
3.1	Vad som kom innan.....	9
3.2	Det moderna projektet.....	10
3.3	Den moderna projektlitteraturens förklaringar	11
3.4	Människan, målet och det lyckade projektet	12
3.5	Människan och relationerna	13
3.6	Relationers operationalisering	13
3.6.1	Tillit skapar samarbete genom kommunikation.....	14
3.6.2	Kommunikation	16
3.6.3	Kommunikationsprocessen	17
3.6.4	Författarnas sammanfattning av kommunikation	17
3.6.5	Samarbete	18
3.6.6	Tillit	19
3.6.7	Ansvar.....	20
3.7	KAST! För att förstå relationer i projekt.....	21
4	Om den empiriska redovisningen	23
4.1	Våren 2010 Makroläget	23
4.2	Om företaget och hur det var förut.....	24
4.3	Den nya metoden.....	26
4.4	Kommunikation	29
4.5	Ansvar.....	31
4.6	Samarbete	32
4.7	Tillit	33
4.8	Gemenskap.....	34
5	Analys	36

5.1	Det behövdes en förändring	37
5.2	Projektet.....	37
5.3	Balansgång med hanterbarhet	38
5.4	Projekt, relationer och undersökning	42
5.5	KASGT!.....	42
6	Slutsatser	44
	Källor	46
	Appendix 1	A
	Appendix 2	B

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Projekt är trendigt. Projekt är ett överlägset sätt att organisera. Projekt utnyttjar människor. Projekt är orättvisa och projekt är effektiva. Dessa är några beskrivningar från olika litteratur om vad ett projekt är. Vissa av dem är motstridande, men de kan alla ses som lika sanna. Vi har spårat ordet tillbaka till latinets *prōicere* (dictionary.reference.com 2010). Latinets betydelse är att kasta framåt, alltså mer likt en filmprojektor. Först på 1350-1400 talet beskrivs projekt som en design eller en plan. I slutet av 1600-talet skriver Daniel Dafoe, mer känd för Robinson Crusoe, *An essay upon projects* (1697) i vilken han förslår flera samhällsförändringar eller projekt, som han anser bör genomföras. Idag förekommer många av dessa projekt, det är kanske inte så ovanligt att man har arbetat i projekt, genomfört en förändring i ett projekt eller som i vårt fall, kanske lite mer ovanligt, skriva ett projekt om projekt. Vad vill vi då veta om projekt? I helt egenintresse som författare till detta verk, vill vi såklart veta vad som krävs för ett lyckat projekt, men som sagt, många fler än vi skulle säkert vilja ha svar på det. Varför har ingen satt fingret på vad som krävs för ett lyckat projekt, om nu projekt är så populärt? Jodå, det är det många som har gjort och däri charmen och problemet. Dennis Lock, författare till *Project Management* och *The Essentials of Project Management* (2007, s. 2) skriver såhär:

“But there is obviously far more to managing a project of any significant size than the application of a few sophisticated techniques and procedures. It involves a whole framework of logical and progressive planning and decisions, perceptiveness, the liberal application of common sense, proper organization, effective commercial and financial management, painstaking attention to documentation, and a clear grasp of proven and long-established principles of management and leadership”

Vi, som författare, har under de senaste åren gått igenom en hel del litteratur om projekt, men framförallt om management och vilka dessa bevisade och sedan länge etablerade principer kring management och ledarskap än kan tänkas vara så har vi inte hört talas om dem. Andra än Locke kanske har en bättre förklaring. Sven Antvik och Håkan Sjöblom (2007, s. 10-11), författare till *Project Management and Methods*, menar att projektet är styrt av mål som accepterats av alla projektets medlemmar, temporärt i tiden, med begränsade resurser och unikt. Men vi ställer oss frågande, varför styr inte projektdeltagare istället för målet? Har målet den kapacitet som krävs för att engagera, motivera och leda andra? Nej, självklart är det inte så, menar vi, det är olika aktörer som styr. Så det här verkar ju inte bra alls, och mycket av den litteratur vi läst upprepar en liknande jargong kring projekt.

Empiriskt då? I forskning av Gunnar och May Selin, (se Antvik & Sjöholm 2007, s.12) med tusentals projektdeltagare, anger en majoritet (53 %) relationer som anledning till varför ett projekt presterar bra. Samtidigt som mycket av den litteratur som finns skriven inte tar upp hanteringen av relationer i projekt, utan fokuserar på mål, tid, resurser, planering, dokumentation, koordination, risk osv. Vi har gått igenom en hel del litteratur, även top of the line forskning kring projekt, men inte hittat något mer fullständigt verktyg för hur dessa relationer ska användas eller vad de innebär i projekt. En anledning till detta är att vi i management är lite efter. Smyth och Edkins (2007) påpekar att man redan i marketing management disciplinen har flyttat värdet i ett utbyte, från ett transaktionsvärde, till ett relationellt värde. De menar att en väsentlig del av värdet finns i relationer och att detta gäller även för projekt.

“In marketing management there has been a move away from the transaction approach of the marketing mix towards a proactive paradigm of human agency called relationship marketing...Pursuing this further recognises that whatever project management tools and techniques are employed, value is added through people generally and most frequently through relationships, thus making the management of relationships a pivotal means to add service value, hence increase client satisfaction and contractor competitive advantage.”(Smyth & Edkins 2007, s.234).

Då är frågan om vi kan låna av marknadsföringen för att skynda på managementutvecklingen i projekt? Marknadsföringen handlar kanske mer om att skapa externa värden, men samtidigt är det en svår gränsdragning i vem som ingår i projektet eller inte, även i förhållande till andra organisationer (Blomberg 2003). Och aktörerna, det vill säga människor som vi eller du, är desamma. Genom arbete fås fler lyckade projekt genom att skapa värdefulla och meningsfulla relationer och utbyten, tjänster och produkter. Tanken är ju lockande. Varför är det inte så? eller snarare varför skriver man inte om projekt på det sättet?

Vi nämner två anledningar som vi ser som bidragande orsaker. För det första så är det två mycket olika perspektiv, som också ligger till grund för mycket av denna uppsats, bland annat varför vi skriver uppsatser överhuvud taget. Det ena perspektivet (citat av Lock) ser mycket på organisationer som strukturer, rationella system och människor som rationella aktörer. Detta första perspektivs tankar har blivit mer vanligt när man pratar om projekt och metoder i projekt. Watson (2006, s.51) menar att tankarna från det första perspektivet, vilket han kallar systems control, kommer från upplysningen och människans behov av att ha eller återfå kontroll över existensen efter det att man lämnat religionen. Samtidigt används samma tankar för att beskriva strukturer och system i moderna organisationer och i vår mening även i projekt, men Watson menar istället att:

“to define organizations, as do some of the textbooks... implies either blissful ignorance about the realities of work organizations or a blind optimism about what can be achieved managerially. We might say that it is naïve and foolish, then, to think of work organizations having, as part of their very nature, the sort of unity of purpose which is implicit in the notion of organizational goals and objectives.” (Watson 2006, s.51).

Vi har inget emot upplysningen, det kritiska och reflexiva, men tid och människor förändrar innebörden. I princip kan man säga att det är en lång och vedertagen tradition som normaliserat att prata om projekt som system, tid och resurser istället för som människor och relationer. Deltagarna själva menar att bra prestationerna i projektet kommer från relationer, alltså mer ifrån det andra perspektivet vilket Watson (2006) kallar process-relational. Det andra perspektivet (citat av Smyth och Edkins) ser organisationer som både förnuft och känslor och människor som relationsskapande, framväxande, tolkande och att det är mer än strukturer som leder till något. Den andra bidragande faktorn till varför man inte talar om projekt som relationer är att det är svårt.

Vi anser att projekt till stor del troligen präglas av system, tid och resurser dvs. struktur men om de flesta som arbetar i projekt (53 % i Selins studie) anser att relationer är en stark bidragande faktor till framgångsrika projekt kan detta ”faktum” inte ignoreras, utan större vikt bör läggas vid hur dessa relationer skapas vid projektarbete. Relationer är svårt men finns det delar som är mer eller mindre viktiga vid byggandet av relationer.

1.2 Problemformulering

- *Hur skapas relationer i projekt?*

Ett ord som relationer bär med sig en hel del komplexitet, ordet är helt vedertaget, men inte så lätt att använda i forskning. Olika discipliner har egna tankar om vad som bör ingå och inte. Smyth och Edkins (2007) valde till exempel att lägga fokus på trust eller tillit och skrev senare vidare om det, men det finns antagligen mer som bygger upp relationer i projekt.

1.3 Syfte

- *Öka förståelsen för de mekanismer som skapar relationer i projekt genom att ta del av människors erfarenheter av projektarbete.*

Vi vill belysa vilka delar som är viktiga för att skapa relationer i projekt och därmed bidra till att öka förståelsen för hur dessa delar kan bidra och påverka vid projektarbete.

2 Metod

2.1 Projekt och samhällsvetenskaplig forskning

De djupare ansatserna och synsättet på forskning härstammar från olika filosofiska antaganden och principer. De olika filosofierna skiljer sig framförallt på frågor kring ontologi (i att vara och existera) och epistemologi (kunskapshandling). Vår tanke är inte att presentera och analysera dessa skillnader, snarare vill vi påpeka att dessa filosofiska antaganden, även om människor inte känner till dem, är något man lever efter och framför allt forskas det utifrån dessa filosofier (Neuman 2003, s.69). Vi vill uppmärksamma positivism som är grund för den kvantitativa forskningsmetoden och tolkande samhällsvetenskap som är grund för den kvalitativa forskningsmetoden. Det finns flera ansatser, till exempel den kritisk-realistiska samhällsvetenskapliga forskningen. Den kritisk-realistiska ansatsen tar avstånd från både positivism och tolkande samhällsvetenskap. Denna inriktning anser att forskning ska bedrivas för att ändra världen (Neuman 2003, s.81). Forskaren är handlingsorienterad och fungerar som en katalysator för förändring. Vi anser också att en förändring eller snarare att ett kunskapsstillägg kan vara värdefullt för människor som arbetar med projekt. Anledningen till att vi uppmärksammar positivismen och den tolkande samhällsvetenskapen beror på att vi anser projekt vara hårt kopplat till tankar som liknar positivism och vi har skapat en motfråga, i form av problem och syfte, som ligger mer hos den tolkande samhällsvetenskapen.

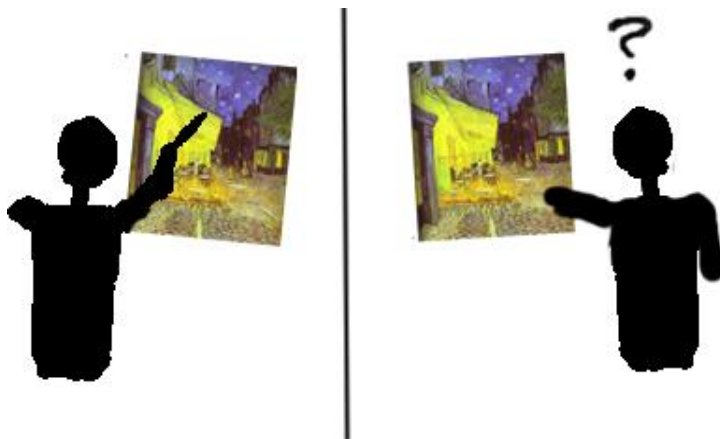
Diskussionen kring positivism och varför man ska bedriva samhällsvetenskaplig forskning är enligt Neuman (2003, s.71) utifrån vad som kallas en instrumentell orientering. Detta innebär att forskaren ska upptäcka och dokumentera de universella lagar som gäller i mänskligt beteende och lära hur världen fungerar så att människor kan kontrollera och förutsäga vad som kommer att hända. Det kvantitativa ur positivismen är traditionellt sätt inriktat mot design, mått och mätningar. Planering sker innan datainsamling och analys (Neuman 2003, s.137).

Synsättet är inte olikt det vi läst kring projekt och målen förutsägbarhet och kontrollerbarhet står likväl som anledningar till att bedriva projekt som positivistisk forskning. Exempelvis har vi en positivistisk utgångspunkt när vi säger att relationer är en viktig del av hur projektet presterar. Vi ser det kausala sambandet från tidigare forskning (Gunnar och May Selin) i en social verklighet (Neuman 2003, s.73) i detta fall bra relationer leder till bra resultat. Att studera projekt skulle alltså vid första anblick vara naturligt utifrån en positivistisk synvinkel.

Detta bör en forskare redan i en idéfas avskriva. Genom att hävda att informationen finns och visar på ett sådant samband, eftersom det är något som vi undersökare är en del i och skapar, bryter vi från det positivistiska synsättet (Neuman 2003, s. 74).

Ett resultat av detta är troligen att vi i vårt sökande kan hitta och skapa det vi vill finna. Ett exempel på detta finns i *Diagnosens makt* (Hallerstedt 2006, s.32), där vissa forskare, i en rådande situation där fler har blivit sjuka, anser att arbetsmiljö och andra försämringar är orsakerna. Samtidigt ser en nationalekonom samma sak utifrån sitt mer rationella och ekonomiska perspektiv. Samma ökning av sjuka förklarar han som människors rationella förmåga att utnyttja välfärdsystemet och deras dröm om en arbetsfri inkomst. Vår ansats är att det saknas fokus på relationer och att projekt är hårt kopplade till systemkontroll. Ansatsen är knappast fri från våra personliga värderingar, vilket är ett krav i positivistisk forskning. Få är väl forskarna som helt värderingsfritt och objektivt kan bedriva samhällsvetenskaplig forskning oavsett utgångsläge och metoder. Så bitvis kan positivismen och den kvantitativa ansatsen vara naturlig för att studera vårt problem och syfte men det passar inte perfekt, vilket leder till diskussion om den tolkande samhällsvetenskapen.

Det finns flera olika inriktningar av tolkande samhällsvetenskap och de kallas ofta den kvalitativa undersökningsmetoden. Den tolkande samhällsvetenskapen härleds ur hermeneutiken och i nötskal skiljer tolkandet sig från positivism i att forska med praktiskt orientering. Enligt Neuman (2003, s.75-76) innebär detta att forskaren studerar meningsfulla sociala handlingar. Handlingar i dess naturliga kontext mellan människor som fäster subjektiv mening och värdering vid dessa handlingar. Människosynen är också helt olik, från positivismens nyttomaximering till det tolkandes meningsskapande. Vi anser att perspektivet påminner mer om det processrelationella (Watson 2006), vad vi efterfrågar bör finnas mer av, i projekt. Den tolkande ansatsen anser vi också vara bitvis naturlig för att studera vårt problem och syfte men på samma sätt som positivismen inte perfekt.



Figur 1 Likt en konstnär är forskaren en del av målningen. Att sedan tolka något man varit en del av är i sig själv en tautologi. Även i ett experiment är forskaren en del, annars skulle det inte finnas just det experimentet.

Vår ansats till problem och syfte är att både systemkontroll och processrelationellt tänkande bör vara en del av lyckade projekt. Vår ansats är mer av en kvalitativ natur, eftersom vi uppfattar en någorlunda konflikfylld situation, vilken behöver studeras närmare. Men om någon annan undersökare skulle ha en kvantitativ ansats skulle denna person säkerligen kunna resonera för sin sak. Neuman (2003, s.16) skriver att det länge funnits en konflikt mellan anhängare av de olika metoderna men att "Best research often combines the features of both". Andra förespråkare, för att lämna det konfliktfulla i det kvalitativa och kvantitativa, är Alan Bryman som menar att de konfliktfulla filosofierna och synsätten är något som läggs mindre vikt

vid, och om problem och syfte kräver en kombination av kvalitativt och kvantitativt bör detta användas i forskningen (Buchanan & Bryman 2009, s.528).

David De Vaus, som specialiserar sig på statistiska undersökningar, hävdar att man ska se på *processen* för datainsamling och analys och säger så här om konflikten mellan kvalitativ och kvantitativ forskning:

”This distinction between quantitative and qualitative is frequently unhelpful and misleading. It is more helpful to distinguish between two stages of the research process: collecting data and analyzing data” (De Vaus 2002, s.5)

Vi väljer att följa denna linje och lägger fokus på dessa två moment i undersökningen.

2.2 Reliabilitet och validitet och kvalitet

Reliabilitet och validitet är centrala delar av god kvantitativ forskning. Reliabiliteten är ett mått på pålitlighet i forskning. Validiteten är hur väl måtten stämmer överens med vad man vill mäta (Neuman 2003, s.179-84). Neuman presenterar flertalet olika reliabilitets- och validitetsmått för den kvantitativa forskningen.

Reliabilitet(Pålitligt mått)	Validitet (Sant mått)
Stabilitet - över tid	Ansikts validitet - andras bedömningar
Representativt - i olika subgrupper	Innehåll - fångar hela meningen
Likvärdighet- mellan indikatorer	Kriterier - överensstämmer med andra
	Samtida- överensstämmer med existerande
	Förväntade- stämmer överens med framtida beteenden
	Hypotetisk konstruktion- flera indikatorer är konsekventa
	Konvergens- liknar andra liknande
	Åtskiljning - olik andra som är olika

Figur 2 Kvantitativa mått på bra forskning. Efter Neuman (2003).

Dessa kriterier är för den kvalitativa forskningen, som vår studie har fokus på, inte lika aktuella. Reliabiliteten för den kvalitativa forskaren kommer från en rik bild av det som undersöks, det kan vara foton, scheman, intervjuer, deltagande o.s.v. *Vem* som intervjuades blir mycket viktigare. Vi har i detta fall intervjuat personer på olika nivåer och även personer som varit missnöjda med tiden inom organisationen och därför valt att lämna den. Vi har valt två deltagare från personliga kontakter och linjeföraren på IT-avdelningen har valt de andra. Urvalet i vår undersökning är knappast randomiserat eller neutralt, men det är väldigt olika personer som kommit med i den. Validiteten i kvalitativ forskning enligt Neuman (2003, s. 184-185) kommer från ärlighet hos forskaren. Det är inte alls lika viktigt att länka koncept och empiri som det är att ge en ärlig och öppen bild av det som undersöks.

Vi anser att det vi undersöker är en del av en kontinuerlig och förändrad process. Enligt Ann Langley (se Buchanan & Bryman 2009, kap. 24) är en sådan undersökning också skyldig att ta in tid som en relevant faktor för kvalitet. ”Because the impact of any event will depend on what precedes it and what follows it”. Vi måste därför, har vi resonerat, arbeta med och presentera var företaget befinner sig och varifrån det kommer organisatoriskt.

Langley (se Buchanan & Bryman 2009, s. 424) rekommenderar också att använd flera undersökare med explicita och transparenta ståndpunkter och att försöka inkludera stora mängder av originaldata. Dessa originaldata är mer av faktakaraktär och bör vara en del av analysen då företag existerar i flera kontexter, menar Fitzgerald och Dopson (se Buchanan & Bryman 2009, s. 466) och exemplifierar dessa data som organisationens syfte, strategi, storlek, omfattning, historia och resultat. Dessa kan till exempel finnas tillgängliga på hemsidor och från redovisning. Genom att gå bredare, än i vårt fall intervjuer, menar många av bidragsgivarna i *Organizational Research Methods* (Buchanan & Bryman 2009) att undersökaren har bäst möjlighet att höja kvalitén i en fallstudie.

För att försöka höja kvalitén på vår återgivning har vi hårt insisterat på att få spela in intervjuer och hårt dokumentera hur vi genomför intervjuer och andra aktiviteter. Det finns ett givet problem kring anonymitet och att kunna redovisa vem som sa vad, i intresset av att få fram riklighet, prioriterar vi anonymitet. Vi kommer också att arbeta utifrån, om det inte redan är uppenbart, en ståndpunkt som kräver mer fokus på relationer i projekt och de delar vi anser vara viktiga för relationerna. Med korten på bordet är vi redo att gå vidare till en mer specificerad metod.

2.3 Fallstudien

Forskning används ofta för att till exempel försöka förstå och informera om ett problem och genom olika metoder systematiskt utreda detta problem (Merriam 1994). Vår studie är inget undantag för detta, problemet som vi belyser är vad som skapar relationer i projekt. En forskare kan använda sig av flera mer eller mindre systematiska metoder för att få bifall, från andra forskare inom samma område, för den egna undersökningen. Socialpsykologer använder sig ofta av någon form experiment. En experimentell forskning syftar till att studera orsak-verkan-relationer. I vårt fall ser vi någon form av kausalitet eller i alla fall korrelation i tidigare studier (se Antvik 2007, s.12) mellan relationer och ett bra resultat vid arbete i projekt. Men det är inte särskilt ofta någon försökt kartlägga detta för att få det tangerbart, hur skapar vi relationerna. Experiment, se figur 1 ovan, har ofta svårigheter med genomförbarhet och etik i det sociala, men som sagt, vissa forskargrupper värderar olika metoder som bättre eller sämre. Om vårt intryck av socialpsykologer är att de använder sig av experiment, kan vi säga att vi managementinriktade (i alla fall på vår institution) använder oss av fallstudier. Men vad som är värt att notera i det längre perspektivet, än den här undersökningen, är kanske en viss systematik, en del av självuppfyllande profetia. Möjligen skulle det vara en värdefull erfarenhet att ibland testa andra metoder och verktyg. Att alltid hålla sig till en metod för att hålla ute slumpen kan vara väldigt ofördelaktigt, eftersom det okända är det som kan generera mer kunskap, förståelse eller penicillin.

Även om vi refererar mycket till Merriam (1994) i just denna del, håller vi knappast med om allt. Merriam (1994) lägger exempelvis fokus på frågeställning och resultat mer än tillvägagångssättet. Vi känner att det är okej att saker händer och att vara öppen med det, så att andra kan granska hur man kom dit man kom, hur resultatet kom till är nog en väsentlig del av fallstudien. För att återgå till fallstudien. Fallstudien är ett systematiskt sätt att utforska en händelse, företeelse eller ett fenomen (Merriam, 1994). I vårt fall rör sig detta om vad som skapar relationer i projekt. Merriam (1994) utvecklar denna definition med exempelvis tolkning i kontext. Backman (2008) menar att fallstudien är ett sätt att undersöka ett fenomen i sin realistiska miljö eller sin kontext, där gränserna mellan fenomen och kontext inte är givna. I vårt fall, där vi ville undersöka vad som bygger upp relationer var det i början till synes inte något problem med det. Människor i projekt, klappat och klart. Men efter att gått igenom en del litteratur har vi gång på gång fått ändra denna inställning. En till synes enkel fråga: som vem

ingår i projektet? Ja det liknar frågan: vem har varit en del i denna uppsats? Organisationen som ger tillgång, handledare, examinator, andra studenter, våra familjer, direktiv från högskolan, andra människor. Inte ens en sådan enkel fråga kan till fullo besvaras. Fallstudiens förmåga att belysa hur grupper av människor hanterar olika problem (Merriam, 1994) ger möjlighet att mer ingående och på djupet studera dessa olika aspekter ur ett helhetsperspektiv. Och det är här vi som författare har landat, men samtidigt ska vi säga som det är vi ger inget fullständigt helhetsperspektiv. Om du som läser vill veta mer om att bygga relationer i projekt och skapa ett *större* helhetsperspektiv kring bland annat detta är vår förhoppning att vi kan bidra till det.

Annat som argumenterar för just fallstudien, som också Merriam (1994) för fram, är att orsaker till att handlingar är svåra att manipulera eller att variablerna är svåra att identifiera eller är hopflätade med den händelse eller det fenomen som studeras. Åter igen har teori i vår studie ytterligare pekat på sådana svårigheter. Det man får ut av fallstudien beskrivs av Merriam (1994) "... att belysa samspelet mellan viktiga faktorer som kännetecknar företeelsen eller situationen ifråga".

Det är just det lilla i situationen ifråga som gör fallstudien till både bra och dålig. Neuman (2003, s.33) poängterar detta med att man kan se viss kausalitet i situationen men att generalisering faktiskt är svårare. I våra ord: fallstudien är som ett träben, flyter bra själv men inte nödvändigtvis hjälpsamt för att simma. Generalisering kan möjligen ske på några speciellt allmänna punkter och i vårt fall skulle det vara människor. Till någon mån går det att överföra det vi ser till andra situationer. Vårt fall berör en organisations IT-avdelning som nyligen har bytt projektmetodik. Den nya metodiken är en agil metod vilken lägger mer fokus på bl.a. kommunikation dvs. en av de delar som enligt teorin bygger relationer (Se teori s. 14–17 och empiri s. 22-23). Det är speciellt intressant då avdelningens medlemmar i stor utsträckning består av samma personer som innan man bytte metodik, vilket vi förklarar ytterligare i empirin. Vi kan alltså komma åt lite skillnader förr och nu som ger en tydligare bild på vad som bygger upp relationer. Just IT kan ha värde för vissa och att det är en sådan organisation vilket vi inte får glömma. Vi har intervjuat sex olika personer i mycket olika roller, även medlemmar som har lämnat organisationen. Alla personer har bidragit mycket till att visa på vad som bygger upp relationer och kontexten. Så fallet blir vår sammanfattning av de sex personernas upplevelser. Det här bryter med den kvalitativa forskningen där alla sex sanningar är lika sanna men vi har försökt att bevara en viss del olikheter och skillnader i slutprodukten som är denna rapport. Skillnader och likheter gör det mer intressant i vårt fall, vilket kanske gäller för alla fall. I nästa stycke försöker vi återge vårt tillvägagångssätt för intervjuerna.

2.4 Intervjun och datahanteringen

Datainsamling kan delas upp i primärdata, vilket är ny information för ett speciellt syfte och sekundärdata som är redan insamlad information, med vad syfte det än kan tänkas vara. Primärdata är det vi varit intresserade av för vår undersökning och då är intervjun en vanlig metod för att samla in denna typ av information. Intervjuer är också vår primära datainsamlingsmetod i denna fallstudie. Det är ett val vi gör utifrån att vi saknar kunskap, om vad vi ska studera (hur skapas relationer) och om personerna vi studerar.

Intervjun kan ha en starkare struktur med många färdigställda frågor, vilka ställs i en viss följd, eller vara mer öppen liknande ett samtal. Vanligast är emellertid ett mellanting mellan de två, där ett antal öppna frågor ställs med utrymme för respondenten att fylla ut med eget *berättande* eller för intervjuaren att komplettera med ytterligare frågor. (Merriam 1994)

Vår avsikt var att hålla intervjun så öppen som möjligt, för att påverka så lite som möjligt. Men vi valde ändå att ha ett antal frågor med oss till intervjun. I ett worst-case scenario hade vi med oss nära 30 frågor som vi försökt koppla till vad vi i vår teori sett som viktiga relationella faktorer, enklast är att kolla bilaga 2 för dessa frågor. Frågorna behövdes nästan inte, det räckte att få personen att berätta om var och när denne började. I övrigt är avsaknaden av frågor, en tystnad hos en person som känner att den berättar, väldigt kraftfull för att personen ska förtydliga vidare. Vi har egentligen inte använt mer än temat relationer-projekt, men ibland dök det upp historier som intresserade oss. De förberedda frågorna var bra för att starta en intervju till exempel: när började du här? och: vad gjorde du då? Vi träffade en person i taget, i sex intervjuer var vi två och en intervju genomfördes av en av oss. Vår genomgående taktik för intervjuerna var att få den människan vi pratar med att berätta om vad han eller hon gör och har gjort i projekt. Vi observerade att det är en fördel att vara två då en person som berättar gärna vill berätta *för* någon dvs. ha ögonkontakt med intervjuaren. Detta innebar att så fort vi släppte ögonkontakten, för att exempelvis göra en anteckning för en senare fråga, så tystnade respondenten (under intervju med *en* intervjuare). Berättelsen avstannade. När vi var två intervjuare flyttade respondenten helt enkelt över ögonkontakten till intervjuare nummer två och berättelsen fortsatte. Berättelsen var viktigare än anteckningen därför kan vissa intressanta följdfrågor ha fallit bort under denna "enskilda" intervju. Vi upplever emellertid inte att det har någon större betydelse för fallet i sin helhet.

Vi frågade alltid om det gick bra att spela in och alla deltagare svarade ja och det tar inte många minuter innan man glömmer att det spelas in. Vi har inte stött på någon som inte har klarat att prata mer eller mindre oavbrutet i som lägst 55 minuter för samtliga var det snarare tvärtom "Jag har inte mycket mer tid nu, tyvärr, annars skulle jag kunna sitta och prata hela dan (skrattar)". Vi har träffat de flesta på företaget och i av dem tillhandahållna lokaler och några har vi träffat utanför företaget. Vi har träffat sex personer på olika positioner som är eller har varit bland annat projektdeltagare, projektcoach, projektledare och linjeförman. De var antingen anställda eller tidigare anställda i företaget (själva lämnat företaget). Totalt har vi gjort sju intervjuer (sex personer). Vissa personer kom vi i kontakt via privata vägar, andra kom med för deras roll och vissa uteblev på grund av sjukdom eller tidsbrist.

Risken att intervjuaren påverkar respondenten, intervjuareffekten, är en av nackdelarna med intervjuer. Andra nackdelar är att respondenten försöker ge en mer positiv bild av sig själv och de förhållanden som råder t.ex. på grund av normer och värderingar. Det var många som frågade om vår frågeställning men vi sa bara att vi helst inte vill säga det men att de gärna får ta del av det färdiga materialet och de var okej med det. Och med ett lagom kryptiskt mail, se bilaga 1, om vad vi gör blir det mycket svårt för någon att *förbereda sig* och berätta vad vi som undersökare vill höra. Vårt kryptiska mail kan låta som en slug manöver av oss, men det var snarare så att vi i detalj inte visste vad vi ville heller. Det hade inte varit i linje med vårt metodologiska resonemang att veta i detalj vad vi skulle göra. Det blir en etisk fråga i att helt dölja vad vi gör och vara öppen med det man gör. Vi har, på sättet vi gjorde, fått lite av båda.

Här beskriver vi några åsikter utifrån observationer vi har gjort med intervjuer om relationer och projekt. Den ena är att de bör vara över en timme och man ska försöka skapa en stämning att nu är intervjun över. Vår uppfattning är att även om man håller igen i början så kommer det fram en hel del mot slutet. Och när samtalet fortsätter efter vi har försökt avsluta den intervjun kommer det absolut bästa. De man intervjuar, ja... ju mindre de vet om vad vi håller på med desto enklare verkar det bli för dem att bara prata på. Det händer mycket inför och under intervjuer, det har bara halvvägs gått att planera och strukturera vem vi ska intervju och då försökte vi uppnå en fördelning av, i väldigt barska termer, chefer och arbetare. De som har kommit med har kommit med. Även till synes konstiga eller oväsentliga frågor som:

vem äter du lunch med? kan mynna ut i mycket. Att fråga om hur andra gör kan ge en rakt motsatts mot vad man svarat att man gör själv. Exempelvis om man använder resurs x svarar man; ja självklart. och på frågan om andra använder den: nej det är inte så många som använder den, den är ganska dålig.

Rent tekniskt har vi spelat in intervjuerna på MP3-spelare som vi tidigare testade för ljudkvalité och sedan transkriberat till text. Till en början använde vi VLC media player för uppspelning på dator, vilken i sig själv är kraftfull men hade den praktiska nackdelen att man måste tabba fram och tillbaka mellan Word och spelare. Efter att vi genomgått det lidandet genom två intervjuer hittade vi en gratis IT-lösning i form av ett transkriberingsprogram utvecklat i Australien som heter Express Scribe. Där kan man använda F5 och F9 som start och stopp. Rent effektivt sparar detta uppskattningsvis 15-20% tid. Intervjuerna har lästs flera gånger. Det finns inget substitut för inspelade och transkriberade intervjuer, databehandling av intervjuer tar en väldigt lång tid. Vi delar alla dokument med varandra och vissa mer färdigställda rapportdokument med handledare via Google Documents på internet. Det var en rekommendation av en annan studentgrupp. Vi kan tillägga att det är värt att spara ner all information vid några tillfällen eftersom problem uppstår i programmet, speciellt med bilder. Nästa kapitel beskriver inte hur vi har tagit oss fram utan istället hur projekt har tagit sig fram. För att ta sig fram eller ett *kast* fram är viktigt för att förstå projekt och relationer.

3 Projektets framväxt och människan och relationerna

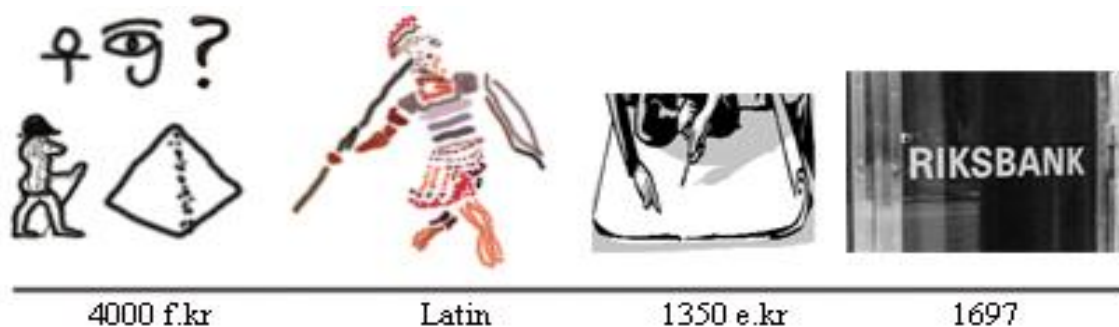
3.1 Vad som kom innan

Bland det viktigaste du som läsare kan ta med dig från vårt arbete, är de intryck vi fått från de olika källor som på ett eller annat sätt behandlar projekt som ämne. Det svåra i att uppmärksamma vad som kom innan och vilka lärdomar som kan dras från detta. Systematiken i projektlitteratur använder generellt ett väldigt monotont perspektiv: problem löses genom att lägga till strukturer. Utifrån vår observation kommer vi därför att inleda denna del av vårt arbete med vad som kom innan vår teori. Vi börjar med pyramidprojektet och ordets bakgrund eller etymologi. Det följande citatet är en del i vad projekt är:

"It's old. And no one knows how they built it. Until now. Working closely with leading Egyptologists, the international architecture/engineering/construction management firm of Daniel, Mann, Johnson, & Mendenhall (DMJM) applied its formidable program management expertise to bridge the toughest chasm of all -- time." (BUSINESS WIRE Feb. 5, 1999)

I den här artikeln kan man läsa om hur ett management företag löst hur pyramiderna i Egypten byggdes. Svaret i artikeln är Critical Path Scheduling och Program Management. Managementfirman menar att "Program management experts ensure that every aspect of a project comes together at the right time with the right quality". Detta uråldriga projektmanagement är lika gammalt som pyramiderna hävdar man vidare. När vi själva har spårat projekt tillbaka i tiden erbjuder vi en annan bild. I problembakgrunden skrev vi om att vi har spårat ordet tillbaka till *prōicere* (dictionary.reference.com 2010). Latinets betydelse är att kasta framåt, likt en filmprojektor som kastar fram ljus på bioduken. För den som kommer ihåg historia någorlunda väl, var latinet romarikets språk. Rom grundades, tror man, runt 753 f.kr. Egyptiernas pyramider kom ca 2000 år före det. Ordet projekt används i skrift 1350 e.kr. med betydelsen design eller plan. Så någonstans mellan latinet och år 1350 börjar ordet likna vad det är idag. År 1697 använder Daniel Dafoe ordet, i sin essay upon projects, i form av planer för föränd-

ringar, för att skapa ett bättre samhälle. Med betoning på bättre och att skapa något bättre. Han föreslår exempelvis en riksbank för att få ner de rådande ockerräntor som har satt honom själv och många andra i personlig konkurs. Vi resonerar att pyramider som är 4000 år gamla inte har något med ett modernare ord som projekt att göra. En egyptisk byggherre (slavdrivare?) skulle inte kalla det ett projekt, möjligen skulle han hålla med om tankarna, men att bevisa detta är inte möjligt. Vi anser att risken med att kalla pyramiderna ett projekt är att en annan värdefull arbetsmetod försvinner. Egna intressen såsom en management firma som vill ta credit för pyramiderna och öka sin försäljning eller Dafoe som inte vill bli konkurssatt är en del av vad projekt är. Detta är en av svårigheterna med att definiera projekt, innebörden förändras över tid och av och hos olika människor. Det som kom innan är inte samma som finns idag. Nästa stycke täcker in 1900-talets projekt fram tills idag 2010.

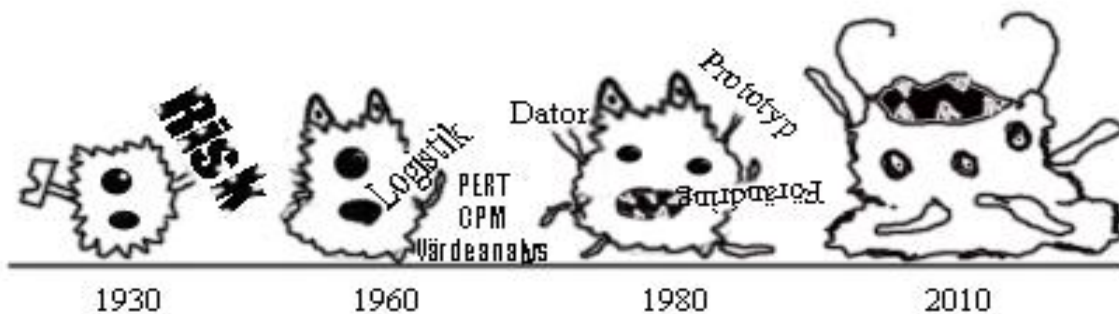


Figur 3 Ordet projekts framväxt.

3.2 Det moderna projektet

Några hundra år framåt från Dafoe, på 1900-talet, börjar vad vi som författare kommer att kalla de moderna projekten. Detta illustrerar vi med projektmonstret, som från 30-talet och framåt glupskt har slukat i sig allt som kommer i dess väg. Den amerikanska armén hade på 30-talet problem med organisering och börjar införa system för schemaläggning och riskanalys (Morris 1994). Andra världskriget 1939 för med sig Manhattan projektet, ett mindre forskningsprojekt som utmynnar i att anställa 130,000 människor, kosta över 22 miljarder dollar (idag räknat) och skapandet av atombomben (Schwartz 1998). Det man har lärt sig utmynnar 1957-58 i Critical Path Method (Wenell 2001). CPM är ett försök att utöver schemaläggning av aktiviteter också ta med kostnader. Samtidigt växer metoden Program Evaluation and Review Technique, PERT, fram. PERT är ett rent marknadsförings och PR-syfte från armén och har ingen annan funktion (Morris 1994, s. 213). I slutet av 50-talet publicerar Harvard Business Review sin första artikel om att leda projekt (Gaddis 1959, s. 214). På 60-talet slukar det växande projektmonstret även in värde-analyser och logistik, metoden GERT växer fram. På 70-talet tar den brittiska staten in projekt för att skapa Concord och Tornado flygplanen. Tornado är det projekt som anses mest framgångsrikt och projektmonstrets popularitet får mer vatten på sin kvarn (Morris 1994, s. 214). På 1970-talet får dock större flygprojekt problem med miljöaktivister. Detta är inget som projektmonstret inte kan klara av. Allt monstret gör är att sluka i sig omvärldshot och omvärlden som en del av projekt och det fortsätter att växa. På mitten av 80-talet förs prototyp och förändringsmanagement in i projektet. Datorn har också växt fram sedan 40-talet och nu är den redo att börja ta över arbete från människor och datorbaserade projektlösningar, som är både billigare och enklare att använda, växer fram. TQM och lean production är exempel på hur det planerade och kontrollerade är överlägset, något som ännu mer stödjer sättet att prata om rationaliteten i projektet (Morris 1994, s. 215-217).

Vi ser inte den stora faran med att projekt slukar allt för att växa sig större. Det är snarare som Morris (1994) skriver, faran i att projekt inte har utvecklats utan bara växt "... recognized by thousands if not millions of managers as vitally important, it is in many respects still stuck in a 1960s time warp." (s. 217). De kvalitativa lärdomar som finns är inte lika intressanta för det planerade, rationella och framåtblickande. Det är ett sökande efter perfektion, ett perfekt system. När det finns så många olika delar i projektet kan människan, resonerar vi, omöjligt hantera alla dessa. Det finns dock en kämpe för det rationella och den som i framtiden kan få projektet att fortsätta växa sig större och det är datorn. Projekt, resonerar vi, kan inte ses som en lösning på organisatoriska problem. I dess rationella natur ligger att det inte kan ha fel, bara att människor gjort fel, men då kan det heller inte fullt ut tillvara kunskap från det tidigare. Vi anser att projektet består av så många delar att det inte kan ses som något avgränsat system eller direkt observeras och det kan inte heller reduceras. Det är på samma gång både nytt och gammalt. Detta skulle vara en mardröm för den positivistiske forskaren att försöka göra koncept av.



Figur 4 Projektmonstret växer fram över 1900-talet. Det som för tiden uppfattas som hinder eller problem integreras in i projektmonstret som nya rationella lösningar. Med dess växande storlek har projektet blivit något som är svårt att titta på.

3.3 Den moderna projektlitteraturens förklaringar

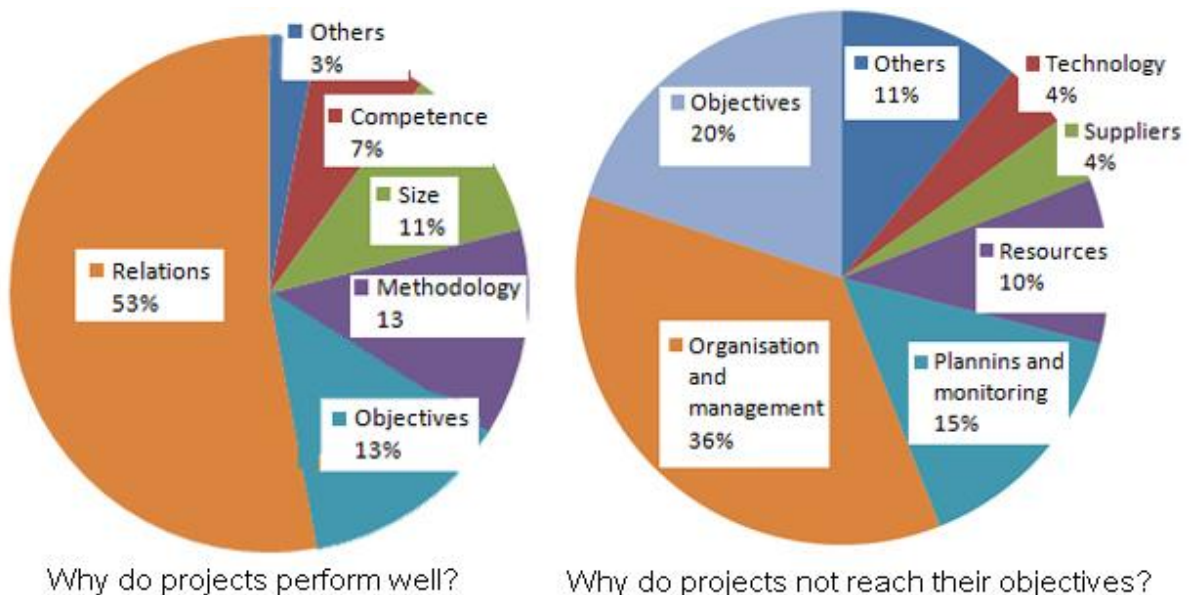
Mycket projektlitteratur vi har gått igenom menar att projekt är unika och välavgränsade, har fasta gemensamma tydliga mål, är ett överlägset sätt att organisera, lyckas om de är välplanerade och håller tids- och kostnadsramar. Se till exempel Antvik och Sjöholm (2007), Löow (2003), Adams (1997), Tonnquist och Hörlück (2009) och Macguin (2007). Vi inledde problembakgrunden med en rad påståenden om vad projekt är. Detta är ett av de stora problemen med att definiera vad ett projekt är, å ena sidan finns det en bred diskursiv del och å andra sidan vad som Blomberg (2003) kallar basförhållanden, det som sker i verkligheten. Blomberg menar, genom sin empiriska forskning, att skillnaden mellan det diskursiva, sättet man pratar om projekt, och det praktiska är stor, till och med motsägelsefull. Vi har resonerat att denna skillnad bidrar ytterligare till att begränsa möjligheterna att skapa en definition för vad projekt är. Om vi skulle göra en sådan definition är risken mycket stor att vi inte ser skogen för alla träden. Skulle vi säga att projekt är avgränsat i tid, är det fullt möjligt att utifrån hur vi resonerade i metod, om att vara del av och skapa det man undersöker, vi också skulle hitta detta. Så vi håller dörren väldigt öppen för vad projekt är. Vår pragmatiska definition av projekt är, med avseende på syfte och problem, att om någon säger att de är i ett projekt så är detta sant.

Än så länge har vi resonerat att betydelsen för ordet projekt förändras över tid och av olika människor, att den naturliga utvecklingen för projekt är att bli större i vad det innehåller och att det råder stor skillnad mellan projektlitteratur och vad som sker i verkligheten. Att rakt av studera projekt är inte möjligt. Men allt är inte förlorat, det finns en gemensam nämnare för

alla projekt och det är människan. En klar framgångsfaktor är relationer och människor är det observerbara resonerar vi.

3.4 Människan, målet och det lyckade projektet

Du är i ett projekt och för att återgå till Selins studie (se Antvik 2007, s.12) så är relationer en avgörande faktor till om projektet kommer att lyckas eller inte. I Selins studie var resultaten för varför projekt lyckas prestera väl och varför de inte når målen följande:



Figur 5. Forskning av Gunnar och Maj Selin pekar på att relationer är vad som ger lyckade projekt.

Här skulle vi kunna föra en diskussion om vad ett lyckat projekt är men, liksom skönhet, ser det ut att ligga i betraktarens öga dvs. vad som är ett lyckat projekt beror på vem du frågar. Liksom projektet självt är definierat av de olika deltagarna så blir, i vår mening, det lyckade projektet lika otydligt. Diallo och Thuillier (2005) skiljer mellan framgångskriterier, som är de faktorer utifrån vilka bedömningen sker, för huruvida projektet ska anses som lyckat eller inte, och framgångsfaktorer, som är de faktorer som förklarar ”framgången”. De menar att ett projekt enbart kan bedömas som lyckat om framgångskriterierna är fastställda. Problemet är att fastställa dessa kriterier. Projektledaren kan tycka att ett lyckat projekt är att hålla budget och tidsscheman, tillgodose kundens krav på kvalitet och/eller nå de satta målen, frågan är vems mål/kriterier som projektet ska uppnå (Diallo & Thuillier 2005). Kundens, projektledarens, projektmedarbetarens, projektmotståndarens? Ett av projektets dilemman, liksom inom de flesta andra områden och organisationer, är att det inte finns ett entydigt mål. Det finns lika många mål som det finns projektdeltagare och intressenter och därmed finns inte heller en entydig definition på det lyckade projektet.

“There is no “absolute” success or consistency in success appreciation over time: there is only “perceived success”” (Diallo & Thuillier 2005, s 238).

Låt oss återgå till det lyckade projektet eller varför inte det misslyckade projektet som lyckades. Jacobsen (2005) skriver om förändringens drivkrafter och motstånd vilket innebär att om projektet drivs för att åstadkomma en förändring kan ett lyckat projekt också vara att skapa erkännande för organisationen, lärande/erfarenhet etc. eller för någon (som förlorar på att projektet genomförs) kan ett misslyckat projekt vara det lyckade projektet. Oavsett vad ett lyckat

projekt är så är vi åter tillbaka hos *människan* och hennes *upplevelse* av vad ett lyckat projekt är.

3.5 Människan och relationerna

Om människan är den centrala punkten, blir samspelet mellan människor avgörande och detta samspel bygger på relationer. Selin är inte de enda som lyfter fram relationers betydelse, även annan litteratur Söderlund (2005) och forskning till exempel Diallo och Thuillier (2005) eller Johansson och Persson (2009) lyfter fram relationernas betydelse och skapandet av tillit i mellanmänskliga relationer.

Problemet är, som ni troligen anat när ni läst så här långt, att inte heller relationer (liksom vare sig projekt eller lyckade projekt), enligt vår mening låter sig definieras. Om ordet relation slås upp i Nationalencyklopedin (www.ne.se 2010) beskrivs det så här:

”förhållandet mellan två, eller flera, företeelser alternativt ett känslomässigt förhållande mellan två, eller flera, personer”

Relationer handlar då om interaktion *mellan* människor och *upplevelsen* av hur denna relation fungerar. I Svenska Akademiens ordlista (www.svenskaakademien.se 2010) beskrivs ordet relation som: *förhållande*, *förbindelse* eller ännu längre tillbaka så var betydelsen *berättelse*. Den äldsta betydelsen kanske är den bästa beskrivningen. Kanske är relationer *berättelser om och mellan* människor och deras *förhållande* till varandra. Kommunikation och tillit som lägger grund för ett samarbete kan vara en *del i* vad som *bygger* relationer.

3.6 Relationers operationalisering

En kvantitativ operationalisering är att utifrån ett koncept nå något mer mätbart som i hög grad reflekterar konceptet (Neuman 2003 s.175-185). Vi kan formulera en hypotes om något kausalt samband, till exempel att en lugn miljö på en arbetsplats reducerar en medarbetares stressnivå. Då är vi fortfarande på en konceptnivå som behandlar lugn miljö och stress. Ett nästa steg för den kvantitativa forskaren är att närmare definiera dessa koncept, kanske till arbetstider, ljudnivåer och sjukskrivningar. Nästa steg blir en operationaliserad nivå där den kvantitativa forskaren mäter definitionerna, i detta fall vilka timmar olika personer jobbar, mäter decibel för ljudnivåer och går igenom frånavaro från arbetet. Vi gjorde en väldig förenkling av den kvantitativa operationaliseringen, men poängen är att få en abstrakt tanke till något konkret och mätbart. När vi kom till steg två för vad projekt är blev denna definition konkret men mycket otydlig. För att försöka operationalisera relationer i vår undersökning, ser vi till saker som andra undersökare har kopplat till relationer i projekt och som påverkat projekts utfall. Neuman menar att för den kvalitativa forskningen är det tvärt om mot det kvantitativa, det vill säga att från data skapas operationaliseringen och sedan mer abstrakta koncept. Men använder vi oss istället av lite av båda, där operationaliseringen ska fungera som ett praktiskt stöd för datainsamling och analys. Här gäller det att vi inte målar in oss i ett hörn med en för snäv definition, samtidigt som det ska bli praktiskt genomförbart. En anledning till varför vi gör så här är att i våra liv och i våra mänskliga relationer, finns det, enligt oss, utrymme för sanna påståenden som är ologiska eller cirkulära. En verklig logik eller en logik i praktiken. Neuman (2003, s. 140) beskriver detta som en praktisk logik, vilket också är ett startargument för att inte använda en kvantitativ metod, eftersom kvantitativ metod nära förutsätter en linjär logik. Vi ger två exempel på dessa cirkulära påståenden:

1A: Jag gillar dig för att du gillar mig.

1B: Du gillar mig för att jag gillar dig.

2A: Jag litar på dig för att du litar på mig.

2B: Du litar på mig för att jag litar på dig.

Dessa påståenden är tautologiska och pågående. De verkar inte ha någon som helst rationell grund men ses av oss som sanna i verkligheten.

Vi kommer att använda en sådan operationalisering; andras kopplingar, rundgång och lite otydlighet i hur de olika delarna hör ihop med varandra. Strikt ekonomisk teori eller en strikt linjär metod har inte möjlighet att möta den dynamik som finns mellan människor. Vi fortsätter med vilka delar som vi har valt och varför dessa delar har kommit med i vårt arbete. Visst stöd för vårt resonemang är människors vilja att samarbeta och lita på varandra, något som bland annat Johansson och Persson (2009) påpekar. De menar att organisationens *raison d'être* snarare är samarbete än konfrontation. "Raison d'être" kan på svenska översättas med "existensberättigande" (www.ne.se 2010) eller på engelska "reason for being" (Johansson & Persson 2009). Vi håller med och menar att projektet finns till med avsikt att nå framgång, oavsett vems mål som ska uppfyllas, därmed förutsätter vi att, i alla fall de flesta av deltagarna i projektet faktiskt vill och arbetar utifrån att projektet ska lyckas. Naturligtvis kan tvivlare säga att människan agerar utifrån egen vinning och eget intresse och vi tänker inte bestrida att så stundtals kan vara fallet, men även när syftet är egen vinning tjänar vi ofta på att lita på varandra, eftersom det bland annat sänker transaktionskostnaderna (Pinto, Slevin & English 2008). Även nationalekonomer som studerat spelteori observerar att både i naturen och i det sociala så tenderar människor att samarbeta istället för att maximera den egna nyttan (Poundstone 1992). Sänkning av transaktionskostnader eller inte, vi menar att utgångspunkten, trots allt, är att det finns grundförutsättningar hos människor för att arbeta tillsammans.

3.6.1 Tillit skapar samarbete genom kommunikation

Vi som författare har valt att inte definiera projekt enligt strikta normer för hur det ska vara, inte heller det lyckade projektet. Lika lite som vi anser att projekt kan studeras som ett avskilt, unikt fenomen, inser vi att alla delar i mellanmänniskliga relationer kan studeras. Relationer är ett område som vi med våra begränsningar i tid, kunskap och resurser inte har möjlighet att beskriva eller utforska till sin helhet, om det ens är möjligt att göra det. Vi vill se till *delar* som kan *bygga* upp relationer. Mellanmänniskliga relationer är, vilket vi redan resonerat kring, något som är existerande i alla projekt (och inte heller begränsat till projekt) och blir därmed det gemensamt observerbara. Vilka *delar* är det som tydligast skapar goda relationer?

Enligt en studie gjord inom afrikanska utvecklingsprojekt (Diallo & Thuillier 2005) handlar framgångsrika projekt och relationer om *tillit* och *kommunikation*. Tillit är nyckelordet och denna tillit byggs upp genom kommunikation. Tilliten och förtroendet är nödvändig för att ett samarbete ska kunna ske och det blir då kittet som håller samman teamet och skapar harmoni. Vilket i sin tur underlättar arbetet mot att nå uppsatta mål. Diallo och Thuillier går så långt att de påstår att inom t.ex. utvecklingsprojekt, som brottas med alltifrån kulturkrockar till begränsningar i form av regelverk och kunskap, så är mellanmänniskliga relationer och kommunikation de faktorer som är avgörande för projektets framgång.

Diallo och Thuillier (2005) hävdar vidare att det råder ett beroende mellan bland annat tillit och kommunikation och att dessa två går hand i hand. Tillit finns inte utan fungerande kommunikation och tvärtom. Dessutom är tillit nödvändigt för ett väl fungerande *samarbete*. De poängterar också vikten av att skapa en bra grund för relationerna genom att tidigt låta projektdeltagarna mötas för att börja bygga relationer. Viktigast, framförallt i början av relationen, är det fysiska mötet, eftersom detta är särskilt viktigt för att skapa tillit. Viktigt är också att inte bara *skapa* bra relationer utan att *bevara* dem. Om medlemmar i projektet byts ut el-

ler ”försvinner” bryts relationer vilket kan medföra konsekvenser för projektet. Om den utbytte medlemmen är en nyckelperson kan problem med tillit, kommunikation och samarbete uppstå. Att kommunikation bygger tillit och främjar samarbete är på intet sätt något som Diallo och Thuillier är ensamma om att påstå. En hel del litteratur och forskning som vi läst stöder det påståendet. Ett exempel är det resonemang som förs i en studie gjord i en ”UN peace-enforcing and peace-keeping operation” (Johansson & Persson 2009) där organisationens arbete är starkt sammankopplat med andra enheter och där situationen präglas av en hög grad kontroll och osäkerhet. I en sådan situation blir kommunikationen mellan människor, som ett medel och verktyg för kontroll, genom byggandet av förtroende och tillit, inte bara viktig, utan avgörande för fungerande relationer. Här poängteras särskilt vikten av det fysiska mötet, att mötas ”face-to-face”, först när tillit skapats i det fysiska mötet kan övriga kommunikationsvägar e-post, brev etc. fungera fullt ut och bygga vidare på den tillit som skapats vid den första fysiska kontakten. Kommunikation via dessa andra kanaler (e-post, brev etc.) kan till och med bidra till *ökad* osäkerhet genom att kommunikationsprocessen inte kan följas från sändare till mottagare. Sändaren vet inte om eller när mottagaren får meddelandet eller hur det uppfattas. Vid ett fysiskt möte finns möjlighet att direkt upptäcka skillnader i hur meddelandet uppfattas jämfört med avsikten hos sändaren. Detta gör att sändaren direkt kan agera på meningsskiljaktigheter och förtydliga eventuella missförstånd. När osäkerheten växer ökar kommunikationen och vid det fysiska mötet fås en direkt respons och genom denna kommunikation byggs tillit som i sin tur gör osäkerheten hanterbar. I intervjuer gjorda med medlemmar ur de fredsbevarande styrkorna i studien framgår gång på gång vikten av att ha en *personlig* relation till den som man kommunicerar med, att det inte bara blir en röst i andra änden på telefonlinjen eller ett anonymt namn på ett papper. (Johansson & Persson 2009)

Vikten av det fysiska mötets betydelse kommer också fram när fredstyrkorna berättar om sina kontakter med grupper utanför FN och hur de sitter ner tillsammans med olika personer i långa samtal över en drink och pratar om väder och familj. Det är i dessa samtal tilliten byggs och samtalen anses, av FN-styrkorna, vara absolut nödvändiga för att få ett fungerande samarbete. (Johansson & Persson 2009)

Inom organisationen ger Johansson och Perssons empiriska forskning dessutom exempel på hur tillit kan ta genvägar och spridas till fler personer genom fysiska möten och kommunikation mellan personer som redan har en relation och byggt upp ett förtroende för varandra. Framför allt tjänar *ledningen* på den här typen av möten. Genom att vara på plats och tala med andra personer i ledande position och i närvaro av övriga medlemmar/medarbetare skapas tillit, dels genom att alla kan höra vad som sägs och dels genom att de som fattar yttersta besluten varit på plats och ”vet hur det är”. (Johansson & Persson 2009)

”I experienced that the soldiers thought it was good when the cheif came ... they eh ... they trusted me and they listened when we talked ... that the commander meets his subordinates and soldiers and look them in the eyes and not the least share the risks. I mean just that It is much more efficient to stand in the shit yourself when you fire than to command someone forward on the radio” (Johansson & Persson 2009, s.211).

I de flesta situationer ställs inte relationerna på sin spets såsom de kan tänkas göra i dessa sammanhang men i den litteratur vi tagit del av verkar många projekt, oavsett hur de ser ut, präglas av en hög grad av osäkerhet och tidsbrist. Vi frågar oss om inte de erfarenheter som bl.a. Johanssons och Perssons empiriska forskning bidragit med kan kopplas till andra situationer av osäkerhet, eftersom mellanmänskliga relationer med avseende på kommunikation, tillit och samarbete tenderar, enligt den forskning vi läst, fungera på liknande sätt. Osäkerheten kan finnas i form av kulturella skillnader och språkbarriärer, vilket var en av osäkerhets-

faktorerna i Johansson och Perssons forskning. Liknande skillnader kan dock finnas i många olika situationer *kulturella skillnader* mellan olika yrkesgrupper likväl som mellan människor från olika länder i en allt mer globaliserad värld och *språkbarriärerna* finns också mellan t.ex. olika yrkesgrupper alla med sina egna specialord och förkortningar.

3.6.2 Kommunikation

Vi har talat en hel del om kommunikation och tillit som ett sätt att bygga relationer. Tony Pehrson (2009) skriver, i ett kompendie som bygger delvis på Björn Nilssons och Anna-Karin Waldemarsons bok *Kommunikation - samspel mellan människor*, att:

”vår tillvaro baserar sig på relationer till andra människor och det är kommunikationen som utgör grunden för dessa relationer. Den är därmed också en bas för identitet och möte med andra människor, en grundläggande förutsättning för grupper och deras funktionssätt och effektivitet. Kommunikationen är inte statisk utan en ständigt pågående process.”

Om kommunikation är grundläggande för grupperns funktion och effektivitet (Pehrson 2009) borde en fungerande kommunikation vara högprioriterat inom projekt, ändå kan det, i alla fall i teori, läggas betydligt mer fokus på planering och dokumentation än på kommunikation mellan samtliga deltagare. Strukturdelar är på intet sätt oviktiga och kan fungera som spridande av *information* (och för projektets framskridande) men kommunikation är mer än information och dessutom bör informationen framföras på ett, för situationen, välanpassat sätt. Det låter tjuvigt men poängen är att kommunikationen fyller flera funktioner. Den första och största delen är *informationsfunktionen* där kommunikationen bidrar till att skapa och uppehålla relationer till andra (Pehrson 2009). Den andra delen *handlingsfunktionen*, vilken syftar till att påverka. En tredje funktionen är den *känslomässiga och emotiva* funktionen, den sociala funktionen. Det är i kommunikationen med andra vi befäster vår identitet och existens som människor. Vi strävar efter att få en så positiv självbild som möjligt och en positiv självbild fås genom att bli bekräftad i samspelet med andra människor. Pehrson (2009) hävdar att: ”Icke-bekräftande är den viktigaste enskilda faktorn för psykiska störningar och psykisk ohälsa och bekräftelse är den viktigaste enskilda faktorn för psykisk hälsa. Det här ligger på relationsnivån.” Pehrson (2009) går så långt som att påstå att den känslomässiga, emotiva funktionen är ”Avgörande för fysisk och psykisk hälsa!” Vi tänker inte gå så långt som att påstå att kommunikationen är avgörande för projektdeltagarnas psykiska hälsa, men vill lyfta fram vikten av att ha en fungerande kommunikation både för projektdeltagarnas, upplevd eller annan, möjlighet att påverka ett projekts utfall. Men kommunikation gagnar inte bara projektdeltagarna menar Macheridis (2009, s. 165-166) som anser att kommunikation bör ses som ett viktigt lednings- och styrinstrument för att nå projektets mål och effektivisera projektprocessen. Han framhäver också kommunikationens roll i skapandet av kontakter, möjligheten att påverka och i utbytet av idéer. Stuckenbruck och Marshall (1997, s.152) lägger också huvudansvaret för fungerande kommunikation på projektledaren, i vars roll bör ingå att skapa en harmonisk miljö där medlemmarna sitter nära varandra för att uppmuntra spontan kommunikation. Blomé (2001) poängterar vikten av att också hålla en öppen och ärlig dialog för att kunna reducera osäkerhet. ”Öppenheten och engagemanget bildar basen för att man ska kunna gå från osäkerhet till säkerhet.(s. 98)... Vikten av att vara öppen, vara tydlig och vid behov efterfråga förtydliganden och förklaringar blir avgörande för projektets framgång. (s. 99)” (Blomé 2001).

Det är nog inte riktigt så enkelt som att säga att kommunikationen ska vara öppen och ärlig och så blir det automatiskt så och projektet lyckas, men en strävan efter att det ska vara så kan ju inte vara negativt, anser vi.

3.6.3 Kommunikationsprocessen

Relationer byggs bland annat genom ett samspel mellan kommunikation och skapandet av tillit. Vilken av de båda som kommer först spelar, enligt vår mening, mindre roll. Det viktiga i vår mening är samspelet, Jacobsen och Thorsvik (1995, s. 358) beskriver det som en process som bygger en kommunikationsspiral vilken kan vara positiv och bygga upp förtroende och tillit eller negativ och då undergräva förtroende och tillit. Förtroende och tillit kan alltså inte bara byggas genom kommunikation, utan också raseras. Vad Jacobsen och Thorsvik menar med process kan diskuteras, men att kommunikation kan fungera mer eller mindre bra och påverka den eventuella tillit som byggs upp för andra människor håller vi med om.

Vid en första anblick kan det låta enkelt, men kanske är det inte så enkelt för det är just i kommunikationen det ofta blir fel. Först måste vi ställa frågan vad vi menar med *kommunikation* och därefter vad det är som gör att det så lätt blir fel. Ordet kommunikation kommer från latinets *communicare* (<http://svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx> 2010) som betyder *göra något gemensamt eller att meddela någon något*. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att kommunikation är *överförandet av information* eller som Blomé (2001) beskriver det ”*överförandet av ett budskap*”. Ett vanligt misstag är att bara för att människor pratar med varandra sker en kommunikation, vilket inte alls behöver vara fallet, att någon talar eller skriver ett memo till någon annan betyder inte att det är kommunikation. Det måste också finnas en förståelse för det som sägs (Stuckenbruck & Marshall 1997). Relationer är något som byggs upp över tid och därmed blir kommunikationen ett viktigt redskap.

Det ligger mycket mer i kommunikation än bara det som sägs och syns för blotta ögat. Kommunikationen i sig är komplicerad och ligger på flera nivåer: grammatisk (språkregler, ordföljd etc.), sematisk (innebörd och tolkning av det som sägs), samtalsnivån (inledning, avslutning etc.), ickeverbala kommunikationsnivån (användande av röst, miner, pauser, suckar etc.), sociala nivån (bl.a. situationen) och strategiska nivån (regler och tillvägagångssätt för att uppnå mål etc.). Själva budskapet består i huvudsak av två nivåer, *vad* som sägs och *hur* det sägs. Om vi till det ovanstående lägger att människor kommunicerar, upplever och tolkar budskap på olika sätt bland annat beroende på kultur, språkvanor, personlighet och attityder så ser vi snart att kommunikation är långt ifrån enkelt. (Pehrson 2009)

Utan att gå närmare in på de olika delarna i kommunikation konstaterar vi helt enkelt, i vår rätt som författare till det här arbetet, att kommunikation är komplicerat och kan vara mer eller mindre effektiv i olika sammanhang.

3.6.4 Författarnas sammanfattning av kommunikation

Kommunikation är inte så enkelt! Vi väljer här att sammanfatta vår uppfattning om vad kommunikation är. Det finns många modeller för kommunikation t.ex. den som ser kommunikation utifrån sändare - mottagare. Vi väljer att inte lyfta fram någon enskild modell framför en annan. Hittar ni som läsare en heltäckande och bra modell för kommunikation så använd den. Vi konstaterar bara att kommunikation är komplicerat och att det lätt blir fel. Det finns olika former av kommunikation, om man startar med det fysiska mötet för att bygga tillit och lära känna någon kommer troligen också de andra formerna av kommunikation e-post, telefon etc. att fungera bättre och risken för feltolkningar att minska. Det fysiska mötet är viktigt för att minska osäkerheten och därmed förhoppningsvis öka effektiviteten och påverka projektet på ett positivt sätt. Framförallt för att kommunikation inte bara är det som sägs med ord, utan också om hur mottagaren uppfattar helheten och budskapet. Genom det fysiska mötet får med ökar möjligheten att direkt rätta till eventuella feltolkningar. Så långt som det är möjligt bör projektdeltagarna kunna sitta tillsammans, ”sitter man tillsammans går det inte att undvika att kommunicera.” (Pehrson 2009), för att den spontana kommunikationen ska uppmuntras. Dessutom bidrar det fysiska mötet och en bra kommunikation till att stärka projektdeltagarna

själva, vilket är en del i deltagarnas hälsa och prestationsförmåga. ”Det är snarare ensamhet och frånvaro av relationer som är destruktivt – eller om relationerna enbart är ytliga och formella.” (Pehrson 2009). Ledningen kan bidra genom att själva vara öppna i sin kommunikation och försöka skapa ett klimat, miljö som underlättar för kommunikation, men i slutändan är det ändå vi, som människor, som själva måste våga och vilja bjuda på oss själva för att kommunikationen ska fungera. Det är viktigt att ha ett så anpassat klimat som möjligt för att underlätta för kommunikationen, i vilken form den än är. Men ledningen ska, enligt oss, samtidigt kunna driva på arbetet, det handlar om att inte vara passiv.

3.6.5 Samarbete

Tillit skapas genom effektiv kommunikation och då föds samarbete. Människan vill (eller måste) lita på andra människor och därmed ta den risk det innebär att ha tillit för en annan människa och därmed ha en relativt öppen kommunikation. Gemensamt för dessa teorier är en relativt positiv syn på människans vilja att samarbeta. Hon agerar utifrån en tro på andra människor och en vilja att samarbeta dessa människor. Denna positiva syn på människans förmåga att lita på andra delas inte av alla. Söderlund (2005) har en något mer negativ syn på tillit inom projektarbete och menar att ”projekten som ekonomiska aktiviteter saknar förutsättningar för att skapa tillit i mer traditionella, varaktiga former”. Han har upptäckt projektmonstret och menar att projekten som organisationsform ifrågasätter ”organiseringens grundantaganden”. Projekten medför ofta ett högt risktagande, men saknar möjligheter att minimera risken för misslyckande. Dessutom besitter projektdeltagarna ofta stor kunskap i form av olika kompetenser, men projekten är ofta för korta för att denna kunskap ska kunna tas tillvara fullt ut, samtidigt som projekten är beroende av denna kollektiva kunskap. Hoppet är emellertid inte förlorat, tillit kan byggas även inom projekt, om projekten sätts i sitt sociala sammanhang. Söderlund hävdar att inom projektintensiva branscher genomförs projekten genom upprepade samarbeten som bildar latent nätverk. Ur ett tillitsperspektiv handlar då framgång i projekt bland annat om aktörernas *samarbetsattityd* och tillförlitlighet, vilket bygger på tidigare erfarenheter och de olika aktörernas rykte, skapat från tidigare projektarbete eller inom nätverket. Samarbete bygger inte bara på erfarenheter och rykte utan även möjligheter till framtida samarbete, att skaffa sig ett gott rykte i nätverket. Samarbetsattityden påverkas av innehållet, aktörerna och rollerna i projektet. Söderlund menar att det är rollerna som interagerar med varandra *mer* än individerna och därmed skapas ett slags kategoridrivna tillit. (Söderlund 2005)

Till viss del kan vi hålla med om att t.ex. en yrkesroll kan leda till vissa förväntningar, alltså ett initialt gillande eller tillit men anser att även människan bakom rollen snart kommer att lysa igenom. Vi känner därmed en viss tveksamhet till Söderlunds resonemang om att bygga tillit utifrån roller, av flera anledningar, bland annat anser vi att människan inte kan frikopplas ifrån identiteten och jaget och därmed kommer rollen (oavsett om rollen är uppgiftsorienterad som i Söderlunds resonemang eller identitetsorienterad) att präglas av den människa som innehar rollen och människan av rollen. Så utöver ”bara” rollen resonerar vi att tilliten byggs hos både roll och människa, ibland mer hos människa än roll och tvärtom. Om interaktionen mellan roller är helt (eller mestadels) uppgiftsorienterad skulle ju dessutom medlemmars in- och utträde ur en grupp inte påverka relationerna, eftersom de i så fall skulle vara knutna till uppgiftsrollen. Vi har svårt att se hur roller kan fördelas och utövas utan att präglas av personen bakom rollen, liksom vi anser att kommunikation är en process som pågår hela tiden och att tillit och därmed också samarbete både kan byggas och raderas med personers och/eller rollers inträde och utträde.

Macheridis (2009) talar istället om gruppdynamik, med det menar han alla de krafter som leder till att relationerna inom gruppen förändras och utvecklas. Dessa relationer påverkas av deltagarnas bakgrund, kunskaper, erfarenheter, förväntningar och olika mål etc. Denna grupp-

dynamik kan verka positivt genom att skapa utmaningar och möjligheter, men också verka negativt och då leda till konflikter och handlingsförlamning. Det är därför viktigt att tidigt i projektet fundera kring dessa frågor och agera för att få igång gruppdynamiken och för att projektarbetet ska bli så effektivt som möjligt, inte minst för att kunna tillvarata den samlade kompetens som finns i gruppen. Liksom Diallo och Thuillier poängterar Macheridis hur viktigt det är att skapa ett bra arbetsklimat med öppenhet och gemenskap där alla medarbetare förstår sin egen roll i projektets framgång och kommunikationens betydelse för relationerna och effektiviteten. Macheridis menar att det är det är medlemmarnas tendens att jämföra egna prestationer och bedömas utifrån hur dessa prestationer bidrar till projektets slutresultat som är orsaken till revirtänkande, rivalitet och aggressivitet. Samarbete och sammanhållning är därför viktiga element.

”Det räcker inte med att samla ihop ett antal projektmedarbetare och berätta för dem vad som ska göras för att en projektgrupp ska fungera.” (Macheridis 2009)

3.6.6 Tillit

Tillit anses viktigt för det fortsatta samarbetet, tillit byggs upp genom kommunikation, tillit är ”Jag litar på dig för att du litar på mig. Du litar på mig för att jag litar på dig”. Det är återigen relativt lätt att säga, visst litar jag på dig, eller tro att man gör det. Frågan är vad som menas med att lita på eller ha förtroende för en annan människa.

Enligt Diallo och Thuillier (2005) är tillit ett psykologiskt tillstånd där individ A, i en specifik situation tar risken att anta att individ B:s initiala beteende eller reaktion kommer att motsvara de förväntningar som individ A har på individ B:s beteende eller reaktion. Därmed är en viss risk accepterad. Vidare menar Diallo och Thuillier (2005) att det finns två former av tillit, känslobaserad (affect-based) respektive kunskapsbaserad (knowledge-based), varav den senare växer fram och byggs upp genom kommunikation och den första präglas av ett direkt gillande av en annan person utan att egentligen kunna basera det på fakta.

Uppfattningen att tillit består av flera olika delar delas av andra forskare t.ex. Pinto, Slevin och English (2008) som också beskriver flera olika former av tillit, bland annat riktar de uppmärksamhet mot tre modeller för förtroende och tillit. Hartmans modell som har tre olika nivåer på tillit: Competence trust som svarar på frågan – Kan du göra jobbet? Integrity trust (eller ethical trust) som svarar på frågan - Kommer du att genomgående ta till vara mina intressen? och slutligen Intuitive trust som svarar på frågan – Känns det rätt? Den sista formen är otydlig och bygger mer på en känsla men denna magkänsla är något som framgångsrika ledare använder i de flesta beslutsprocesser. En andra modell är Rousseau et al.s framework som också har tre olika former av tillit: Calculus-based trust där tillit är ett rationellt val baserat på självintresse dvs. ett ekonomiskt eller avtalsbaserat motiv till tillit. Relational trust som är den sorts tillit som byggs upp över tid genom regelbunden återkommande interaktion mellan parterna och slutligen institution-based trust som är sociala, kulturella regler som påverkar viljan att känna tillit för andra. Denna senare form kan variera mycket mellan olika kulturer eller länder. Den tredje och sista modell som Pinto, Slevin och English beskriver (2008) är Lewicki and Bunker´s conceptualization som beskriver orsaker till varför tillit växer fram och vilka former den då tar. Den lägsta nivån är deterrence-based trust där båda parter förväntas hålla sitt ord eftersom för att undvika den ”kostnad” som skulle uppstå om någon av parterna inte höll sitt ord. Den andra nivån för tillit är knowledge-based vilken bygger på idén att båda parter känner varandra tillräckligt bra för att kunna förutse den andres beteende/avsikt. Denna tillit bygger på den information som redan samlats in från motparten, inte på att det råder en obalans i form av rädsla för den andres agerande. Slutligen den högsta nivån av tillit som kan

växa fram mellan parterna är identification-based trust här har en gemensam förståelse för varandras intressen växt fram till en sådan grad att parterna till och med kan agera i varandras ställe. (Pinto, Slevin & English 2008)

Pinto, Slevin och English väljer Hartmans modell för sin forskning eftersom de anser att den är mest lämpad för projektverksamhet. Rousseaus relational trust och institution-based trust kan vara svåra att överföra till projekt eftersom projekt inte alltid erbjuder möjligheten till upprepade interaktioner mellan deltagarna och dessutom ofta sträcker sig över lands- och kulturgränser och Lewicki och Bunker's modell bygger på att tillit går genom olika stadier vilket också bygger på en upprepning av interaktioner under ett längre tidsperspektiv. Efter avslutad studie konstaterar de emellertid att en två-faktorsmodell, med indelningen affective trust och cognitive trust, nog ger en bättre bild. Den första faktorn, affective trust är en tro på ömsesidiga band som förenar människor och den senare, cognitive trust, är en tro på den andres förmåga, beroende eller kompetens att kunna utföra en uppgift till bådads fördel. (Pinto, Slevin & English 2008). Smyth och Edkins(2007) menar att tillit mellan olika organisationer, projekt och avdelningar, det vill säga externa aktörer är svårast att lita på i projekt.

Vi väljer att göra vår egen definition på tillit där den ena är den omedelbara tillit parterna kan känna för varandra där lägger vi in dels magkänslan och dels de förväntningar som kan finnas på en part i dennes roll t.ex. vi litar på/förväntar oss att en läkare kan ställa en diagnos om vi är sjuka, vi förväntar oss/litar på att elektrikern kan dra elledningarna på ett korrekt sätt osv. Den andra formen av tillit är den som byggs upp över tid genom återkommande interaktioner under projektets gång. Båda formerna av tillit kan raseras om förväntningarna inte uppnås. Den första är mer ömtålig än den andra. Vi tar oss också friheten att påstå att tillit är i det närmaste synonymt med förtroende. Med det uttalandet menar vi att, känner du tillit för någon, har du också förtroende för denne person att han eller hon ska agera utifrån ett, från din sida, förväntat beteende.

3.6.7 Ansvar

Ansvar är en del av vårt teoretiska ramverk som kommit till tack vare tidiga intervjuer. Ansvar både förtjänar och behöver finnas med i denna fallstudie, då det i undersökningen har framkommit åsikter om svårigheter med ansvar och att man anser att människor bara fokuserar på det som man blivit tillsagd och den egna uppgiften. Vad som gör ansvar intressant för oss är att ge medarbetare en mer holistisk syn som exempelvis beskrivs av Ulla Johansson (1998). Ansvar i Johanssons studie innebär en lång lista över uppgifter som ska genomföras, men utöver detta är ansvar också att utföra något utöver instruktionerna och hålla ögonen öppna efter sådant som med sunt förnuft borde åtgärdas. I ett projekts kontext skulle detta exempelvis att kravspecifikation, om detta strikt följs försvinner ansvaret och det sunna förnuftet och en rad med små eller större fel blir kvar i en slutprodukt. Ansvar blir en del av det som Johansson beskriver (1998, s.315) som ett helhetsperspektiv hellre än fragmentiserade uppgifter. Ansvaret innebär också att människan som utför en rad uppgifter själv prioriterar om med avseende på olika situationer som uppstår. Samtidigt är ansvar inget som behöver stora skillnader i konkreta arbetsuppgifter, utan snarare hur arbetsuppgifterna upplevs. Det kanske kan uppfattas som lite märkligt, att en högre grad av upplevt ansvar kan innebära att det är roligare att arbeta även om uppgifterna är desamma. Situationen är konstruerad på ett annat sätt, som enligt Johansson (1998), ger en större upplevd frihet och kontroll hos den människa som utför uppgiften och därmed får uppgiften att gå från just uppgiften till *min uppgift*. Att tro något är kanske underskattat som forskare. Ordet tro är kanske för relaterat till religion, vilket vetenskapen i mångt och mycket tagit avstånd från, men som kanske kvalitativa forskare har möjlighet att komma närmare. Effekten av att tro att man har ansvar är inte

nytt. Detta citat är från 1852 där William Carpenter observerar kring hans tids hypnotisörer och den som är i hypnos eller biologized state:

”All the phenomena of the ‘biologized’ state, when attentively examined, will be found to consist in the occupation of the mind by the ideas which have been suggested to it, and in the influence which these ideas exert upon the actions of the body. Thus the operator asserts that the ‘subject cannot rise from his chair, or open his eyes, or continue to hold a stick; and the ‘subject’ thereby becomes so completely possessed with the fixed belief of the impossibility of that act that he is incapacitated from executing it...when he is made to drink a glass of water and is assured that it is coffee, or wine, or milk, that assurance delivered in a decided tone, makes a stronger impression on his mind than that which he receives through his taste, smell, or sight...”

Presenterat på rätt sätt, kan tro och idéer förvandla vatten bli vin. Presentera ett jobb på rätt sätt kan alltså i hög grad påverka om jobbet upplevs som exempelvis roligt, ansvarstagande eller förtroendefullt. Detta står över de egna sinnena, ett annat arbete är inte nödvändigt, en annan förpackning kan således vara lösningen. Relationer kan vara en sådan förpackning eller ett sätt att förmedla en förpackning. Vi hoppas på det senare eller åtminstone en kombination, annars ser vi som författare till detta verk rätt dumma ut. I en teoretisk sidnot gjorde många av forskarna på Carpenters tid inte samma distinktioner mellan natur och socialt. De valde ett mer nära och reflexivt arbetsätt och vi presenterar härnäst KAST för att förstå relationer i projekt.

3.7 KAST! För att förstå relationer i projekt

Grundbetydelsen för ordet projekt var ju att kasta framåt. Vår ansats för datainsamling och analys av relationer baserar sig mycket på de tidigare teoretiska koncepten, *Kommunikation*, *Ansvar*, *Samarbete* och *Tillit*. Vi ger det benämningen *KAST!* Så vår lille romare med sitt spjut får åter igen komma in och påminna om latinets grundbetydelse av projekt. Det är också värt att notera att de teoretiska koncepten, som vi har använt dem, är mycket reducerade, ansvar ägnar sig Johansson (1998) enbart åt i 350 sidor och Smyth och Edkins (2007) ägnar sig bara, i flera år, åt tillit i projekt. Men kunskapen vi är ute efter är just att nå de lyckade projekten och då behöver vi göra det på ett praktiskt sätt genom att se på de delar som empiriskt verkar ha stor betydelse för att skapa relationer.



Figur 6. Med ett KAST! För romaren sitt spjut framåt. Det latinska ordet blir grund för ordet projekt. KAST! Är också vårt verktyg för att hantera relationer i projekt. Egen bild.

KAST är ett stöd från en mer kvantitativ process för att komma framåt med datainsamling. Vårt perspektiv är att också parallellt försöka följa det som Watson (2009, s. 52) kallar process-relational, där organisationer ses som relation, förståelse och ständigt framväxande. Där människor i olika grupper har olika prioriteringar och intressen i en samtidig värld och utbyte med det utanför. En ständig kontext av utbyte, förhandling, makt, arbete och teknologier för att producera tjänster och gods. Det är en rörig soppa. Vi poängterar igen att KAST är ett stöd, det är inte en modell för relationer i projekt. Att som Carpenter på 1800-talet bara gå ut och observera vad som finns, är inte helt enkelt för moderna undersökningar och det kan vara svårt att få access till företag utan att ha klara mål. Att föra in ansvar i KAST är inte bara för att få en vokal i ordet KAST! Diskussionen kring ansvar och framförallt om *det upplevda* är centralt, anser vi, för relationer. Tillit, samarbete och kommunikation är lite idylliskt beskrivande, som om de löste problemen. Men det är också en strävan efter lösningar vilket vi vill undvika eftersom lösningar är ett ställningstagande för bra och dåligt, rätt eller fel. För oss handlar det mycket mer om en ökad förståelse och hanterbarhet. KAST är ett stöd för att hjälpa, tolka, sättet vi som författare delvis pratar på och konstruera mer av en hanterbar helhet. Det här är egentligen inte en mer komplicerad ansats än en rak projektmodell, menar vi. För att göra relationer mer tangerbart, kan man enligt oss se alla relationsaspekterna som oändligt och konstant under attack, vilket gör relationer rent taktiskt till en konstant omformulering som svar på misstag, strategier, resurser, förhandlingar och mycket mer, en process. Mycket sker konstant, under vissa omständigheter är KAST bara i vägen på samma sätt som en överdokumentation till följd av en projektmetod kan vara överflödigt. Paradoxalt arbetar vi med vad som är mer sant i den bemärkelse att människor finns som konstant observerbart medan mer genomtänkta rationella projektmodeller bygger på en upplevelse om vad som finns och ska finnas. Men som sagt om man kan få vatten till vin kan man säkerligen argumentera för rationella projektmodeller, det torde vara en barnlek i jämförelse. Ska vi se till det faktiska så kommer relationer att finnas. Projekt, måluppfyllelse och resurser kommer bara att finnas om någon vill det. Projektmodellerna är inte onödiga, men de bör inte tas på allvar som helt sanna. Om vi inte visste bättre skulle vi kunna hävda att projekt är en manifestation av deltagarnas relationer, men för det skulle vi behöva någon form av empiri att falla tillbaka på. Det är rättvisare mot läsaren att själv få ta del av företaget vi har besökt i vår fallstudie och dra egna slutsatser om relationer och projekt. Lyckligtvis är följande kapitel just en sådan möjlighet.

4 Om den empiriska redovisningen

Empiri är i sig, motsägelsefullt, det är lite som att se magi på teve. Vi som författare kan vraka och välja med vad vi vill ska synas och inte synas. Det är tur att vi redan hävdade att vi inte är neutrala och att vi tolkar utifrån vår teori, på så sätt har vi försökt visa hur vi sågar itu kvinnan i lådan. Men bär ändå med följande definition av empirisk (www.thefreedictionary.com 2010):

em·pir·ic (ĕm-pîr'ĭk)n.

1. One who is guided by practical experience rather than precepts or theory.
2. An unqualified or dishonest practitioner; a charlatan.

Vårt empiriska kapitel består av vad som kan beskrivas som två olika delar. Ett inledande case-format av den undersökta IT-avdelningen och organisationens utveckling från slutet av 90-talet fram till 2008-2009. Då övergår organisationen också i vad vi kallar det nyare och existerande. Uppdelningen är gjort utifrån den omstrukturering IT-avdelningen då genomgick. Omstruktureringen var ett led i att gå från mer traditionella metoder till en mer flexibel så kallad agil metod. Mycket kort om agila metoder kan sägas att de lägger mer fokus på snabbhet och flexibilitet. Agila metoder kan, som vi har förstått det i detta fall, bland annat tillåta ändringar under projektets gång och därmed är förhoppningen att på ett positivt sätt gynna proaktivitet och riskhantering. Exempel på agila värderingar är kommunikation och kommunikationsprocesser för att skapa kontakt mellan olika projektintressenter (Macheridis 2009). För att veta mer om omstruktureringen och nuvarande projektmetod kan en läsare med internetaccess söka på youtube.com på *scrum in under 10 minutes* av @hamids och även *Agile vs. Waterfall: A Tale of Two Teams* av cspag67. En översimplifierad genväg måhända, men adekvat för att läsa och förstå följande empiri bättre. I den första delen bjuder vi även på lite makrofaktorer som ska ses som väsentliga för verksamheten och analys.

Den andra delen av vår empiriska historia är utifrån teman, detta ska i sig självt också tolkas som en analys, eller första stegen till en sådan. Dessa teman är kopplade till relationer och vi beskriver hur det ser ut i fallet IT-avdelningen, vi försöker även ge en representation av hur det ser ut i praktiken. Vad innebär samarbete på IT-avdelningen? Ja, bland annat att emellanåt sitta bredvid varandra och titta på en skärm. Teman är bara en strukturlösning, mycket som står under ett tema kan tolkas in under ett annat tema, vilket i metoden beskrevs som ganska vanligt för fallstudier. Men för vår del innebär de en del av relationer oavsett var de är. Annars hade det blivit en väldig röra.

4.1 Våren 2010 Makroläget

För inte så länge sedan drabbades hela världen av en lågkonjunktur. Exempelvis kan vi se hur olika aktiekurser såg ut under de senaste åren. Vi kan spekulera i varför, men resultatet blev att många företag, där det undersökta i högsta mån ingår, fick se en rejäl försämring i försäljning, varsel och en stor osäkerhet för om vi någonsin skulle repa oss. I mars 2010 var arbetslöshetstalet i Sverige 9,1 procent (SCB 2010). För IT-avdelningen innebar lågkonjunkturen varsel och anställningsstopp. Det senare innebar att färre medarbetare med ny kompetens kom till företaget och för att kompensera för detta valde man att lära varandra. Specialistkunskaper började läras vidare.

Det här bidrar naturligtvis till den rådande situationen. Konjunkturen innebar också att varje förändring angående kostnad... nej, det är inte en bra beskrivning. Det var panik! och varje ny aktivitet skulle uppvisa den ekonomiska nyttan, och snabbt. Detta gällde både för IT-avdelningen och för kunden. Ville man ha mer pengar till något fick det gå en lång och tids-

krävande process till högre instanser. Man "slutade att skratta tillsammans, man slutade att fika tillsammans". IT-avdelningen fick inte mindre att göra, utan snarare mer eftersom människor försvann. För IT-avdelningens anställda innebar det också:

"- ... och jag upplever att det har gjort detta även för andra, det är inte alls folk som sitter hela lunchrasten utan man äter och sen går man och sätter sig. Jag tror att det har varit en riktigt tung period för organisationen överlag har det varit och det har även märkts på XX. ehm, så det är ju neddraget på allt det finns ju inga gruppdagar eller du vet jul... middag eller... någonting. Det var till och med ett år så att de tog bort alla adventsljusstakar"

Det blev incidenter när adventsljusstakarna och julbord försvann för att spara elektricitet och pengar. Även om man från ledningen vill ge så kunde man inte. Läget kändes för många hopplöst.

4.2 Om företaget och hur det var förut

Vi har studerat vad som bäst kan beskrivas som en IT-avdelning med stora och fasta kunder. Många av kunderna söker att standardisera och uppdatera sina i vissa fall över 20 år gamla system med nya och mer standardiserade system och på så sätt effektivisera och spara in ordentligt. Det är också ett initiativ i organisationen, att försöka bli mer centraliserade och "varje ställe ska vara proffs på sin sak". Organisationens verksamheter i Europa, även platser i Nordamerika, Sydamerika och Asien. Att byta ut system möter förstås motstånd, en del människors jobb blir ersatta av de nya systemen. Det här kan vara en svår situation, men ledare som tar det samtalet lyckas bättre.

IT-avdelningen knoppades av 1998 och innan dess hade de andra avdelningarna själva skött data och it. De tidigare problemen med projekt var att många inte höll tid och budget. Det var svårt att fastställa vems ansvar det var att göra vissa saker, såsom att utbilda kunden. IT-avdelningen skulle både utveckla och implementera system. När man gjort en implementering var det upp till kunden att säga om det fungerade eller inte.

En annan faktor att ta hänsyn till var den expansion som företaget genomgått under mitten av 2000-talet då deras största kund bestämde sig för att likrikta sina verksamhetsprocesser runt om i världen. För IT-avdelningen innebar den här förändringen att antalet kunder växte, inte bara inom landet, utan nu fick de också kunder utanför landets gränser. Den här förändringen var svår på flera sätt och alla delar fungerade ännu inte optimalt.

"... och det var ett ganska stort steg för vår organisation att ta och istället för att ha 2 lokala kunder har man 4-5-6 kunder som befinner sig på andra sidan jordklotet, i en annan tidszon osv. så vår leverans, vår orderingång ökade ganska drastiskt. Vi tvingades jobba snabbare och hantera olika kunders krav och också olika kulturer skulle jag vilja säga. Det var inte som att gå över gatan och träffa en kund som jag kanske också träffar på fritiden. Det var inte samma sak när vi hade en kund i XXX. Så det tycker jag har varit en utmaning för vår organisation. Och då ska man veta att även om vi har jobbat med våra kärnvärden och kultur för vårt företag så är det inte säkert att vår kund har de kärnvärdena med sig. Och jag skulle vilja säga att det är så. Alla våra kunder som vi fick hade inte de kärnvärdena med sig. I många avseenden blev vi kund-leverantör. Och jag menar, här är det ju en resa och det har det naturligtvis varit för våra kunder också"

IT-avdelningens kunder finns på flera olika platser i världen vilket gör det svårare, en förse-nad implementering på en plats innebär en svårare tidsram på en annan plats. Nyckelpersoner som behövdes på en plats behövdes samtidigt på en annan plats men kunde ju omöjligt vara

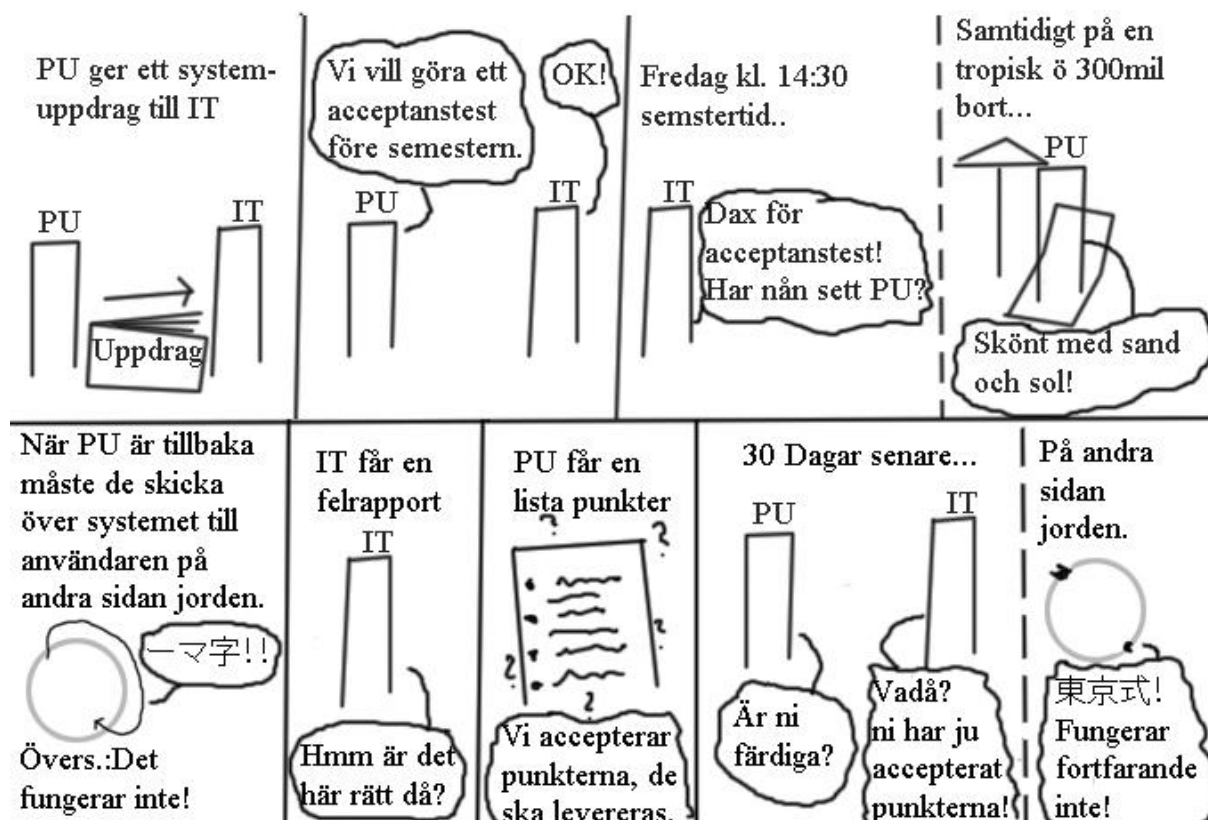
på två platser samtidigt. Ett större upplevt problem var förändring över tiden. Efter en lång planering av vilka aktiviteter som krävdes från början till slut i projektet, stötte de på massor av förändringar som behövde göras, förändringarna kunde exempelvis bero på kapacitet, kundkrav och system som kolliderade. Trycket av förändringar går ut över projektledaren som till syvende och sist är ansvarig för leveransen, men även över projektmedarbetare som blir osäkra över vad det är som ska göras.

I de tidigare projektmetoderna låg också en stor del av arbetet tidigt i projektet. Man skrev, dokumenterade, gjorde usecase beskrivningar och skulle göra vinst. Detta gjordes till stor del utan att verifiera mot kund, huruvida leveransen var korrekt eller inte. Metoderna stämde inte riktigt med människorna, bland annat blev det för mycket dokumentation på delar som ändå skulle komma att förändras i ett senare läge. Det här medförde att man började strunta i att följa metoden och ibland inte använda den alls. När medarbetare själva försökte göra något åt situationen så fanns det chefer som la hinder för det.

" ... och så när de gjorde nånting som de kanske inte egentligen skulle göra ... men, det hände nått i alla fall, så fick dem skit för det ... då fick de smisk på fingrarna direkt ... så stog du där utanför."

Det fanns också många olika personer på både IT-sidan och kundsidan, vilket gjorde att den enskilde medarbetaren kunde bli osynlig. Följden blev att initiativkraften minskade och olika aktiviteter sköts framåt i projekt och sedan inte hanns med.

Det gick inte för projektets medlemmar att ha kontakt med slutanvändaren, en kund och slutanvändare är inte nödvändigtvis samma person. Även om andra företag inom IT klarade att släppa in externa kunder, gjorde vinstkraven det svårt IT-avdelningen att göra detta med den egna organisationen. Kunderna var också missnöjda, avsaknaden av insyn gjorde att kunder blev ännu hårdare med krav, ville ha snabbare projekt och snabbare resultat. Kunderna menade att IT-avdelningen bara producerade pappersmassa och att man aldrig fick se någon produkt förens efter kanske ett år och då var det redan försent att möta förändringar. "Sen kör ju kunden systemet och upptäcker att vi vill ha mer grejer eller vi vill ändra saker efter projektets slut och det är ju ganska vanligt, eller det är ju väldigt vanligt." Ibland blev det riktiga problem i bland annat kommunikationen som i följande exempel där ett projekt står stilla en månad:



Figur 7 Återberättelse från intervju där kryptiska e-mail får ett projekt stå helt stilla en hel månad.

4.3 Den nya metoden

Den övergripande projektmetodiken finns kvar med en så kallad *gate* som varje mindre del ska passera för att nästa del i projektet skall få genomföras. Den stora, övergripande projektmetodiken bygger på en mer traditionell metod, medan de mindre delarna har gått över till en s.k. agil metod, i detta fall Scrum. Den metodikförändring som skett är just i övergången till Scrum. Införandet av den nya metoden Scrum växte fram hos ledningen i mitten av 2000-talet på initiativ från en av de anställda. Scrum drevs hårt av denne person, som vi inte träffat, men som beskrivs som en eldsjäl, "kämpat som en blådåre" och oerhört duktig på att jobba med människor. Ytterligare efterforskningar gjordes om Scrum och 2008 hade IT-avdelningen introduktion för de anställda i metoden. Något senare började också de första projekten arbeta med den nya metoden. Projektgruppen gjorde lite roligt tillsammans, som att spela minigolf, gick ut och åt och kunde skämta med varandra även på jobbet. Och man jobbade också på med metoden i projekten och hade även god hjälp av den avdelning som försåg metoden med hjälp i form av coachning. Utfallet blev väldigt lyckat och ledningen var sålda.

I nuläget känner ledningen att de kunnat införa delar av metoden, men vill gärna gå hela vägen ut med den nya metodlösningen. Det är något som ledningen känner behövs. En del ledare anser att det behövs mer dokumentering i de nyare och mer komplexa utvecklingsmiljöerna, medan andra känner att de inte kan hinna med allt i metodiken för då drunknar de, liksom förut, i administration.

I den äldre metodiken och annan projektmetodik, ska det finnas ett tydligt start och slut. IT-avdelningen har istället funnit att de gör en högre vinst om de istället levererar utan start och slut. Detta beror på att produkterna som levereras används väldigt länge och under åren kan behöva support och förändringar i funktionalitet. Därför känner de att det passar bättre att följa produkternas livscykel än att strikt hålla sig till projektmetodiken. De försöker också

jobba med förändringsbenägenheten för att bättre hantera nya uppgifter och få in nya människor i olika uppgifter. Några av tankarna med Scrum, på IT-avdelningen, är "att de i projekten ska få gå på egna pumparna" och "jobba mer ihop". Själva metoden Scrum är inte så svår att förstå "utan det är vi människor och det är svårt". Normalt är man mellan fem och sju personer i projekten. I de större projekten ser man till att alltid köra tillsammans och känna varandra på ett personligt plan också, vilket innebär att människor i andra länder i någon omfattning kommer till Sverige. Det är vanligt att flera av de som ingår i projektet jobbar på en lägre grad än fulltid, exempelvis 50 % projekt och 50 % support. "... två analytiker, en halv projektledare kanske, en halv testare och så fyra utvecklare då, ja vi är väl mellan sex och åtta. Sex stycken kan vi väl säga att vi är. Heltidare då." Detta ses av vissa, framför allt projektledare som ett problem då supporttiden är svår att styra och därmed gör projektiden svår att planera. Sedan finns det projektmedlemmar i andra länder, detta beror mycket på den kompetensbrist som finns i Sverige. Dessa medlemmar kommer för det mesta på 100 % men då finns språk och tidsbarriärer istället.

Kundnöjdheten är det som värderas högst, men också leveransprecision, vilket innebär ramar för tid och kostnad. Det drar emellertid nästan alltid över. "... att bara titta på best case, alltså att det håller tidsplanen. Det gör aldrig det, det händer saker, folk kan sluta, tekniken kanske inte går som man tänkt sig, man missar, alla sådana här strulgrejor. Jag kanske måste jobba med annat helt plötsligt, som förvaltning t.ex."

Avsikten är att försöka fokusera på ett uppdrag och inte splittra upp teamet, inte lova kunden för mycket, deltagare sätter själva sina timmar för uppgifter. Gula lappar används för att markera varje uppgift och vem som ska göra vad, vad som ska göras och hur många timmar det kommer att ta. Efter en period, sprint, på ca 14 dagar av avklarade uppgifter har man ett möte där man målar upp en glad gubbe, en ledsen gubbe och ett utropstecken. Där skrivs upp vad som gått bra, dåligt och vad som i fortsättningen ska tänkas på. När vi ställer frågan om vad som står under de olika "gubbarna" stämmer svaren ganska bra överens, tills frågan om vad som står under den glada gubben ställs. Då blir svaren mer skiftande: "Glad gubbe... ja, vad har vi haft för glada gubbar... eh... det är knappt att vi har haft en... eh... jag kommer inte ihåg det nu faktiskt... näh..." eller "Den glada gubben är för vad vi gjorde bra i den här sprinten och det kan vara allt från att någon bakade fina goda bullar till att vi var jätligt duktiga på den här leveransen eller att ..."

Det är alltså svårt för projektdeltagarna att säga vad det är som har gjort att projektet gått bra. Det är lättare att konstatera vad som inte fungerat så bra.

Vad som är ett projekt styrs framför allt av storleken och omfattningen. Är *projektet* 300 timmar eller mer kallas det projekt och följer de regler som gäller för projekt, hos det beskrivna företaget. Är det färre än 300 timmar kallas det inte projekt, följer inte samma formella regler och drivs av en assignement leader istället för en projektledare.

"- Det förde man alltså in i ett och samma projekt och det gjorde ju att vi hade någon resurs som skulle sitta på ett system och en annan resurs som skulle sitta på ett system och alla de här skulle försöka bli klara inte samtidigt då, det var lite olika tidsplaner, det var idiotiskt upplagt ... det blir svårt att hålla samman ett sånt projekt, för du får ingen gemenskap i projektet, så då har du ju inte en projektgrupp med samma mål utan några ska göra det och några ska göra det. Det blir ingen ordning på någonting."...

"- Hur drev man det? Träffades alla och pratade?"

- Inte alla på en gång. Nää, utan vi hade flera olika möten på it-sidan med många olika personer och på kundsidan med många olika personer."

Som svar på detta blev mindre uppgifter, under 200 timmar, till vad som kallas Assignment. Dessa har andra regler, roller och ramverk än Scrum. Nedan följer en kort beskrivning av olika moment och roller som förekommer:

Assignment

Projekt som hade flera mindre delar resulterade ofta i att det blev väldigt svår planerat. Mindre arbeten utförs i assignment.

Morgon

möte

Teamet, de som praktiskt utför arbete för att skapa en lösning, träffas 15 minuter varje morgon mellan 9 och 9.30. På mötet står alla och man skickar man runt en talpinne. Här diskuteras inga lösningar, utan bara vad som är gjort, vilka uppgifter som är kvar att göra under dagen, hur många timmar som beräknas vara kvar och om det uppstått problem någonstans. Problemlösningar diskuteras på ett särskilt sammankallat möte om behov finns. Bara en person pratar i taget. Inga telefoner får vara på och det är mycket viktigt att komma på mötet.

Linjechef

Bana väg och möter upp med personal för olika projekt. Men ska också utbilda personalen. Det görs genom att ge olika personer olika roller. Det är en effekt av kompetensbrist och anställningsstopp som beror på lågkonjunkturen.

Konsulter

En lösning på kompetensbristen och anställningsstoppet har blivit konsulter som kommer in, dessa kommer för det mesta på 100 % i projektet. Vilket också är något som efterfrågas. Men konsulterna tillhör inte företaget.

Scrum Master

Det ingår i både Scrum Masterns och projektledarens roll att skapa rätt stämning för teamet. Ledningen värdesätter egenskaper som att ha högt till tak, men också att kunna ta beslut. Dessa personer är också "förebilder då man ju liksom inte slå på personerna när de gör fel utan då får man snarare tala om, hur skulle vi ha gjort istället och liksom uppmuntra när det blir rätt." Scrum Mastern ska skydda teamet så att de inte störs från något utifrån och anpassar metodiken så att den passar dem som arbetar i projektet. Det finns alltid små störningar som andra medarbetare som behöver hjälp med något eller dagis som ringer om sjuka barn, även kunder som har fått en personlig relation till människorna som jobbar i projektet ringer och stör. Samtidigt är det en serviceorganisation, så att säga nej till kunder är inte aktuellt. En av Scrum Masterns funktioner blir att hitta vilka konkurrenter som finns för olika personer och blockera dem. Scrum Master styr inte mer än till den mån var man ska sitta och rollen har inga krav på prestation från andra.

Projektledaren

Projektledaren är den som är ansvarig för helheten, har kundkontakt och är den som "måste piska på och du får krav ställda på dig från kund". Projektledaren gör en formell beskrivning i en databas i starten, under och efter projektet. I nya projekt måste projektledaren gå in och kolla minst två liknande projekt och lära sig från "lessons learned".

Coach

Det är vanligt, om inte en regel, att låna in coacher för sitt projekt. En coachs roll är att på olika sätt stödja andra roller i deras arbete genom att informera om metoden. Coacherna lånas in från en annan avdelning och är gratis. Tidigare har de kostat, men eftersom rollen inte var vedertagen valdes den kostnaden ofta bort, även om coachningseffekten på tidigare projekt hade varit mycket positiv för leveransen.

Kunden

Kunden är Product Owner och väljer som på en önskelista, Product Backlog, vad som ska ingå och inte i lösningen. De är också med på möten och överser hur det går. Men ofta blir det istället IT-avdelningen som får ta på sig denna roll också, speciellt i dagliga möten. Från IT-avdelningens sida vet man att även kunden har det pressat med tid och resurser men man vill ändå trycka vidare och få in kunden mer. Om projektet drivs enligt Scrum metodiken så har även kunden fått en introduktion för att bättre förstå sättet att arbeta.

Supporten

Supporten eller förvaltningen servar redan installerade lösningar. Arbetsbelastningen kan variera mycket. Från fem timmar ena vecka till 35 timmar nästa vecka, vilket gör det svårt att planera tiden. Det är vanligt att man har en del av sin arbetstid i supporten och en annan del med andra arbetsuppgifter. Eftersom projekt kan ta en lång tid har ofta personerna i supporten en personlig relation till de kunder dit man levererat. Kunden ringer därför direkt till den person de tidigare har haft kontakt med, men som nu kanske sitter som utvecklare i ett projekt och egentligen inte har support. Den vanliga formella vägen tar lite längre tid.

Utvecklare

Skriver kod till lösningar. Utvecklar systemen.

Businessanalytiker

Har extra kunskaper om kundens verksamhet.

Testare

Testar hur produkten fungerar och rapporterar tillbaka.

4.4 Kommunikation

När de som arbetar i projektet väl sitter tillsammans så brukar *pratet* lösa sig, uppfattningen är att förr eller senare måste man börja prata med varandra. För både kunder och kollegor gäller att: "man snappar ju upp många andra signaler också om hur personen är som person". När alla deltar i ett möte, det vill säga när fler är på plats, blir det mindre som slinker mellan fingrarna (missas) genom att olika personer tar med sig olika intryck från mötet "Det blev ju mycket sådant och de snappade upp också, de frågade ju andra också; vad tror ni han menade?".

"- Om vi jämför arbetet före och efter scrum. Nu när du jobbar i scrumprojektet, vad skiljer sig åt för din del?

– En sak då är ju att vi sitter ju tajt...

– Hur påverkar det?

– Det är ju bara positivt, enbart positivt. Det finns ju inga nackdelar med det som jag ser det.

– Vad är de positiva sakerna?

– Ja, det är ju just att kommunikationen blir bättre. Jag är helt övertygat om att det är ett mycket effektivare sätt att bygga system på, att sitta intill varandra..."

"- Projektledaren sitter där med businessanalytiker som har lite kundkunskap och så sitter vi fyra utvecklare, en testare och frågorna åker ju över borden så här (gestikulerar) hela tiden och kommunikationen... alltså bara att ha... vi har ju ett kontor här borta (pekar) XX, att ha en person där borta är ett *jätteavstånd* kommunikationsmässigt, även fast det bara är 200 meter, om du förstår vad jag menar..."

– Ja...?

– för att du... jag tycker ... det är nästan inte någon skillnad om du sitter 200 meter bort eller sitter i någon annan del av Sverige för att du måste ändå ta till telefon, eller visserligen kan du

gå över och träffas ... men... vi människor vi lyfter oss inte gärna från stolen. Om man sitter mer på varandra... ja, det blir effektivt.”

"- Tror du det påverkar hur man jobbar?

– Ja, det gör det ju. Det tror jag ju. Det finns ju en del som är jätteskickliga men de kanske gör helt fel sak. Man kommunicerar inte. Det är helt meningslöst och vara duktig om du inte kan göra det kunden vill ha till exempel eller kunna förmedla kunskaper så det är ju viktigt med kommunikation. Det är en framgångsfaktor. Som inte ska underskattas. Ja, jag tycker det är det viktigaste i projektet, kommunikation."

När många, om inte de flesta, är på lägre sysselsättning än fulltid i ett projekt kan det uppstå problem i kommunikationen, finns inte den andra personen på plats blir det svårare. När man inte sitter bredvid varandra används E-mail, Live-meeting som delar datorskärm, telefon eller Communicator som är en instant messenger likt MSN. Det förekommer också webkameror, det har tidigare varit lite sparsamt med dessa. Hjälpmedel blir vanligare när man har projektmedlemmar i andra länder.

"Vi kommer ju ganska långt med det, men det är absolut inte samma som att sitta ihop. Då har du ju hela tiden den här kommunikationen över skrivborden och så där. Det kan du liksom aldrig, det får du inte på ett sånt här möte, det är ju väldigt uppstyrt och väldigt formellt då. Det här spontana kommer ju inte... och när som helst... och vid lunchbordet och... du vet, man kommer på saker och vid fikabordet kommer man på saker. Det dyker upp, allt sånt där det kommer ju bara rätt ut nu... kommunikationen"

Om telefoner

"... jobbar du ändå intensivt med en person under en tid då lär du dig ju känna den även om det är på telefon fast det tar mycket längre tid".

Om webkameror

"... ett scrumprojekt nu och där var det då... det var väldigt lyckat just... där använde man ju webkameror och headset och sånt och det fick väldigt bra... de som jobbade med det tyckte också det var bra."

Om e-mail

"- Hur menar du? Vad är det du får vid face-to-face?

– Du vinner ju till exempel... alltså, du fångar ju det som inte sägs också (skrattar) som människa till exempel. Det är det som är svårt med t.ex. mail. Det kan lätt bli fel. Det märker jag när man sitter nu mot USA till exempel. Det kan lätt bli att man tror att den tycker si eller så att kommunikationen blir... bra kommunikation kan bli naggad i kanten för att det finns känslor inblandat med till exempel.

– Kan du ge något exempel?

– Det kan ju vara, om du skriver ett mail till exempel så skriver man ju på olika sätt. En kan ju skriva på ett sätt och vara tydlig och rak, medan motparten kan uppfatta det som hårt skrivet till exempel och då kan du ju få in känslor vilket gör att... det kan bli liksom missförstånd i vad den andre tycker men när du pratar med någon face-to-face då förmedlas ju det direkt. Det tycker jag man kan höra ganska ofta: ja, det har varit lite spänt här, kunden har inte förstått och dem har varit lite kritiska till det här och så men nu var jag över förra veckan ... och sen tog vi det från början och nu, ja, nu har vi hittat rätt liksom. Jag tycker man får ofta exempel på att face-to-face är fortfarande... Det är nummer ett. Sen kan du få bättre då med livemeeting om du kan se varandra, webkamera hade dem till exempel då. Det är ju just för att få med det här..."

"- Vad vinner du på att ha en bra kommunikation? Om jag frågar så.

– Du får ju... det blir ju... allting blir ju tydligare. Det blir ju inga tveksamheter... alltså frågorna blir ju, dem frågor som du har... Det dyker ju hela tiden upp frågor, blir ju alltid besvarade och också fort också. Det gör ju att du... det blir effektivt alltså. Du kommer fortare fram och du vet att, du har större, det är större sannolikhet att det blir rätt också. Om man får svar på sina frågor snabbt och smidigt och du känner att du... sitter du långt ifrån varandra kan det till och med vara så att du drar dig för att fråga. Alltså du kanske inte känner personen, du kanske inte vill verka dum eller, ja, det kan vara vad som helst som gör att du inte får dem svaren du vill ha. Dels kanske du slösar tid, gör fel. Du kommer fortare fram och det är större chans att det blir bra."

4.5 Ansvar

Metodik i all ära men det är inte bara metoden som bidrar "det är lika stor del personerna och deras mindset... mycket en ledningsfråga också". De närmaste cheferna går ofta bra att ha kontakt med men även om det sägs finnas en öppenhet på IT-avdelningen upplever vissa att man kan skada sin egen tillvaro och karriär genom att vara allt för *jobbig* samtidigt som andra tidigare upplevde att "det större kollektivet sitter på sin kammare och gör sina saker och försöker undvika, nu tar jag i då, försöker undvika att göra för mycket." men det var inte alltid en fråga om att "undvika att göra för mycket" det har inte alltid varit så att initiativtagande och ansvarskännande har belönats.

"- om det är väldigt otydligt, å det inte effektueras och du försöker göra nånting som är utöver, kanske i och för sig inom ansvarets, men utöver det vanliga... om du bara får ... antingen inget medhåll eller inget stöd av din chef eller inget beslut av din chef eller om du till och med gör för mycket ... så där får du få'n inte göra, det har vi inget betalt för. Vad händer då? Ja det blir bara lägre och lägre. Folk gör bara mindre och mindre och mindre, bara det absolut nödvändigaste."

Ansvar innebär på IT-avdelningen innebär numer att det finns ett förtroende och tillit för att man får agera och att chefen faktiskt säger att det är okej. I teamet har man skiftat fokus från individuell uppgift till total leverans, om man förut gjorde sitt, ansvarar man nu även för att andra kommer framåt. Förväntningarna är att man inte väntar på att den andre blir klar, man har en skyldighet att hjälpa teamet. Det är upp till deltagarna själva att ta ansvar men även ledarens roll som i detta exempel:

- "*Hur går det?*"

Kom in där på vårt rum och det är klart när chefen kommer in och säger så...

- "*Hur var det med det här problemet nu då? Känner ni att ni liksom att ni äger det här problemet nu då? Att det är ni som ska lösa detta?*"

... och jag och min kollega vi ... tittade så där (tittar på en tänkt kollega för att beskriva hur man tittar på varandra för stöd när man inte riktigt vet vad man bör svara) Vet ni vad han sa då ... fråga då?

- "*Vem annars är det, om det inte är ni?*" ... frågar han oss.

- "*Nä, ... ingen annan*"

- "*Bra!*", svarar han då och sen gick han ut bara."

Den effektive ledaren är direkt och otydlig på samma gång. Kommunikerar direkt med personerna och skapar därigenom ett forcerat initiativtagande hos medarbetarna "plötsligt måste man ta ansvar för det man gör". I det här fallet arbetade de över helgen och löste problemet.

Placeringen i den nya metodiken, att sitta tillsammans bidrar också till att man upplever ett större ansvar:

"Nej, utan i scrum så har vi placerat oss ihop. Det tycker jag är det viktigaste, plus att vi har det har face-to-face mötet en kvart dagligen. Vi har alltid ett möte och den här tavlan som du kanske känner till då, varje morgon. Så att ta upp det här varje morgon, det är ett lagom tryck på dig, så att du inte glider iväg, samtidigt som du träffar alla och frågor dyker upp."

"Jag tror det är både och ska jag säga då, så jag tror inte scrum är lösningen på alla problem när man jobbar med teambuildning och hur ett team fungerar tillsammans. En del av detta är naturligtvis personerna själva, men också den som leder teamet hur man faktiskt möjliggör för individer att glänsa och får bjuda på sig själva. Det handlar mycket om, så att säga vad man tillåter som ledare också, känner jag i det avseendet. Däremot tror jag metodiken som sådan just det hära att man fokuserar målet så tydligt alla är delaktiga med det man ska göra gör ju att man lättare blir en del av teamet istället för en individ som ska åstadkomma ett resultat och så sitter en kollega vid sidan om mig och ska åstadkomma ett annat resultat eller väntar på det resultatet jag presterar så att hon ska starta sin aktivitet då, arbets sättet här bidrar till att vi ska hjälpas åt. Det är inte bara en individ som ska ge resultat. Det är alla individer som behövs som ska, så det tror jag utifrån metoden är något som kan bidra. Man enas om en uppgift kanske mer än att få en uppgift och bli alldeles själv med den och så står någon annan där i teamet och trummar med fingrarna. Här är det liksom allas uppgift att lösa uppgiften så att säga, jag tror att metoden bidrar men jag tror det är lika stor del personerna och deras mindset också, men mycket också en ledningsfråga också. Projektledare, men vi också som chefer, har hela vår kultur, hur vi vill att man ska kunna vara när man är. Där bakom er på väggen sitter ju egentligen våra kärnvärden då den här andan att man lyssnar och lär. Jag är på ett sätt min kollega här är på ett annat sätt, men det är också bra. Man värdesätter olikhet. Scrum som metodik motsäger inte den kulturen hos oss som företag här."

4.6 Samarbete

Samarbete handlar på IT-avdelningen om att sitta tillsammans och jobba ihop sig och det behöver starta tidigt därför man väljer att ta alla till en plats och träffas personligen och ansikte till ansikte i början av ett projekt "det är alltid enklare om man har träffats. Det går aldrig att komma ifrån". De grupper eller team som har jobbat tillsammans är mer effektiva och det är något ledningen vill bevara. Både för nya projekt men även för den support som finns. I praktiken undviker man att byta ut alla medlemmar i ett projekt samtidigt, utan försöker bevara mycket av gruppen som fanns i början. Kompetensbristen och anställningsstoppet är en del i varför samarbetet är så viktigt, en person behöver ha flera olika roller och en generell kompetens för att kunna leverera olika delar i ett projekt och support. Man vill från ledningen undvika att bara en person, som kanske försvinner, sitter på den exempelvis enda supportkompetensen för ett system. Det finns därför initiativ från ledningen om att göra små förändringar i bland annat roller som ska sprida kompetensen.

"- Om man inte har två, som kan samma sak? Kan man lära upp någon?

– Så är det ju ofta. Alla kan inte allt och det är inget vi har strävat efter heller utan vi har ju sett till, vi har t.ex. en server, en klient då, så vi har ju, alla kan inte allt som krävs för den servern, någon kan både och så vi har ju specialiserat oss också, så vi har våra områden och även när det gäller funktionalitet och det där har vuxit fram med tiden. Någon började med dem här funktionerna och då blir det gärna så att någon blir expert på sina funktioner i ett system och det där känner man. Man vet att den där uppgiften, jamen den tar han. Man känner varandra så väl till slut."

Samarbetet handlar mycket om att sitta tillsammans. Att sitta tillsammans göra att "man har lite koll på vem det är man jobbar med". De arbetar ofta med personer de redan har arbetat med, så redan i början av projektet vet man ungefär vem 80-90 % av personerna är. Men det är viktigt att nya personer blir en medlem i gänget. Samarbetet med kunden som produktägare innebär att kunden nu är, eller ska vara, på varje morgonmöte och är på varje veckomöte fysiskt på plats "när man jobbar tätt tillsammans så lär mig sig om varandras verksamheter också och får förståelse för varandras roll". Både som kund och ledare blir det med morgon möten enklare att se hur arbetet i projektet utvecklas. Samarbete utom projektet är svårare för kunder, och många medarbetare har press på sig att rapportera vad de gör, om de kör fast och behöver kompetensen som är i ett projekt kan man faktiskt stå utan hjälp länge. Har man tio timmar har man tio timmar oavsett hur det går. Det finns förstås formella vägar att gå men det kan ta lite tid, och den tiden får man inte åter.

Att sitta tillsammans är inte nödvändigtvis en garanti för samarbete. I det "gamla" arbetssättet satt man också nära varandra men uppgiften var inte gemensam:

”- De är ofta väldigt enskilda personer som har ansvar för enskilda system, som lever sitt eget liv lite och dem har väldigt många system så de får inte någon större gemenskap. Om de sitter på en radda med fem, sex stycken dubbelskrivbord på kanske 10-12 personer så kanske det är 15 system de håller på med och de kanske är två och två som hanterar de här fyra systemen och/eller två stycken här och två stycken där och två stycken på ett system så de har ju ingen gemenskap ...

– man sitter gemensamt men det är ingen ...?

– Dem sitter på samma ställe men det är inte mycket mer, och i och för sig ... det ena systemet kanske skickar data till nästa som skickar data till nästa men den enda kopplingen är att jag får data från honom När vi väl har kommit överens om hur det ska ske och det funkar. Då pratar ju inte vi mer med varandra, förrän det kommer att ske nån förändring att det måste med ännu mer data eller mer parametrar eller ... Det är först då man börjar prata med varandra...”

4.7 Tillit

Tilliten handlar mycket om att göra det man ska, det tar lång tid för tilliten att börja fungera men när den fungerar kan den i vissa fall fungera som ett sorts substitut för kommunikation.

"- Känner du att du kan lita på dina kollegor, kompisar i projektet? Att du känner dem, jag vet vad han kan och att han kommer att göra det osv.

– Ja, det där lär man sig med tiden då. Man lär sig, sitter man tajt och jobbar ihop, ja, vad kan det vara, åtta-nio månader nu då, då är klart att då kan man varandra ganska väl, kanske inte privat, men på jobbet känner man varandra väl. Vad dem kan och så, som jag sa då, han kan det där och kommer att göra det och då behöver man kanske inte ens prata med varandra. Man vet vem som tar vad och såna där saker. Jo, men det tycker jag och sen vet man att han kan jättemycket och han kan inte så mycket och han, förhoppningsvis kan fråga om han inte kan och... sitter du inte ihop, om du inte kan så mycket, då kanske du inte frågar. Du kanske inte vill visa att du inte kan. Det skulle det kunna vara även om du sitter tajt då men jag tror att risken för det minskar."

Tilliten går mycket hand i hand med det egna ansvaret "så att inte folk ska behöva tänka att: - njae, jag tror inte att han fixar det här..." lite att våga tro att andra ska göra det som man förväntar sig utan att behöva lägga sig i. Men tilliten innebär också en öppenhet att erkänna att man inte kan lösa något så att man kan få hjälp. "- hur många timmar är det kvar på det här då? Nu har du jobbat en dag så är det klart nu då? – Nej, nu är det tolv timmar kvar. Då måste

jag kunna säga, man måste kunna våga säga det att idag är det längre tid än vad det var igår. Det var inte så enkelt som jag trodde igår. Så kan det ju hända... jag tror att folk är ganska ärliga. Det är viktigt... Nu kan du ju upptäcka i tid att vi kommer inte att hinna klart. Det är då projektledaren får gå in och göra något åt det."

"- Har du någon arbetskamrat som du tyckt vart riktigt bra?

– Många, faktiskt.

– Vad har gjort dem bra?

– Humor! Och att man... att man kan stötta varandra. Både det här med att man har skoj och att man kan liksom skämta och även att man bryr sig om när det ... när man liksom ser att andra kollegor mår dåligt eller sådär ... att man kollar läget bara och sådär ... ja, det finns ju ett gäng, sen är man ju mer eller mindre närma så men ... det finns ju några stycken som man har behållt som i den här första gruppen då som var så himla tajt hela gruppen, så finns det ju i alla fall *en* kvar som man fortfarande går och lunchar med så fort det funkar tidsmässigt och så... dem kan man ju prata med och dem vet precis hur det är, på jobbet och ... man ger och tar

– Är det här personer som man direkt har klickat med eller är det något som växt fram när man har jobbat tillsammans?

– Det har nog växt fram, tror jag. Sen finns det ju dem som har klickat också, men i och med att vi är så pass ... eller åtminstone va... så pass få unga framför allt i den här första gruppen så blev det ju så att man blev tajtare, jag vet inte jag har vart yngst bra länge, då är man ju, man är i samma fas i livet lite... så vi satt där jag och en kollega och var jättegravid ett tag och då har man ju det och prata om medan de andra kanske har utflugna barn, då blir det lite annat. Man pratar om andra saker. Så dem som man har mest gemensamt med har man ju på något sätt blivit tajtast med också."

"- Hur vill du allra helst jobba i projekt?

– Ja, (tänker efter). Jag kommer tillbaka hela tiden till det här att. Det viktigaste är att sitta ihop, det tycker jag och sen naturligtvis men det är ju ingenting man kan styra. Vi ska ju helst va, projektgruppen ska ju ha olika kompetenser så att man täcker och inser att alla kan ju inte göra allt. Det ska vara prestigelöst också, jag kan det och jag kan det, vissa av oss kan alltihop men här har vi en som är lite mer och att man använder varandra då, att det inte är någon prestige i det då, att man kan säga: det här kan inte jag, kan du hjälpa mig."

Det upplevs speciellt svårt att få ett högt förtroende för människor i andra länder "... det blir en sämre kommunikation. Jag inbillar mig att de sitter ofta och skulle vilja ställa frågor som dem inte kan göra förrän i morgon". "Amerikanarna är inte lätta att ha å göra med om det inte funkar då, de blir stressade."

4.8 Gemenskap

Det är gruppen som håller koll. Om något inte är som det ska, är det i första hand andra personer man får höra det ifrån, eller projektledaren. "Det är ju också en del i det här, att man blir väldigt isolerad. Det är ingen som kollar vad jag gör... så att fler kan jobba med samma sak (paus) då motverkar det ju att någon halkar efter, för halkar någon efter då märker ju gruppen det." Effekten av skapa en gemenskap i början är att "Där man har lagt tid inledningsvis lyckas alltid bättre än där man inte gjort det". Gemenskapen ger den ordning och reda som krävs för att en grupp ska kunna arbeta mot ett och samma mål. Det gemensamma målet är en del av gemenskapen och samarbetet i det lyckade projektet. Målet är något som man anser skapar delar av delaktighet som behövs. "... att man fokuserar målet så tydligt, alla är delaktiga med det man ska göra gör ju att man lättare blir en del av teamet". Men gemenskapen är inte bara

jobbrelaterad man träffas även utanför jobbet och till exempel går kurser, vilket ger "mer ork och energi... det var på något sätt så energi föder energi".

"- Ja, det blir det ju ofta och så kan det vara så att man har lite olika aktiviteter ihop. Ibland kan det vara, skulle kunna vara t.ex. att man, ibland så... för några veckor var det så att vi hade en deadline och då alla bestämde att jobba kvar och då åkte projektledaren och köpte pizza och sen satt vi och käkade pizza på kvällen och så där och man kanske firar nån leve-rans med någon tårta eller så där. Det blir lite så där för å hålla ihop det då...

– Vem är det som gör sådant?

– Ja, ... projektledaren då. Det blir, ja när man sitter ihop då, det blir ju inte så att man äter lunch själv utan då går man ihop."

"-... och så gjorde man lite roliga saker ihop också då. Inte bara fokus på jobb då utan faktiskt och lära känna varandra.

– Vad var det för roliga saker?

– Även om projekten hade det ganska ansträngt budgetmässigt så gick man ut och spelade minigolf nån kväll och nån kväll var projektet i Hjo och åt och sådär.

– Nappade alla på det där?

– Ja det gjorde de. Sen måste jag säga att den projektledaren är oerhört duktigt på att jobba med människor få dem att jobba bra ihop osv. det var ingen som inte ställde upp på det. Om man tittar som utomstående är det ett väldigt bra exempel på hur man kan jobba under väldigt stor press men samtidigt ha rolig då. Och det här är också något man skapade väldigt tidigt genom att vara tillsammans och man skapade en grupp som hade ett mål och hade väldigt högt till tak."

"- Hur umgicks ni?

– Ja, men det var ju från morgon till kväll, höll jag på att säga då... det blev ... ja, dels är det de fasta tiderna man hade med frukost, lunch och lunchrast och eftermiddagskaffet, men sen var det mer spontankommentarer också och lite ... ja, man skämta med varandra du vet, lite sådär, just i den gruppen var det väldigt mycket hockey och jag är egentligen inte ett dugg intresserad av hockey men jag fick ju bli det bara för att jäklas och då var det några som höll på Brynäs och då fick jag ju börja hålla på HV, du vet och så försökte man retas lite då när HV vann för det gick ju bra för HV det året. Då fick man liksom... ja det var lite hugg och lite humor och lite sådär ... och sen var det ju seriöst däremellan då och på den gruppen var det ju också lite sådär adrenalin, höll jag på att säga, ibland kunde man få in sådana här akuta ärenden som gjorde att, något fel i nåt system som gjorde att produktionen stannar inom en timme till exempel och då måste ju det lösas *NU* och annars så tickar ju liksom miljonerna så... och då var det ju... då hade man ju det där med sig och man känner varann väl och man kunde köra på och så... och då var det ju seriöst liksom. Men det var en bra balans ändå med det där, men sen var det ju även, alltså vissa hade man ju kontakt med utanför jobbet och i den vevan så drog vi igång så vi gick en fotokurs tillsammans till exempel med vår grupp då. Då hade man liksom mer ork och energi att ta tag i sånt där också och hjälpas åt å driva olika delar och så. Det var på något sätt så... energi föder energi... det blev en positiv spiral istället då."

Speciellt om det är deltagare i projekten som kommer från andra länder arbetar man med att träffas på det personliga planet. Sammanhållningen är geografisk, flyttar man på personer försvinner den gemenskapen "... sitter du långt ifrån varandra kan det till och med vara så att du drar dig för att fråga. Alltså du kanske inte känner personen, du kanske inte vill verka dum."

"Projektledaren sitter där med businessanalytiker som har lite kundkunskap och så sitter fyra utvecklare, en testare och frågorna åker ju över borden så här (gestikulerar) hela tiden och

kommunikationen... alltså bara att ha... vi har ju ett kontor här borta (pekar), att ha en person där borta är ett *jätteavstånd* kommunikationsmässigt, även fast det bara är 200 meter".

Gemenskapen skapas även från rutiner "alla har mer gemensamma arbetsuppgifter och man har lika tider och lika så". Rutiner rent praktiskt innebär bland annat "fasta tider... med frukost, lunch och lunchrast och eftermiddagskaffet". Gemenskap är något man tappar om man sitter själv och det påverkar upplevelsen av ens situation.

"- Hur kommer det sig att du kände att det andra projektet var mindre?

– Bara för att jag satt i Skövde.

– Satt du ensam i Skövde alltså?

– Ja, eller det kanske var någon mer under tiden då... sen åkte jag ner. Det var när man hade projektmöten där nere då. Då var vi flera. Då hade jag, i delprojektet hade jag en liten komponent kan man säga, inget riktigt system utan en komponent i det delsystemet som var min. Man har ju ofta avgränsat. Ett system går ju att bryta ner i delsystem och kanske sen komponenter kan man säga då. Sen har man ju funktioner då. Då var jag ensam på den komponenten och då kändes det kanske som att man var lite ensam. Jag hade ju ett väldigt avgränsat och det var ju en förutsättning för att jag skulle kunna sitta 15 mil bort är ju att du har ett väldigt avgränsat arbete och det hade jag där då men det är ju inte lika kul, tycker inte jag. Sen finns det ju sådana som trivs med att vara själva och sitta på kammaren och kura. Det finns ju sådana personer också. Det beror ju på hur man är som person."

Även accessen till chefen är avgörande för hur gemenskapen upplevs "bara det här med att man gick in... eller förbi hans kontor och sa god morgon och sen gick man hem och så sa man hej då och så kände man liksom att jag är sedd".

Empiri eller den, av oss, tolkade verkligheten är i vårt fall redan en del av en analys. Vi har på något sett valt att se på vissa utsagor som exempelvis kommunikation eller tillit. Mer analys eller tolkning kan ändå vara av nytta eftersom vårt perspektiv, relationer och de av oss valda delarna, har en sådan effekt på projekt. Nästa kapitel är hur vi har tolkat situationer, relationer och projekt.

5 Analys

Bankmänniskorna som fick bonus under konjunkturen...

Lågkonjunkturen, den ökade och mer varierade kundkretsen och den högteknologiska bransch som organisationen befinner sig i har naturligtvis påverkat de förutsättningar som råder. Lågkonjunkturen tillsammans med kundexpansionen gav tuffa utmaningar som till slut krävde en förändring i arbetsmetodiken, troligen både internt och externt. Missnöje, hos både kund och medarbetare och, i lågkonjunkturs spår, brist på specialiserade medarbetare, har troligen påverkat valet av metod. Vi uppfattar en hög grad av osäkerhet i vad arbetet innebär för personerna. I just osäkerhet pratade Johansson och Personson (2009) att kommunikation blir extremt viktig för att återfå kontroll av situationen och arbetet. En metod som både "tar hand om kunden och även får medarbetarna att arbeta tillsammans och dela kompetenser och kunskaper" är troligen mycket välkommen. Man vill att det ska fungera och det verkar fungera, i alla fall vid en första anblick, men vi ska inte gå händelserna i förväg. Hur var det egentligen med det odefinierbara projektet? Kaos och tumult

5.1 Det behövdes en förändring

Men om det under en längre tid inte fungerade varför tog det så lång tid att ändra? De vi pratat med verkar nu i efterhand ha mycket svårt att identifiera sig med *de äldre metoderna*. Tidigare projekt bestod av flera små delar dvs. där varje liten del gjordes för sig, där blev det svårt att se vad som egentligen gjordes. Överblicken saknades och det var svårt att få alla att arbeta tillsammans. Små delar som i sig själva sågs som oviktiga och blev inte gjorda, trots att de för helheten kunde ha en större betydelse och med en färsk lågkonjunktur, där kollegor förlorat jobben finns en stor osäkerhet och arbetet blir lidande. Och någonstans, om det nu var en avsaknad av relationer som Pehrson (2009) talade om eller en negativ spiral av Jacobsen och Thorsvik (1995), så gick det för långt. Allt som är *nytt*, i all dess bemärkelse, är väldigt välkomnat. Allt nytt som medarbetarna kan identifiera sig med och som dessutom kan slå det gamla har, enligt oss, stor möjlighet att bli etablerat. I början av vår uppsatts var vi inne på att skriva om aktiviteter i början av projekt, i detta fall har vi sett hur man också gör lite roligare saker på ett personligt plan för att uppnå bättre relationer. Nytt och samtidigt kan vi göra roliga saker också. Helt plötsligt kämpade och arbetade man *inte ensam* med ökad arbetsbelastning och deadlines. Det här med att dra ner på osäkerheten genom att träffas i den nya metoden. Men också signalen från ledningen med en ny metod innebär att man *förstår*, som Johansson och Persson skrev (2009, s.211) ”... It is much more efficient to stand in the shit yourself when you fire than to command someone forward on the radio”. Du har kollegor att *prata med* och *få hjälp* av, kunden har du fortfarande kontakt med, liksom den vanliga verksamheten, men de tillåts inte ”störa”. Arbetet är så viktigt att man inte får bli störd, det tar Scrum Mastern hand om. Dessutom kan vi ha *kul* tillsammans. Vi kan grilla, äta tillsammans och ordna andra kul saker ihop. Timingen är så bra att den verkar planerat!

5.2 Projektet

Vi skriver inledningsvis om projektets historia och om hur betydelsen har förändrat sig under årens lopp allt ifrån latinets *kasta framåt* och Dafoes *planer för förändringar för att skapa ett bättre samhälle* och det moderna projektet med atombomben, CPM etc., nya tekniska lösningar såsom datorerna och de *nya teknikerna* TQM och lean production (spara pengar och var effektiv). Projektmonstret har hållit sig sysselsatt, haft fullt upp skulle vi vilja säga. Vi hävdade att projektet därför inte låter sig definieras, ”säger du att du är i ett projekt så är du det”.

”Så här är det”: *är beställningen på mer än 300 timmar är det ett projekt, med projektets regler och en projektledare, men är beställningen på t.ex. 100 eller 200 timmar är det assignment med en assignment leader och lite andra regler. Är det ett projekt (300 timmar) så drivs det enligt Scrum metodik, men kan i nuläget också vara ett delprojekt till ett större projekt, där det större projektet inte drivs enligt Scrum, utan enligt traditionella projektmetodiker med gater som ska passeras innan nästa steg godkänns, så nu vet du i alla fall vad ett projekt är (i alla fall vad ett projekt är i det företag vi besökt). Komplicerat? Nej! Jo! Kanske!*

Vi anser att det här stärker vårt ställningstagande om att projekt inte kan definieras, med en bländande realisation, av en utomstående men det är fullt definierbart för en deltagare. I det här fallet har företaget gjort en indelning i antalet timmar. Ett försök till att definiera vad projekt innebär för dem. Projekten i detta fall är även utan början och ett slut, även när vissa faser är över är det förhandlingsbart. De här definitionerna av projekt är långt ifrån de definitioner som projektlitteraturen ger på vad som kännetecknar ett projekt. Vi kan inte erinra oss att vi i någon projektlitteratur läst att det är antalet timmar som avgör huruvida det är ett projekt eller inte, men *så här ser vårt projekt ut*. Men låt oss närmare analysera. Förut kunde kunden inte på samma sätt, kommunicera och skapa en gemenskap med IT-avdelningen, mycket på grund

av strukturen. Nu närmare uppmanas det att ett utbyte ska ske, och att en nära relation ska upprättas. Och det här är något som Pehrson (2009) menar ska understödjas av ledningen. Det har vi ju sett på exempel med att välja ledare som har hög till tak. I vår nuvarande lågkonjunktur var bonusar till banktjänstemän när banker gick dåligt något som skar ordentligt i ögonen hos andra. Just hur man har agerat själv, var i vårt fall, helt avgörande och många ledare har bytt plats. Strukturer kan påtvinga bra relationer och arbete men också skada dem. Strukturen i sig har ett mycket högre inflytande än vad vi kunde ha anat. Eller vad som vi ansåg vara teoretiskt lämpligt. Ett tag fungerade inget med strukturen och senare med samma konstanta (anställningstopp) människor som arbetade fungerade det bättre. Förbättrat arbete har främst i det här fallet skett från gemenskap och kommunikation. Här skulle vi ju vilja skriva: *vi sa ju det, det är relationerna!* Men vad är det vi egentligen gör då? Analyserar vi eller bevisar vi att vi vet bäst? Är det som Carpenter beskrev med vatten och vin eller som vi beskrev i teorin om att tolka sitt eget. För här kommer också uppsatsens tvist på slutet så att säga, en klart positiv effekt på relationerna via strukturen! Speciellt har man sagt att de bestämda platserna bäst förbättrar arbetet. Det är faktiskt så att människorna på IT-avdelningen delar mycket av vad arbetet innebär på ett mer begripligt sätt genom projektet, genom påtvingade möten och placeringar. Människor är inte mindre styrda, de har faktiskt mindre egen frihet, förut hade man valet att gömma sig på kammaren och inte prata med någon. Nu kan man inte gömma sig och tvingas prata med andra, mer detaljstyrt arbete (gula lappar), ska lära upp andra och det gillar man bättre. Ansvar för en slutprodukt ligger också på varje deltagare, vilket innebär ett högre ansvar och även som Johansson (1998) skrev som helhetligt och det sunda förnuftet bör göras. Man kan i nuläget få en reprimand för att inte ha hjälpt någon annan i sitt projekt. Vi översimplifierar igen, men friheten är faktiskt lägre samtidigt som den upplevs vara högre som att sätta egna tider, likt vad Johansson (1998) beskrev. Vad arbetet innebär, ser annorlunda ut. En annan lägre frihet är att både scrum master och coacher är roller som i hög grad ser till att metoden, sättet man ska arbete på, följs. Även projektledaren kan gå in och styra upp. Det finns alltså tre instanser för att se till att arbetet görs som det ska göras. Även om någon råkar bli lite för mjuk kan de andra två gå in och styra upp.

En strukturlösning verkar ju vara det som IT-avdelningen behövde. Svårigheten att nå förändring tillsammans med vad vi uppfattat som ett lågt initiativtagande, kräver att lösningar kommer ovanifrån... centraliseringens baksida. Ett resultat av den tidigare arbetsprocessen gjorde att människor blev mycket upptagna med ingenting och inte kunde se sin egen situation som orimlig eller oacceptabel, utan istället som det normala. Där igenom skyddade människorna också en arbetsprocess som gav mindre glädje och var mindre effektiv utan att veta om det. Det behövs nytänkare och pådrivare, som inte ger upp. Det är som Stuckenbruck och Marshall (1997) skrev om projektledarens ansvar. Men i vårt fall blir det nog ännu högre ledare, det är deras jobb att skapa en sådan miljö vilket är paradoxallt, eftersom de är längst ifrån det operativa projektet. Resultatet av en strukturförändring kan emellertid inte förutsägas, men effekten av en strukturlösning, i det här fallet olika projektmetodiker, har stor effekt på de berörda. I det här fallet, med en centraliserad organisation, där man vill få ut mer från människorna, krävs det att förändringen kommer uppifrån och i det formella.

5.3 Balansgång med hanterbarhet

Tautologi, har vi ju själva använt för att beskriva verkligheten så vi gör inte mycket mer än att påpeka det. I flera fall handlar hantering av projekt och relationer i det undersökta fallet, att hantera båda ja och nej. Nedan är minst tolv otydligheter för varför strukturer inte kan fungera fullt ut för det undersökta företaget.

Centraliseringen och Scrummetoden, det vill säga strukturen, att man är bäst på det man gör, är ett försök att bli effektiv. Samtidigt som man försöker jobba med förändringsbenägenheten för att bättre hantera nya uppgifter och få in nya människor i olika uppgifter via kompetensöverföring, som består av att sitta bredvid varandra, men när man väl sprider kompetensen utvecklar man inte experter. Troligen kostar det dubbelt. För oss är detta en av flera balansgångar på rakblad som ledningen måste gå, men det får bara existera inom det som redan existerar. Jobba med förändring samtidigt som man ska jobba på ett visst sätt.

Huruvida IT-avdelningen numera utvecklar experter eller inte är något det råder lite delade meningar om. Ledningen menar att de vill sprida kunskaperna genom att alla är experter på något, men samtidigt generalister genom att sprida sina kunskaper till varandra. Medarbetarna själva menar att de är specialister men med lite extra kunskap. De ”ser till att få det de behöver” (det i betydelsen kunskap) samtidigt som de håller med om att de har lite kunskaper inom fler områden än sitt eget. Frågan är om det är bra eller dåligt att ha generalister i en bransch präglad av specialistkunskaper och kan specialistkunskaperna underhållas om specialisterna samtidigt ska bredda sina kunskaper och bli generalister. Det är en svår avvägning som vi fullt ut kanske inte kan göra. Macheridis (2009) talade om att kunna ta tillvara på en samlade och olika kompetenser, men här kanske det som sagt kan raderas ut. Å andra sidan vet vi faktiskt inte hur mycket speciallistkompetens en person behöver ha i IT-projekt.

Neddragningarnas brist på personal och anställningsstoppet har också gjort att företaget i större utsträckning anlitar konsulter eller måste arbeta med människor i andra länder. Detta ses både positivt och negativt. På plussidan nämns att de kommer in i projekten på 100 %. Det är en fördel, då ett av problemen de brottas med är att den tid ”50-procentarna” (de som inte arbetar fulltid i projektet) lägger på projektet inte kan styras. Det negativa är att konsulterna från början inte har den kunskap som krävs, men kunskapen kan arbetas upp med tiden, eftersom ”samma” konsulter återkommer eller arbetar länge i ett projekt, med varaktiga relationer. Något som inte nämns, men som vi ser är en risk, är att företaget genom att använda konsulter på det här sättet sprider kompetenser utanför sin egen sfär. Kompetenserna kan på sikt att hamna utanför företaget med följderna att företaget hamnar i ett beroendeförhållande till konsultföretaget. Att man själva inte kan arbeta med sina system skulle vara mycket förödande. Det här är kanske inte en överhängande fara i nuläget och konsulter kan anställas, när anställningsstoppet hävs, men anmärkningsvärt är emellertid att inget om detta mer långsiktiga tänkande nämns i de intervjuer vi gjort. Det är inte en bra lösning för förvaltningen men för utvecklings projekten. Även den upptagna chefen som Pehrson (2009) skrev kring ”Det är snarare ensamhet och frånvaro av relationer som är destruktivt...” chefen som gör mycket administrativt, och som inte har möjlighet att säga hej då. Han presterar kanske mycket men samtidigt bidrar det till att försämma gemenskapen. Det blir en avvägning mellan relation och prestation, speciellt i tuffa tider. Arbetet kommer i vilket fall bli lidande.

Långsiktighet är emellertid något ledningen tänkt på i ett annat sammanhang. De har sett fördelar med att teamet blir väl sammansvetsat och har en idé om att låta projektteamets livslängd följa produktcykelns livslängd, istället för projektets livslängd och därmed helt frångå både metodiken Scrum och projektets metodik med att vara unikt och ha en början och ett slut. Det här bidrar på sikt till att stärka den kategoridrivna tillit och det nätverk Söderlund (2005) talade om kopplat till roller. Det är fullt möjligt att två personer träffas i supporten och att de har lite gemensamt, samma roller eller känner en person som varit i respektive projekt. Här kan ledningen emellertid se vissa risker i form av t.ex. brist på omväxling för teammedlemmarna och problem med kompetensspridningen.

Ett annat fenomen det råder delade meningar om är förekomsten av dåliga projekt. Enligt vissa finns inga dåliga projekt medan andra ställer sig tveksamma till påståendet och menar att de flesta projekt är väl dåliga om man ser till tid och kostnad (tid, kvalitet och kostnad nämns ofta som projekt parametrar). Det är vanligt att projekt både är försenade och kostar mer än vad som egentligen är tänkt. Vad som är ett lyckat projekt är de mer överens om: är kunden nöjd, så är vi nöjda. Det lyckade projektet ligger i betraktarens ögon och här är man överens. Kundnöjdhet kan eventuellt vara ett lättare mål att prata om gemensamt än ett mer finansiellt mål. Det är också ett väldigt otydligt mål, där man kan täcka in mer kvalitativa värden som spelar en roll.

Kostnad är något annat som är populärt att prata om, inte bara i projekt sammanhang. Tid som inte utnyttjas till att producera ett resultat är ”enbart kostnad”. Vem ska betala för den tid som går åt när medarbetarna ska ”mingla och umgås för att lära känna varandra”? I vårt företag sågs tydligt problemet med att motivera kostnaden för ett fungerande samarbete. Den hjälp som fanns i form av coaching, för att få igång förståelse och samarbete för projektgruppen, utnyttjades inte när den fick en ”prislapp”. Kunden *vill inte* betala för något som inte ger ”direkt resultat” och *ska* kanske *inte* betala för den tiden och då återstår organisationen själv, men *vem* ska betala? Om goda relationer bidrar till att medlemmarna presterar bättre och är effektivare ökar ju chanserna för ett lyckat arbete och projekt i form av ett bättre och snabbare resultat till lägre kostnad, då borde en investering i de mänskliga resurserna kunna ses som en god investering. Är det någon skillnad på om man smörjer maskinen för att den ska gå jämnare och fungera bättre på lång sikt jämfört med om man smörjer ”det mänskliga maskineriet” för att åstadkomma samma sak. Långsiktigt kan detta skapade samarbetsklimat även sprida sig till nästa projekt. Söderlund (2005) pratade om latent nätverk vilka i vårt fall finns i hög grad. Där medlemmarna redan har arbetat med liknande och har någon form av relation borde ju chanserna för att nästa projekt blir effektivt till lägre kostnad öka. Kanske är det organisationen som ska bära kostnaden eller ska den delas mellan projektet och organisationen och hur ska det i så fall gå till?

Ledningstid var också något som sågs som en kostnad och därför fick en underordnad betydelse. Resultat var det som räknades. Det ironiska är att det ofta var just denna ledningstid, att få överblick och se vilka problem som finns och vilka åtgärder som behövs först etc. som påverkade utfallet av projektet.

”För riskhantering är en stor del egentligen i projekthanteringen men någonting som man ofta egentligen missar. Men man hinner inte med liksom utan ofta så är, projektledningstiden i ett projekt försöker man minimera så mycket som möjligt för att de flesta ser den tiden som en kostnad tyvärr. Men många gånger är det så att kan du verkligen jobba med dessa risker och du kan jobba med risker och jobba med allt med projektledning så är det något som tar projektet framåt, som gör att... mmm...”

Överblicken är något som ökat i och med den nya metodiken, Scrum. Genom de dagliga uppdateringarna av projektets framskridande på de s.k. dagliga scrum mötena ges inte bara en överblick över projektets utveckling utan också en snabb signal om ifall det uppstått problem som kräver en lösning. Dessutom ger Scrum metodikens sprintar möjlighet till flexibilitet dvs. ”tillåter” förändringar under projektets gång. ”I traditionell projektledning kan jag känna att det kommer mycket mer överraskningar och så, saker som kom in i projektet utan att man hade en aning om det.”

Kommunikation, närhet, samarbete och tät uppdatering på regelbundna möten (överblick och ansvar) har här bidragit till att minska den osäkerhet och risk som anses finnas vid projektarbete (kommunikation och tillit). Metodiken har bidragit till minskad osäkerhet och ökad ef-

fektivitet (enligt projektdeltagarna) bland annat genom att gynna de delar som enligt teorin är viktiga för relationer (KAST!)

Det har blivit en rad hybrid-roller, som vi i teorin påpekat tillhör både en person och en roll (3.6.5 Samarbete s. 19). Det finns tillfällen då en person kan ha flera roller och det fungerar relativt bra. Det är när rollbytena sker efter varandra dvs. personen kan ha arbetat som utvecklare i början av projektet och går i ett senare skede in i projektet igen som testare, men då är rollen som utvecklare ”avslutad”. Om en person har ha flera roller samtidigt kan det bli stöktigt för relationerna. Ett exempel på det är exempelvis när Scrum-Master och Projektledare är samma person. Det här påminner lite om att ha en good cop och en bad cop i samma person. Det kan man ju se hur det gick för Clossseau i rosa pantern, (youtube sök: The Pink Panther: Good cop, Bad cop scene), det säger sig kanske lite självt att vissa roller inte går ihop. En smått humoristisk och kanske lite löjlig men praktiskt lösning för de olika rollerna för olika perioder är att tillverka kepsar eller t-shirts där det står *Idag är jag Scrum Master* eller *Idag jobbar jag i Utvecklingsprojekt Y*. Alla budskap kring roller bör i alla fall vara väldigt tydliga i en organisation som använder en ny metod, byter människors roller och har en centraliserad struktur. Man kanske kan skämta lite lätt om roller men i vårt fall är det på allvar.

Kunden i ett aktuellt projekt tar ofta inte på sig rollen som produktägare, alltså personen som ska driva vad som ska ingå lösningen. De brukar istället "vara väldigt nöjda med att se att det går framåt". Så kunden vill antagligen inte ha mer, ska man då kräva mer för att efterlikna metoden mer? I teorin (Pinto, Slevin & English 2008) läser vi att just det här med att kunna förstå varandras intressen att man kan agera i deras ställe är den *högsta nivån av tillit*. Så här kan då tilliten raseras genom att tvinga in kunderna.

En annan vass balansgång är konkurrenter till resurser. Vissa medarbetare eller kunder som behöver hjälp drar på resurser som kanske bara finns hos en människa i ett annat projekt. Ska man då hjälpa personen eller inte? Deras arbete kanske står stilla, men om du hjälper dem står ditt arbete stilla. Relationer innebär inte bara positiva saker för uppgifter, det är snarare så att bra relationer, som varandras direktnummer, kan få en persons arbete att flöda sämre. Ju fler fungerande relationer du har desto svårare verkar det vara att kunna fokusera på ett projekt. Det är lite med en tår vi får svälja att relationer faktiskt inte är en ultimata lösning, det kan rent ut sagt vara förödande, för den ekonomiska och effektiviteten, att jobba för aktivt med dem. Förut var kunden för långt borta och nu kanske de är för nära. Den relation som bildas mellan Scrum Master och teamet är också av denna karaktär, lite för bra för att det ska kännas okej att *kräva* från teamet. Det blir svårt att hålla med exempelvis Blomé (2001) om öppenhet, för det verkar inte räcka. Någon behöver bitvis kräva. Projektledaren blir då den som får piska på, en taskmaster. Det är intressant för Scrum Masterns roll handlar också om att neutralisera störningar, även från projektledaren. Projektledaren får helt enkelt leva med att vara den onde när det behövs, för den personen verkar vara oersättlig. Ibland, anser vi, är det mycket viktigt att det finns en otydlighet som ledare kan hänvisa till för att få igenom det man vill. Men när man är nära varandra blir kanske den moraliska effekten, att svika kunden man känner, mycket mer uppenbar. Är kunden nära har den också större gemenskap mot IT-avdelningen och förståelse för dess förmåga att prestera i olika skeden, kunden vet att varför något har gått väldigt dåligt eller bra här slipper och IT-avdelningen tillitsproblemet till externa aktörer som Smyth och Edkins (2007) beskrev. En form av indirekt och passiv kontroll. Så man har flera kontrollinstanser via nya roller, kunden och täta avstämningar. Det här kan tänkas vara hemskt mot de som arbetar i projekten men så är det inte. Alla nivåer är överens om att det är *bättre* nu mot hur det var förut. På IT-avdelningen vill de anställda jobba i de nya projekten. Hur kan det här komma sig? Vi försöker i nästa avsnitt med hjälp av KAST förklara hur även bättre relationer har byggts upp.

5.4 Projekt, relationer och undersökning

KAST, fick i empirin ytterligare tillägg i form av gemenskap. Vi är såklart mycket missnöjda med detta, det går helt enkelt inte att stava ett ord med det, ännu mindre något som betyder projekt och kan påminna om kommunikation, ansvar, samarbete och tillit. Men vi la ju in ansvar i teorin, men inte gemenskap. Varför? Vi skulle kunna argumentera för att det växte ur empirin senare, men så är inte fallet. Vi tror på att förmedla en bild, vår bild, till dig. Vi skrev i inledningen och teorin om latins *prōicere* och projektets framväxt över seklen i teorin, vi gjorde ett verktyg, för kommunikation, ansvar, samarbete och tillit som vi kallar KAST! Vi samlade in empiri med hjälp av KAST. Läsaren kommer komma ihåg KAST! och de olika delarna och det är vår bild till dig. För oss har detta varit det som innebär att undersöka och förmedla kvalitativt. Nu kommer vi till rikedom i fallstudien som är att behöva ta in mer än vad som bara ser snyggt ut, här stavar vi ett eget nytt ord som också får med gemenskapen som varit så viktigt i vårt fall projekt och arbete: KASGT! Vi vill demonstrera KASGT! men som så ofta i fallstudien fanns det även mer som i vårt fall påverkade arbetet. Vi skrev också om otydligheter, förändringar och strukturer. Att arbeta i projekt kan bli ett väldigt långt och svåruttalat ord.

5.5 KASGT!

Att sitta nära är bra. I teorin menade vissa till och med att det är svårt att *inte* kommunicera när man sitter tillsammans. Förutsatt att arbetsuppgifterna hör ihop. I den gamla metodiken kunde medarbetarna sitta tillsammans men de anställda hade svårt att se hur arbetsuppgifterna hängde ihop. De hjälptes inte åt med att lösa de problem som uppstod. Var och en var expert på sitt, trots att de kunde vara beroende av att den enes arbete avslutades för att nästes arbete skulle kunna fotsätta. Morgonmötet i Scrum skapar både rutin, hjälper att enas kring mål, tvingar fram kommunikation och skapar gemenskap. Snacket är visserligen om jobb men också om annat som stör jobbet, själva det här med att träffas och att alla måste prata ger kanske bättre förutsättningar för att annat snack ska komma igång fort. Sitta tillsammans och prata stärker också gemenskapen genom att osäkerheten kring vem den andre är blir mycket lägre. Det är kunskapsbaserad tillit (Diallo & Thuillier 2005) genom att man lär sig vad den andre kan. Det blir också okej att faktiskt kunna fråga om hjälp och väldigt tydligt om någon kört fast, trots allt så ser man det. Det skulle kunna ses som att Scrum metodiken arbetar proaktivt för att förhindra det som Macheridis (2009) pratar om som rivalitet och revirtänkande, vilket kan påverka projektets resultat negativt. Metodiken arbetar indirekt för samarbete och gemenskap och tydliggör att en uppgift *får och kan* ta längre tid än planerat dvs. det är okej att göra fel eller att inte kunna och problem uppstår alltid. Vi måste hjälpas åt! Man drar en gemensam börda, ansvar och skyldighet, mot någon som man träffar, att arbeta och få fram en lösning är det viktiga.

När man inte är tillsammans hör vi hur speciellt e-mail skapar frustration, osäkerhet och raserar relationer. Man kan helt enkelt bli förbannad på en person via e-mail. Just sådan osäkerhet tycker flera författare (Johansson & Person 2009, Macheridis 2009) att man undviker vid face to face genom att oklarheter kan upptäckas direkt (t.ex. genom kroppsspråk) och då redas ut direkt. Vårt intryck är att det är de allra närmaste människorna som står för den högsta delen av samhörighet och gemenskap, interna initiativ såsom värdegrunder och liknande har en låg till obetydlig roll i jämförelse med exempelvis kontakt med närmaste chef och kollegor. Värden kan inte existera om det inte finns bland de närmsta. Ironiskt nog för denna uppsats kan en strukturlösning i form av placera närmaste chefens på ett provisoriskt kontor utan dörr någon gång i veckan ha större positiv effekt på både effektivitet och kontroll än ett välformulerat mål. Ett fysiskt möte initialt kan förenkla processen av att lära känna varandra, men att underhålla denna gemenskap kräver en nära daglig och kontinuerlig gruppering och om möjligt fysiskt möte. Det räcker inte med att bara ha en kick-off eller liknande, det krävs någon form

av underhåll för att kunna bygga upp relationer, speciellt tillit verkar ta lång tid. Uppgiften i de olika projekten, som berörts i denna fallstudie, kräver att det finns ett snabbt, tydligt och fullständigt utbyte i kommunikationen. Och då är kommunikation inte bara för arbetet utan också för kontroll från ledningen som Macheridis (2009) skrev om, det blir väldigt tydligt hur lång tid som är kvar när man får dagliga estimat. Ledningen kan relativt detaljerat se hur fort arbetet löper och vad det kommer att kosta med förstahands information från de som vet bäst, de som gör arbetet. Kostnaden är 15 minuter vid nio på morgonen. Tid och rum, gemenskap och kommunikation är alla väsentligt kopplade till det lyckade projektet. Att bygga upp relationer är inte enbart bra, gemenskapens baksida är när arbetsgivarens representant blir *en i gänget*, som i fallet men en Scrum Master. Den använda strategin hos IT-avdelningen är att även ha en projektledare som kan ta en sådan konflikt, det vill säga att som ledare kunna gå in och säga: *jag ser att du inte jobbar! det ska bli klart*. Ibland behövs det en bad cop och det går inte att komma ifrån. I rena kronor och ören försvinner sådant som coaching, som varit en del av framgången i projekten men någonstans ses nyttan i extra kontroll. En rolig arbetsuppgift kan substituera behovet för gemenskap, den avvägningen är såklart svårt att göra. Men en skicklig ledare bör kunna förädla situationen. Sen är det svårt att se vad nationalekonomer skulle kalla marginalnyttan av olika, vad andra skulle kalla hygienfaktorer eller motivationsfaktorer. Vi som ekonomer får säga att pengar handlar det inte om i detta fall. Vi har redan påpekat hur en centralisering paradoxalt kan leda till bättre relationer, det är svårt att veta om det vara tanken eller inte. Vidare kan man säga att centraliseringen innebär att fler med liknande uppgifter finns på en plats och har samma uppgifter. Alltså två delar i att bygga upp bra gemenskap. Skulle vi försöka rangordna i vilken mån de olika delarna är tydliga i att bygga upp relationer är det i följande ordning: kommunikation, gemenskap, samarbete, ansvar och sist tillit. Det är väldigt tydligt med de fyra första att och hur de bygger upp relationer tilliten har vi uppfattat som mer otydlig men viktig. Språk, kulturer och tidzoner är andra problem man brottas med, och vår slutsats om just dessa är att de antagligen inte blir lösta, de blir också hanterade. På tal om slutsatser, det är i nästa kapitel skriver vi några sådana. Men dra dem från ditt perspektiv innan du läser våra.

6 Slutsatser

Människor får saker att hända och kan då skapa värden. Men var medveten om att du redan nu kan vara i något som är sämre än det kunde vara. Projekt existerar inte som separata fenomen de beror i stor utsträckning på vad som finns runtomkring. I vårt fall såg vi hur kommunikationen, ansvaret, samarbetet, gemenskapen och tilliten bygger upp relationer. Men för att få dessa på plats var det i stor utsträckning strukturen som bestämde. Det är lite klurigt i vårt fall, i en stark centralisering är det strukturen som avgör om relationer kan byggas upp eller inte genom att kontrollera det vi har kallat KASGT. De projekt vi har studerat är långa och inom IT, tillit är svårt att bygga upp och kanske omöjligt i kortare projekt. De andra delarna både kan och bör finnas även i andra projekt. Det går att tvinga fram relationer, det fungerar att på detaljnivå gå in och säga när man ska prata och sitta. Det verkar underlätta för relationerna i projekt att ledare även gör detta, sen kan man ju se det som tvingat eller proaktivt. Rollen som coach kan till exempel ses som både uppmuntrande och kontrollerande. Coachen visar och hjälper projektgruppen in på rätt väg eller alternativt coachen är ”ledningens hjälpreda” som styr och kontrollerar att projektmedarbetarna arbetar på ”rätt sätt”. Det är inte alltid orättvist att styra och kontrollera. Det kan öppna för en förändring som kanske ändå behövdes av andra skäl. Människor kan trivas bättre i kontroll än kaos och tumult, finns det bra och fungerande relationer går det lättare att arbeta.

I inledningen till vårt arbete ville vi lyfta in relationer bredvid strukturen och även om relationerna inte alltid visade sig vara av godo kan vi inte se en konflikt mellan struktur och relationer, utan anser att det finns plats för båda och att de tillsammans kan arbeta för ett framgångsrikt projekt.

I vårt projekt fungerade relationerna dels som ett hinder i arbetet (i förvaltningen kunde kunden ringa och ”störa” i projektarbetet) men framför allt bidrog de inom projektet till att ge en känsla av ansvar och gemenskap, motivation och arbetsglädje. Man var beredd att göra ”det lilla extra” trots att strukturen och styrningen var hårdare än någonsin. Vad beror det på? Vi kan bara gissa. Kanske att som Persson och Johansson (2009) skriver ”man är inte ensam i skiten” eller att kommunikationen gett en ökad förståelse för den gemensamma uppgiften och även de andra medarbetarnas arbetsuppgifter. Scrummetodiken fokuserar på flera av de delar vi tar upp som viktiga för relationer. Kommunikation är viktigt och främjas genom att alla deltagare ska sitta och arbeta tillsammans och genom de täta mötena. Samarbete och ansvar ”tvingas” fram genom att uppgiften blir gemensam och man rapporterar till varandra likväl som till projektledare och product owner (kunden). Genom denna kommunikation, ansvar och samarbete växer efter en tid både tillit och gemenskap fram. Metodiken reducerar också osäkerhet och därmed också till viss del risk genom att ”tillåta” förändringar och ge bättre överblick över projektet. I det här fallet har metodiken passat organisationen och det läge den befann sig i just då, men att utifrån detta dra en slutsats att samma metod eller strategi eller fokus på KASGT *alltid* passar *alla* organisationer i *alla* lägen vore vilseledande. Vi kan egentligen inte säga varför det fungerar, utan bara konstatera att i det här projektet fick strukturförändringen en positiv effekt på relationerna inom projektet och därmed ökade effektiviteten och som en följd effekt även effektiviteten på projektet dvs. besparingar i tid och pengar (enligt projektdeltagarna). Dessutom fungerade metoden samtidigt som ett sätt att hantera osäkerhet genom att fokusera på delar som flexibilitet (överblick och tillåta ändringar under hela processen), närhet (sitta tillsammans) och kommunikation. Om avsikten var att göra kunden nöjd eller att man också ville förbättra samarbete och relationer kan vi bara sia om. Vi kan bara konstatera att relationer kan arbeta både mot och för projektet genom att bidra till att skapa gemenskap, reducera osäkerhet och eventuellt öka effektiviteten i projektet. Om man kan ta tillvara de positiva delarna och reducera de mer negativa delarna (störningarna) kan

goda relationer troligen gynna projektets utfall. Hur dessa relationer skapas och ser ut tror vi till stor del bör styras av hur projektet ser ut.

Det är inte så lätt att kunna ändra på något, att bygga bättre relationer. I vårt fall byttes ledning och det blev lågkonjunktur, alltså en del kaos. Ur detta kunde man göra en förändring, med samma ledning men högkonjunktur hade det nog inte hänt. Även som ledare är man otroligt begränsad i vad man kan genomföra och påverka. Det finns en konstant uppsättning med konfliktfyllda motsättningar som ledning och chefer måste hantera. Utrymmet för att ändra på något själv är för det första inom givna ramar och för det andra väldigt begränsat. En ny metod, i vårt fall, blir nära det enda alternativet som faktiskt finns. Det blir lite dystert, att bygga upp relationer är nära omöjligt utan att ha strukturen med sig. KASGT fungerar bra för att se på hur relationer byggs upp men det bygger inte relationer. Det enkla svaret är att det är strukturen som tillåter eller hindrar relationer i vårt fall. Man skulle kunna hävda att människor inte ska vara starkt styrda, det känns mänskligare och mer rättvist. Men i vårt fall blir det *bättre* för alla om situationen förändras från något man ogillar även om man blir mer styrd. För andra organisationers projekt kanske detta inte stämmer, vad beror det på? Vidare skulle man kunna undersöka organisationens storleks betydelse, projektets längd, verksamhetstyp eller övergripande strategi. Men det är för oss å andra sidan obetydligt likväl, är man överense om att det är bättre nu så spelar nog andra faktorer liten roll.

Framtida forskning för projekt utifrån vad vi har hittat verkar mycket intressant. Andra perspektiv och ansatser till vad projekt är mycket spännande och kan ge mycket nytt, kanske att exempelvis studera projekt utifrån makt. För oss blev det även centralt med hur man inför nya projektmetoder. Och hur seriöst ser olika organisationer på projektmetoder och vad det beror på? Vi såg t.ex. centralisering som bidragande. Hur kan man arbeta in externa parter som kunder in i projekten? Metoden var också något som vi såg bidrog till att bygga upp relationer på ett bättre sätt med kunder. Är den detaljstyrning vi har uppfattat något som hör till IT-projekt eller inte? En annan väldigt intressant fråga är hur man talar om alla de motsättningsförhållanden som råder, hur hanteras de i vardagen? Gemenskap var så viktigt i vårt fall. Vad är viktigt för att bygga upp relationer i andra projekt? Varför behövde det bli kris innan något hände? Så framtida forskning för relationer och projekt har förutsättningar för att bli väldigt intressant.

Källor

- Adams, J. (1997). *Principles of project management*. Project Management Institute.
- Antvik, S. & Sjöholm, H. (2007). *Project*. Första uppl. Stockholm: Projektkonsult Håkan Sjöholm AB.
- Blomberg, J. (2003). *Projektorganisationen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Blomé, A. (2001). *Den tillfälliga organisationen*. Malmö: Liber ekonomi.
- BUSINESS WIRE LOS ANGELES (senast uppdaterad: 5 Februari 1999). *DMJM Solves the Riddle of the Sphinx... Okay, Well, Its Neighbor; Global Architecture/Engineering Firm Uses Technology to Solve 4,500-Year-Old Mystery*. Tillgänglig: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_1999_Feb_5> Sökdatum 23 februari 2010.
- Buchanan, D. & Bryman, A. (2009). *The SAGE Handbook of Organisational Research Methods*. England: Sage Publications Ltd.
- Carpenter, W. (1852). *On the influence of suggestion in modifying and directing muscular movement, independently of volition*. Royal Institution of Great Britain.
- Dafoe, D. (1697). *An essay upon projects*.
- De Vaus, D. (2002). *Surveys in Social Research*. Femte uppl. London: Routledge.
- Diallo, A. & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, Vol. 23, ss. 237-252.
- Dictionary.com (senast uppdaterad 2010).
- Tillgänglig: <<http://dictionary.reference.com/browse/project>> Sökord: Project. Sökdatum: 22 februari 2010.
- Gaddis, P.O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(3), s.89-96.
- Hallerstedt, G. (2006). *Diagnosens makt*. Göteborg: Daidalos.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Andra uppl. Polen: Studentlitteratur
- Johansson, U. (1998). *Om ansvar Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. Lund: Lund University Press.
- Johansson, B. J. E. & Persson, P-A. (2009). Reduced uncertainty through human communication in complex environments. *Cogn Tech Work*, Vol.11, ss. 205-214.
- Lock, D. (2007). *The Essentials of Project Management*. Tredje uppl. England: Gower Publishing Limited.
- Löw, M. (2003). *Att leda och arbeta i projekt*. Tredje uppl. Malmö: Liber.
- Macheridis, N. (2009). *Projektaspekter: Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Tredje uppl. Malmö: Holmbergs AB.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

- Morris, P. (1994). *The Management of Projects*. London: Telford.
- Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <<http://www.ne.se/sok/relation?type=NE>>Sökord: relation. Sökdatum: 23 mars 2010.
- Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <<http://www.ne.se.persefone.his.se/sve/raison-detre>> Sökord: raison d'être. Sökdatum: 16 april 2010.
- Neuman, L. (2003). *Social research methods*. Femte uppl. USA: Pearson Education Inc.
- Pehrson, T. (2009). *Artiklar, sammanfattningar och praktikfall*. Högskolan i Skövde: Kompendie från kursen Förändringsledning.
- Pinto, J.K., Slevin, D. P. & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, Vol. 23, ss. 638-648.
- Poundstone, W. (1992). *Prisoner's Dilemma*. New York: Doubleday.
- Rajegopal, S. McGuin, P. & Waller, J. (2007). *Project portfolio management*. New York: Palgrave Macmillian.
- Schwartz, S. (1998). *Atomic Audit: The Costs and Consequences of U.S. Nuclear Weapons*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Smyth, H. & Edkins, A. (2007). Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK. *International journal of project management*, Vol. 25, ss. 232-240.
- Stuckenbruck, L. C. & Marshall, D. (1997). Team Building for Project Managers s.129. *Principles of project management: collected handbooks from the Project Management Institute*, Editor-in-Chief: Pennypacker, J.S.
- Svenska akademiens ordlista. Tillgänglig: <<http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>>Sökord: relation. Sökdatum: 23 mars 2010.
- Söderlund, J. & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM- nya organisationsformer, nya utmaningar*. Första uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Tonnquist, B. & Hörlück, J. (2009). *Project Management*. Första upplaga. Danmark: Academic.
- Watson, T. (2006). *Organising and managing work*. Andra upplaga. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Wenell, T. (2001). *Wenell om Projekt*. Första uppl. Uppsala: Uppsala publishing house AB. www.scb.se (Senast uppdaterad 2010).
- Tillgänglig: <http://www.scb.se/Pages/Product___23262.aspx> Sökord: Arbetslöshet. Sökdatum: 7 maj 2010.
- www.thefreedictionary.com (Senast uppdaterad 2010)
- Tillgänglig: <<http://www.thefreedictionary.com/Empirics>> Sökord: Empirics. Sökdatum: 24 April 2010.

Appendix 1 – Krypiskt E-mail

Hej,

tack för ett bra telefonsamtal och tack för att ni ställer upp på intervjuer!

Jag vill bekräfta vad vi talades vid om på telefon idag 100311 och lämna lite mer information om vårt arbete och vad vi tänkt oss. Självklart är vi öppna för förslag från dig också.

Under vecka 14-15 undrar vi om ni skulle kunna ställa upp på 3-4 intervjuer (personer) ca 1-2 timmar per intervju. Du skickar bekräftelse på att vårt e-mail har kommit fram. Om allt fungerar som det ska så hör du inget mer ifrån oss, utan vi avvaktar tills vi får lite mer uppgifter från dig om när vi skulle kunna komma och vilka som skulle kunna ställa upp på intervju.

Här kommer lite mer information om vårt arbete:

I vår studie av projekt har vi hittat att om man till punkt och pricka skulle följa det som rekommenderas i projekt litteratur leder detta till en så pass hög grad av kontroll att även de mest kompetenta medarbetare blir handlingsförlamade. Kostnaden för att inte kunna använda en medarbetares kompetens är mardrömsaktigt ur både ekonomiskt och mellanmänniskt perspektiv.

Vi har identifierat fyra faktorer som i praktiken borde ha integrerats in i projektarbeten men inte behandlats ordentligt i projektlitteratur.

1. Tid och rum
2. Mellanmännisklig kommunikation
3. Effektivt samarbete
4. Hög grad av tillit

Vi vill undersöka hur XXX med hjälp av t.ex. scrum hanterar dessa kritiska faktorer. Vi tänker oss intervjuer med en, eller motsvarande, ScrumMaster, medlemmar i ett team (pig), och en person med god överblick av XXs utveckling över de senaste 5 åren.

Med vänliga hälsningar

Britt-Marie Östman och Christopher Blake

Appendix 2 - Stödfrågor

Inledning

Bor? Vad gör du nu?

Hur fick du jobb på XXX? Hur var det när du började?

Projekt

Hur långa de var, *typer av projekt*. *Var det vanligt att man var involverad i mer än 1 projekt åt gången?*

Hur många inblandade. Vem?

Hur hjälpte projektledningen?

Vad gjorde kunder?

Vem jobbade du med?

Tillit och förtroende

Arbetade du med personer du tyckte var jobbiga? Hur var det och på vilket sätt hanterades det?

Berätta om ett projekt som gick väldigt bra.

Berätta om ett projekt som gick väldigt dåligt

Vad hade du gjort för att göra projektet bättre?

Samarbete

Vem skulle du vilja jobba med igen? Inte? Varför?

Vems ansvar är det att samarbetet ska fungera i projekten?

Vem bestämmer?

Vem äter man lunch med?

Träffades ni utanför arbetstid? Vilka? På vems initiativ? Vad gjorde ni?

Berätta om någon du tyckte om att jobba med.

Kommunikation

Vem umgicks du med?

Vad pratade ni om på luncher, raster i projekt (under arbetet)?

Hur såg det ut på arbetsplatsen? (öppet, möjlighet att träffas naturligt vid t.ex. kaffeautomat fikarum ett eller flera, vilka satt där etc.)

Vem pratade du med? Kollegor, projektledning, kunder? *Vilken typ av kunder? (Språk? Används många specialuttryck?)*

När pratade du med andra i projektet?

På vilket/vilka sätt pratade du med andra i projektet?

Utvärdering och feedback gjordes av?

Kände du att dina prestationer utvärderades/jämfördes (med andra, mot projektets mål)?

Slutliga frågor

Varför slutade du på XXX?

Fanns det några vanligaste (uppenbara) problem han såg och hur hade man kunnat göra istället? Vilka alternativ fanns det till att göra så som man gjorde?

Hög grad av osäkerhet? Tidspress?

Hur väljs projektdeltagare och projektledare ut? → Hur fick du veta var du skulle arbeta?

Hur hanteras skilda åsikter? Hur togs kritik emot?

Erkänns ett misslyckat projekt? Hur hanteras det?

Hur viktigt anser du att det fysiska mötet är, att man träffar den man ska arbeta/ha kontakt med?