



CHALMERS

Implementering av en projektmetodik – positiv påverkan och utmaningar

En fallstudie av implementering av projektmetodiken XLPM

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

ERIK CAVERÖ
NATHALIE HAGMAN HÅLLVIK

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2022
www.chalmers.se
Rapportnummer E2022:093

Rapportnummer E2022:093

Implementering av en projektmetodik – positiv påverkan och utmaningar

En fallstudie av implementering av projektmetodiken
XLPM

ERIK CAVERÖ
NATHALIE HAGMAN HÅLLVIK

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Innovation and R&D Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022

Implementering av en projektmetodik – positiv påverkan och utmaningar
En fallstudie av implementering av projektmetodiken XLPM

ERIK CAVERÖ
NATHALIE HAGMAN HÅLLVIK

© ERIK CAVERÖ, 2022
© NATHALIE HAGMAN HÅLLVIK 2022

Rapportnummer E2022:093
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2022

FÖRORD

Under våren 2022 har detta examensarbete utförts under institutionen för Teknikens ekonomi och organisation inom avdelningen Innovation and R&D management. Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och är utfört i samarbete med Semcon Project Excellence.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till Semcon som låtit oss utföra detta examensarbete hos dem och att vi fått chansen att ta del av deras projektmetodik XLPM. Speciellt vill vi tacka Torvald Brännström som möjliggjorde examensarbetet, handlett oss och bidragit med stöd under arbetets gång. Vidare vill vi även tacka Semcons konsulter och kunder som bistått med lärrik information och data till rapporten.

Till sist vill vi rikta ett stort tack till vår handledare och examiner Ksenia Onufrey från Chalmers Tekniska Högskola som väglett och hjälpt oss under examensarbetets gång. Denna rapport hade inte varit möjlig utan henne.

Erik Caverö & Nathalie Hagman Hållvik

Göteborg, Sverige 2022

Implementering av en projektmetodik – positiv påverkan och utmaningar
En fallstudie av implementering av projektmetodiken XLPM

ERIK CAVERÖ
NATHALIE HAGMAN HÅLLVIK

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Projektarbete är en arbetsform som förekommer inom de flesta organisationer vid specifika och tidsbegränsade satsningar. För att organisera, samordna och leda projektarbeten används projektmetodiker. Semcons projektmetodik XLPM är en av de mest vedertagna och används av flera stora organisationer.

Rapportens syfte är att undersöka varför det finns ett behov hos organisationer att arbeta enligt en projektmetodik samt vilka utmaningar som uppstår vid implementering. För att besvara syftet genomfördes en litteraturstudie och en fallstudie hos tre organisationer som arbetar enligt XLPM. Fallstudien består av intervjuer med anställda hos organisationerna samt diskussioner med Semcons konsulter som dagligen arbetar med projektmetodiken. Studien delas upp i tre delar: anledningar till implementation, förbättringar efter implementationen och utmaningar vid implementation. Empirin analyseras sedan och jämförs med tidigare forskning från litteraturstudien.

Slutsatserna från studien är att organisationer väljer att implementera en projektmetodik för att alla projekt ska genomföras med en enhetlig struktur och att det ska lösa problem med sena leveranser, överskridande av budget och säkerhetsställa att projekten bidrar till organisationens syfte. Att arbeta enligt en projektmetodik medför att det blir enklare att prioritera mellan olika projekt, de standardiserade arbetssätt som metodiken innebär förenklar och effektiviserar arbetet i projektets olika faser, samt att roller och ansvarsfördelning inom projekten blir tydligare. De utmaningar organisationer står inför vid implementation är främst interna och grundas i avsaknad av motivation och vilja att genomgå en förändring som kan medföra förflyttning av ansvar och inflytande. En annan utmaning är att genomföra implementationer enligt en förändringsplan och förstå vikten av att det inte är en snabb process. Det är även en utmaning och en kritisk faktor för implementationens framgång att ledningen är involverad i förändringen.

Projektmetodik, XLPM, implementering, projektledning, organisatorisk förändring, förändringsagenter.

ABSTRACT

Project is a form of work that occurs within most organizations for specific and time-limited initiatives. Project methodologies are commonly used to organize, coordinate and lead projects. Semcon's XLPM project methodology is one of the most widely established and used by several large organizations.

The purpose of the report is to investigate why there is a need for organizations to work according to a project methodology and what challenges arise during implementation. To answer the purpose, a literature study and a case study were conducted at three organizations working according to XLPM. The case study consists of interviews with employees at the organizations and discussions with Semcon's consultants who work with the methodology daily. The study is divided into three parts: reasons for implementation, results of implementation and challenges during implementation. The empirical data is then analyzed and compared with previous research from the literature study.

The conclusions of the study are that organizations choose to implement a project methodology for all projects to be performed with a uniform structure to solve issues with late deliveries, exceeding the budget and ensuring that the projects contribute to the organization's purpose. Using a project methodology results in: an easier task to prioritize between different projects, standardized methods simplify and streamline the work in the different phases of the project, and that roles and responsibilities within the projects become clearer. The challenges organizations face in implementation are primarily internal and are grounded in the absence of motivation and willingness to undergo a change that can entail a shift of responsibility and influence. Another challenge is executing the implementation according to a change plan and therefore not force a quick implementation. Managements involvement during the change has shown to be both a challenge and a critical success factor for the implementation.

Project methodology, XLPM, implementation, project management, organizational change, change agents.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND	1
1.2. SYFTE.....	2
1.3. PRECISERING AV FRÅGESTÄLLNINGEN	2
1.4. AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.5. RAPPORTENS DISPOSITION	3
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	5
2.1. DEFINITION AV PROJEKT OCH PROJEKTMETODIK	5
2.1.1. <i>Nyckelroller i projektorganisationen</i>	7
2.1.2. <i>Projektets livscykel</i>	7
2.2. ANLEDNINGAR TILL IMPLEMENTATION AV PROJEKTMETODIKER	9
2.2.1. <i>Utmaningar vid projektarbete</i>	9
2.2.2. <i>Positiv påverkan av projektmetodiker</i>	10
2.3. UTMANINGAR VID IMPLEMENTATION AV PROJEKTMETODIKER	11
2.3.1. <i>Förändringsmotstånd</i>	11
2.3.2. <i>Ledningens involvering vid förändring</i>	12
2.3.3. <i>Utmaningar kring rollerna i projektorganisationen</i>	12
3. METOD	14
3.1. FÖRSTUDIE.....	14
3.2. LITTERATURSTUDIE	15
3.3. EMPIRISK STUDIE	16
3.4. RELIABILITET, VALIDITET OCH KRITISK REFLEKTION	18
4. EMPIRI.....	20
4.1. INTRODUKTION AV ORGANISATIONERNA.....	20
4.2. INTRODUKTION AV XLPM.....	21
4.2.1. <i>Portföljmodellen i XLPM</i>	21
4.2.2. <i>Projektmodellen i XLPM</i>	21
4.3. ANLEDNINGAR TILL IMPLEMENTATION AV XLPM	23
4.3.1. <i>Avsaknad av gemensam projektmetodik</i>	23
4.3.2. <i>Budget, tidsplanering och resursplanering</i>	24
4.3.3. <i>Ersättning av egenutvecklad projektmetodik</i>	24
4.4. POSITIV PÅVERKAN AV XLPM.....	24
4.4.1. <i>Bättre struktur och hantering av portföljer</i>	24
4.4.2. <i>Roller och ansvarsfördelning</i>	25
4.4.3. <i>Tydligare mallar</i>	25
4.4.4. <i>Enklare att utbilda personalen</i>	25
4.5. UTMANINGAR VID IMPLEMENTATION AV XLPM	26
4.5.1. <i>Interna förändringsutmaningar</i>	26
4.5.2. <i>Ledningens involvering vid förändring</i>	27

4.5.3.	<i>Metodikens utformning</i>	28
5.	ANALYS	29
5.1	ANLEDNINGAR TILL IMPLEMENTATION AV XLPM	29
5.1.1.	<i>Avsaknad av gemensam projektmetodik</i>	29
5.1.2.	<i>Budget, tidsplanering och resursplanering</i>	30
5.1.3.	<i>Ersättning av en egenutvecklad metodik</i>	30
5.2.	POSITIV PÅVERKAN AV XLPM	30
5.2.1.	<i>Bättre struktur och hantering av portföljer</i>	30
5.2.2.	<i>Roller och ansvarsfördelning</i>	31
5.2.3.	<i>Tydligare mallar</i>	31
5.3.	UTMANINGAR VID IMPLEMENTATION AV XLPM	32
5.3.1.	<i>Interna förändringsutmaningar</i>	32
5.3.2.	<i>Ledningens involvering vid förändring</i>	33
5.3.3.	<i>Metodikens utformning</i>	34
6.	SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER	36
6.1.	SLUTSATS	36
6.2.	REKOMMENDATIONER TILL ANVÄNDARE OCH UTVECKLARE	38
6.3.	REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDA STUDIER	39
	REFERENSLISTA	40
	BILAGOR	1
	BILAGA 1 – INTERVJUMALL FÖRSTUDIE	1
	BILAGA 2 – INTERVJUMALL EMPIRISK STUDIE	2

1. INLEDNING

I det inledande kapitalet redogörs studiens bakgrund och det problemområde som identifierats. Problemområdet har därefter sammanställts i ett syfte för rapportens ämnesområde och därefter har syftet brutits ner till tre frågeställningar som kommer behandlas och besvaras i rapporten. Vidare presenteras rapportens avgränsningar och en disposition för dess struktur.

1.1. Bakgrund

Projektledning har blivit ett av de vanligaste verktygen för organisationer gällande förbättring av interna processer, reagera snabbt på utomstående händelser, åstadkomma teknologiska upptäckter, effektivisera produktutveckling och bidra till att enklare kunna möta de utmaningar som finns inom olika branscher (Pinto, 2020). Cockburn (2006) definierar ett projekt som lyckat ifall det lever upp till egenskaperna: tidsenlig leverans av projektet och att kunden använder produkten, ingen personalomsättning på ledande roller inom projektet, samt att arbetssättet återanvänds i framtida projekt. Med hjälp av en projektmodell kan företag skapa tydliga strukturer och strategier för hur deras projekt ska utformas, så att resultatets leveranssäkerhet kan garanteras i form av kvalitet, tid och budgetaspekter (Skårbratt, 2009).

Rapporten kommer behandla projektmetodiken XLPM (Excellence in Project Management) som utvecklats och administreras av Semcon, ett IT konsultbolag som erbjuder olika ingenjörstjänster. XLPM baseras på Ericssons projektmodell PROPS som utvecklades under 80-talet. Då Ericsson var i en transformationsfas från ett sekventiellt arbete med projekt till att administrera flera projekt samtidigt togs PROPS fram i syfte att samordna projekt och säkerhetsställa att alla projekt levererade samma kvalitet. PROPS uppnådde det genom att tydliggöra projektrollen, där man använde sig av ett gemensamt projektspråk och tydliga strukturer för hur arbetet skulle utföras (Ericsson Infocom AB, 1997).

Sedan 2012 är det Semcon som förvaltar projektmodellen. Semcon har gjort stora förbättringar i projektmodellen som nu är mycket mer omfattande och anpassad för användning i olika organisationer. Några av de förändringar som gjordes var att utveckla modellen till att utöver projekt även omfatta uppdrag, program och portfölj. Metodiken säljs till kunderna i form av utbildningar och licens till XLPM Online, där utbildningar och stödjande dokument finns samlade (XLPM Online, u.å.). Semcon erbjuder även fysiska utbildningar med konsulter från Semcon. I metodiken finns en organisationsstruktur uppdelad i tre funktioner, projektets styrande funktion, projektledningsfunktionen och projektets operativa funktion. Den styrande funktionen innefattar projektsponsor, portföljägare och projektstyrgrupp. Detta är chefer inom organisationen med befogenheter att starta och stänga ner projekt samt att tillföra resurser. Projektledningsfunktionen består av projektledaren som ansvarar för att styra projektet mot de mål som projektsponsorn satt samt säkerhetsställa att rätt kompetenser finns tillgängliga inom

projektet. Den operativa funktionen är de individer med uppgift att genomföra projektet enligt projektledarens planering (XLPL Online, u.å.).

En förstudie genomfördes där det tydligt framgick att kunderna upplever att de ställs inför flera utmaningar vid implementationen av XLPM. De utmaningar som uppmärksammats under förstudien är problematik med att projektledare och projektsponsorer saknar förståelse för relevansen med en gemensam projektmetodik och förståelsen för vad deras roller innebär. Respondenterna har uttryckt att projektsponsorerna inte vill ändra sitt arbetssätt då de tycker att gamla metoder hittills har fungerat bra. Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter att starkt förändringsmotstånd kan bli destruktivt för företaget om alla individer inte ser till organisationens bästa och att dessa motstånd måste hanteras för att förändringsprocesserna ska bli framgångsrika. Den typen av destruktivt förändringsmotstånd har upplevts hos företagen i förstudien.

Enligt Coneley (2015), Skårbratt (2009), Tonnquist (2021) och Vaskimo (2011) är det viktigt att använda en projektmetodik för att uppnå ett projekts önskade resultat. Då flertalet litterära verk hävdar att användandet av projektmetodiker är viktig för projektarbetet, samt att förstudien visar på återkommande problem, är det intressant att undersöka vidare varför företag väljer att genomgå en förändring och vilka utmaningar som uppstår vid implementationen. Därför krävs en empirisk studie baserat på användarna av en projektmetodiks erfarenheter för att komplettera befintlig forskning.

1.2. Syfte

Rapportens syfte är att undersöka varför det finns ett behov hos organisationer att arbeta enligt en projektmetodik samt vilka utmaningar som uppstår vid implementering.

1.3. Precisering av frågeställningen

Varför behövde organisationerna implementera en projektmetodik?

Vilken positiv påverkan har organisationerna erhållit med XLPM?

Vilka utmaningar uppstår vid implementering av XLPM?

1.4. Avgränsningar

Empirin i detta arbete kommer begränsas till studie av tre företag som handplockats av Semcon. Studien kommer inte utföra en "benchmarking" mellan XLPM och andra metodiker och kommer inte föreslå möjliga åtgärder för att förbättra metodiken.

1.5. Rapportens Disposition

Rapporten består av sex kapitel som presenteras nedan:

Kapitel 1 Inledning: *I det inledande kapitalet redogörs studiens bakgrund och det problemområde som identifierats. Problemområdet har därefter sammanställts i ett syfte för rapportens ämnesområde och därefter har syftet brutits ner till tre frågeställningar som kommer behandlas och besvaras i rapporten. Vidare presenteras rapportens avgränsningar och en disposition för dess struktur.*

Kapitel 2 Teoretisk referensram: *I kapitlet presenteras den teoretiska data som insamlats under litteraturstudien. Teorin är uppdelad i 3 huvudområden. Först en introduktion till projekt och projektmetodikens innebörd. Vidare lyfts teori gällande orsaker till organisationers implementering av en projektmetodik, samt vilken positiv påverkan projektmetodiker medför. Därefter presenteras de utmaningar som kan uppstå vid en implementering, samt hur organisationens struktur och projektstruktur påverkar processen.*

Kapitel 3 Metod: *Kapitlet redogör för den vetenskapliga metod som följts för att uppnå examensarbetets syfte. Kapitlet består av en beskrivning av hur rapportens syfte och frågeställningar togs fram, vilket genomfördes i form av en förstudie. Vidare har även en litteraturstudie genomförts för att i sin tur bredda förståelsen inom ämnesområdet och bidra till rapportens slutsats. Tillvägagångssätt för insamling av empiriska data presenteras. Därefter granskas rapportens validitet och reliabilitet.*

Kapitel 4 Empiri: *Kapitlet beskriver kortfattat en bakgrund om de organisationer som varit delaktiga i den empiriska studien, samt hur deras förhållningsätt i nuläget är till XLPM. Vidare kommer en mer djupgående introduktion till hur metodiken i XLPM är uppbyggt. Kapitlet redovisar därefter resultatet från de intervjuer den empiriska studien bestått av. Organisationer som deltog i studien presenteras som Organisation A, Organisation B och Organisation D.*

Kapitel 5 Analys: *Kapitlet analyserar empirin och den teori som presenterats i den litteraturstudien. Analysdelen är strukturerad utifrån kodningen som beskrivs i kapitel 3.3.*

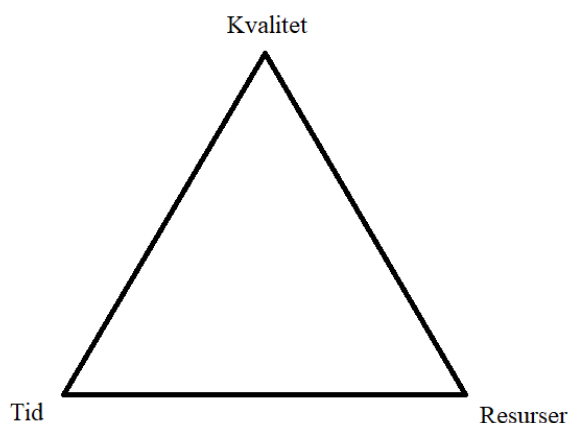
Kapitel 6 **Slutsats:** *Syftet med studien har varit att undersöka varför det finns ett behov hos organisationer att arbeta enligt en projektmetodik samt vilka utmaningar som uppstår vid implementering. I detta kapitel presenteras de resultat som har sammanställts från analysen och empirin för att sedan besvara frågeställningarna. För att göra arbetet applicerbart för fler organisationer än de som studerats tar kapitlet upp rekommendationer till organisationer som inte arbetar med projektmetodiker, organisationer som planerar att implementera en projektmetodik, organisationer som utvecklar projektmetodiker, samt rekommendationer till framtida studier.*

2. TEORETISK REFERENS RAM

I kapitlet presenteras den teoretiska data som insamlats under litteraturstudien. Teorin är uppdelad i 3 huvudområden. Först en introduktion till projekt och projektmetodikens innebörd. Vidare lyfts teori gällande orsaker till organisationers implementering av en projektmetodik, samt vilken positiv påverkan projektmetodik medför. Därefter presenteras de utmaningar som kan uppstå vid en implementering, samt hur organisationens struktur och projektstruktur påverkar processen.

2.1. Definition av projekt och projektmetodik

Ett projekt är en unik satsning med en början och ett slut som utförs av människor för att möta satta mål inom parametrarna kostnad, tid och kvalitet (Pinto, 2020). Dessa parametrar bildar en triangelmodell som illustrerar de ramar som läggs för projektet. Modellen symboliserar förhållandet mellan inom vilka tidsramar som man ska jobba efter, hur mycket resurser som krävs och vilken ambitionsnivå i form av kvalitet som projektet bör ha (Tonnquist, 2021, s.86). Se *Figur 2.1*.



Figur 2.1. Triangelmodellen som illustrerar projektets ramar. (Tonnquist, 2021, s.86).

Tonnquist (2021, s.32) beskriver även projekt enligt följande; “Projekt är en lämplig arbetsform när det finns behov av att tillfälligt samordna olika delar av en verksamhet eller knyta samman resurser från olika företag och organisationer”, samt att “Projekt kan drivas externt åt en kund, eller internt inom den egna organisationen med egna resurser eller inhyrd personal. Det finns ingen undre eller övre gräns för hur litet eller stort ett projekt kan vara, varken när det gäller antalet involverade personer eller den tid som ett projekt kan ta”.

För att få en tydligare bild av hur projekt styrs har det tagits fram projektmetodiker. En projektmetodik beskriver faserna av projektets livscykel där det finns mallar och styrdokument för initiering, planering, genomförande och avslutning av projekt. Mallarna fungerar som stöd för att säkerhetsställa att faserna i projektet är genomförda och nästa fas kan påbörjas. Se *Figur 2.2* för ett exempel på en mall för uppdragsbeskrivning som definierar projektet. Projektmetodiker specificerar även roller inom organisationen där ansvar och befogenheter fördelas, tydliggör projektets mål och krav samt knyter ihop projektet med organisationens strategi, samt underlättar för samordning och prioritering av organisationens alla projekt (Tonnquist, 2021).

Uppdragets namn			
Bakgrund (ursprunglig idé)			
Uppdragsägare			
Mottagare Användare			
Effekt mål – syfte med uppdraget			
Leveransmål – resultat av uppdraget			
Tid för projektets genomförande	Start	Stopp	
Prioritering av vad som är viktigast	Tiden	Resurserna	Kvaliteten
	%	%	%
Budget			
Underlaget mottaget av		Datum	
Bilagor			

Figur 2.2. Mall för beskrivning av projekt. (Tonnquist, 2021, s.91).

2.1.1. Nyckelroller i projektorganisationen

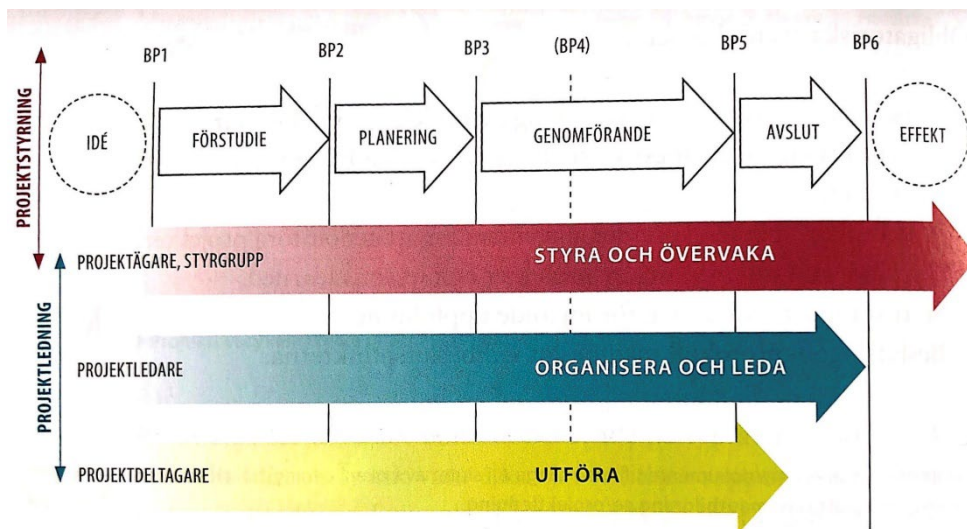
För att projektarbetet ska leverera önskat resultat är det viktigt att arbetsuppgifterna är strukturerade i olika roller. Delkapitlet tar upp den teoretiska bakgrunden till de olika rollerna i projektarbete. Teorin delar upp projektarbetet i tre funktioner. En styrande funktion, en projektledande funktion och en operativ funktion. Däremot, då förstudien visat att den styrande funktionen och den projektledande funktionen är de som påverkas mest av implementering av en projektmetodik, kommer teorin fokusera på dessa.

Den centrala rollen inom den styrande funktionen är projektsponsorn, i viss litteratur även kallad projektägaren. Enligt PMI (2021) är projektsponsorn en ledande roll inom projektorganisationen med uppgift att tilldela resurser till projektet och koppla ihop projektet med organisationens strategiska mål. Rollen som projektsponsor är väldigt bred då arbetet sker både extern och internt inom projektet samt genom hela projektets livscykel (Bryde, 2008). Det externa arbetet är att vara kopplingen mellan kunden och projektet där uppgiften är att översätta kundkraven till projektmål (Tonnquist, 2021). Det interna arbetet är att fungera som stöd till projektledaren och övriga projektmedlemmar genom att adressera problem som uppstår utanför projektledarens auktoritet, medla konflikter som uppstår bland projektmedlemmarna gällande prioriteringar samt motivera projektmedlemmarna genom att aktivt vara engagerad och stödjande i frågor som uppstår (PMI, 2021).

Projektledning innebär att ansvara för att och hur projektet genomförs, samt att de av projektsponsorn uppsatta målen nås (Tonnquist, 2021). Projektledaren är således den person som ansvarar för genomförandet och organiserar resurserna, skapar en budget, tidsplanerar, samt följer upp resultatet. Tonnquist liknar projektledaren med dirigenten i en orkester, det vill säga personen som samordnar de som spelar. Till sin hjälp har projektledaren en projektledningsgrupp där medlemmarna blir delegerade ansvar över delar av projektet. Ofta har medlemmarna expertiskompetens inom ett visst område; antingen kring produkten eller tjänsten som projektet ämnar resultera i, alternativt inom ett visst område som budgetering eller riskanalyser. Dessa rapporterar i sin tur till projektledaren som har det egentliga ansvaret över att dessa uppgifter genomförs.

2.1.2. Projektets livscykel

Projektmetodiker beskriver projekt som förlopp med definierade faser, milstolpar och beslutspunkter (Tonnquist, 2021). Livscykeln delas upp i fyra faser, där milstolparnas och beslutspunkternas syfte är att säkerhetsställa att fasernas kriterier är uppfyllda (PMI, 2021). Se *Figur 2.3* för en visualisering av faserna.



Figur 2.3. Beskrivning av projektets faser. (Tonnquist, 2021, s.46).

Analysfasen innebär att utreda projektbeställningen och samla in all nödvändiga data för att klargöra projektets mål, identifiera intressenter och skapa en bild över projektets aktiviteter på hög nivå (Tonnquist, 2021). En lyckad analysfas säkerhetsställer att projektets effektmål skapar värde för intressenterna och skapar därmed goda förutsättningar för att den beslutsfattande projektsponsorn ska ta ett välgrundat beslut om projektets framtid (PMI, 2021).

PMI (2021) definierar *planeringsfasens* syfte som framtagande av en genomförandeplan för att skapa projektets önskade effekt. Aktiviteterna i genomförandeplanen ska förtydligas, tidsplanernas och brytas ner till mindre paket (Tonnquist, 2021). Förutom genomförandeplanen ska en budget tas fram, baserat på uppskattning av kostnader, som ska säkerhetsställa att projektet är lönsamt för projektorganisationen. En annan viktig del av planeringsfasen som Tonnquist tar upp är analyserande av de risker som finns och att en hanteringsplan för riskerna tas fram. Ansvarig för att genomföra aktiviteterna i planeringsfasen, som tillsammans utgör projektplanen, är projektledaren.

Under *genomförandefasen* sker arbetet med att genomföra och leverera projektet till beställaren. Det första som görs i är att skapa en projektgrupp genom att införskaffa resurser med rätt kompetenser för det arbete som ska utföras. Genom att ha en grupp där individernas kompetenser och personligheter kompletterar varandra ökar effektiviteten och förbättrar hanteringen av problem som uppstår under projektet (Tonnquist, 2021). Projektledarens ansvar är att aktiviteterna som beslutats om i projektplanen genomförs och att projektets resultatmål uppnås. Arbetet kräver god kommunikation inom projektgruppen och mellan projektsponsor och projektledare.

Den sista projektfasen är *avslutning*. Under avslutningsfasen evalueras projektet för att se om resultatet bidrog med det önskade värdet till organisationen och eventuella lärdomar dokumenteras för att användas vid framtida projekt (Tonnquist, 2021).

2.2. Anledningar till implementation av projektmetodiker

2.2.1. Utmaningar vid projektarbete

Utan en tydlig projektmetodik minskar sannolikheten för att ha en tydlig struktur och detaljerade krav på hur projektet ska genomföras (Tonnquist, 2021). I en undersökning för projekt inom IT-sektorn framgick följande; utan en enhetlig mall och struktur finns stora utmaningar med kommunikation, inkompetenta projektledare, bristande resurser, diffusa arbetsuppgifter, saknad av kunskap för hur projektet ska utföras, samt att det blir problematik i kulturen och medarbetares deltagande (Rasnacis & Berzisa, 2016). Utöver utmaningarna inom projektet skapar den diffusa projektstrukturen problematik mellan ledning och projektgruppen på grund av att det inte finns någon tydlig struktur för hur projektets mål bör sammanfalla med resterande del av organisationens verksamhet. Därmed uppstår svårigheter att synkronisera projektgruppens prestationsmål gentemot ledningens strategiska mål. (Gupta, 2019).

Enligt PMI (2021) har det visats att resurser i initieringsfasen av projekt generellt inte skapar värde, och man vill hålla nere mängden lagda resurser innan projektets start. Utan ett regelverk och en struktur för vilka projekt som är lämpliga för organisationens verksamhet, kommer många projekt utan relevans startas och därmed troligen sluta i misslyckande (Lotffyy & Parth, 2015). Detta leder till att man lägger mycket onödiga resurser på projekt som inte är av relevans. Ineffektivitet och icke värdeskapande aktiviteter uppstår i form av att projektledare individuellt skapar sina egna ramar och strukturer för sina egna projekt, vilket i sin tur resulterar i onödigt spenderade resurser på ett arbete som skulle varit standardiserat i färdiga mallar (Lotffyy & Parth, 2015).

Oberoende av bransch och projektstorlek uppstår kontinuerligt liknande problem. Enligt Coneley (2015) drabbas företag med avsaknad av en tydlig plan och projektstruktur av utmaningar kopplade till leveranstid, resursproblem, deltagande och kommunikation. I en studie med över 50 000 granskade projekt presenterar The Standish Group International (2015) att endast var 44 procent av projekten höll sig till den utsatta budgeten och 40 procent inom given tidsram. Rapporten visar även på att ju mer komplext ett projekt är desto större är sannolikheten att det misslyckas. En tidigare upplaga av samma rapport visar att några av de största anledningarna till att projekt misslyckas är otydliga krav på projektet, bristande resurser och dålig planering av projektet (The Standish Group International, 2009). Liknande anledningar till misslyckade projekt poängteras av Mazar et al. (2019) i en artikel om projekt

inom transportsektorn, där majoriteten av alla projekt som saknar en tydlig struktur misslyckas på grund av dålig kommunikation, utebliven planering och brist av projektmetodik.

2.2.2. Positiv påverkan av projektmetodik

Projektmetodiken är hjälpsam för att skapa en struktur mellan olika projekt, enhetlig struktur inom projekten och koppling till organisationen som helhet (Tonnquist, 2021). Genom att ha en tydlig struktur på vilken typ av projekt som passar den verksamhet som en Organisation bedriver, i form av de strategiska målen och affärsidé, blir det enklare för organisationen att prioritera projekt som tillmötesgår dessa mål (Tonnquist, 2021). I undersökningen av implementering av projektmetodik i IT system lyfter de förbättringar så som mindre störningar, snabbare leveranser av projekt, effektivare kommunikation, ökad kvalitet och möjlighet till utförande av tydliga riskanalyser, samt att de övergripande kostnaderna för projekten minskat (Rasnacis & Berzisa, 2016).

Med hjälp av en projektmetodik blir planeringsfasen mer effektiv eftersom alla projekt har tydliga ramverk att följa, samt att det blir tydligt att kommunicera projektbeskrivningar till andra intressenter. Detta resulterar i snabbare förståelse för problem, utmaningar eller vid uppföljning mellan projektledare, ledning och intressenter. Den enhetliga strukturen medför även att man enklare kan jämföra projekten mot varandra (Lotffly & Parth, 2015) (Tonnquist, 2021). Alla projekt sammanställs i en projektportfölj där perspektivet bräddas från det enskilda projektet till alla projekt som organisationen har. Portföljen skapar tydlig överblick och enklare fördelning av resurser projekten emellan (Tonnquist, 2021).

Projektmetodiken består av olika mallar för de separata faser under projektlivscykeln vilket tydliggör för en enkel uppföljning på mål och delmål inom dess satta tidsramar. Tidsramarna och delmålen underlättar för ledning, projektledare samt projektmedarbetare att enklare kommunicera om projektet/projekten sinsemellan (Tonnquist, 2021). Standardiserade mallar leder till minskat missförstånd från ledning och intressenter, då kommunikationskanalen är införstådd av båda parter och leder till att ledningen snabbare kan fatta beslut eller få förståelse (Lotffly & Parth, 2015). Ett gemensamt synsätt på hur man arbetar i projekt underlättar inte enbart styrningen, utan minskar även misstolkningar och risken för konflikter (Mulder, 1997). Genom en projektmetodik skapar man en struktur och ramar för att inte riskera att ta på sig för mycket. Metodiken underlättar för hanteringen av projekten, och man kan enklare hantera en lagom mängd projekt som kan resultera i framgång, i stället för att påbörja alla projekt som kan riskera misslyckande. Grundprincipen i projektportföljerna är att utföra avvägningar för att säkerställa att organisationen inte tar på sig för mycket ansvar som inte kan slutföras (Söndergaard, 2015).

Enligt CPIA (2015, s.2) i en rapport med 251 deltagande organisationer från flera olika branscher presenteras 11 framgångsfaktorer vid projekt. Sex av dessa berör områden inom arbetets ramverk. Först och främst skapas genom en projektportfölj en tydlig överblick över organisationens alla projekt, samt att det därmed blir enkelt att identifiera resursbrister. Vidare resulterar många projekt i framgång då alla arbetsområden är tydligt fördelade inom gruppen och därmed skapas individuellt ansvar för att uppnå och förbättra sina uppdrag. Den tredje aspekten för framgång är genom att varje projekt accepteras utifrån att dess syfte är i linje med de visioner som organisationen har. De intressenter som är involverade i projektets resultat; exempelvis projektsponsor, ledningen, linjechefer, kunder, leverantörer och användare, inkluderas i projektets arbetsprocess. Till sist optimeras projekt och blir mindre komplexa genom tydliga strukturer, ramverk och mallar.

Vidare presenterar CPIA (2015, s.3) tre slutsatser utifrån föregående lista angående projekt och portföljhantering. Den första slutsatsen är en förbättrad och mer strukturerad portföljhantering resulterar i större organisatorisk framgång. Andra slutsatsen är att organisationens förmåga att hantera portföljer är inte helt utvecklad förens de synliggör projektens resursåtgång samt matchar portföljernas innehåll till såväl organisationens mål som dess tillgängliga resurser. Tredje slutsatsen är att stark förmåga att hantera risker i projekt ligger till grund för beslutsfattande och återspeglas i förbättrat värde och organisatorisk framgång.

2.3. Utmaningar vid implementation av projektmetodiker

2.3.1. Förändringsmotstånd

Utan effektiva och självorganiserade team, där individerna själva har ett driv, har man upplevt att det har varit problem vid implementering av projektmetodiker (Rasnacis & Berzisa, 2016). Det är mycket känslor involverade gällande förändring av en individs nuvarande arbetssituation som man måste ta hänsyn till för att kunna genomföra en lyckad implementering av en projektmetodik (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Om individen inte är beredd på förändring kommer den genomgå ett antal faser som påverkar förändringen negativt (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Den första fasen är chock, där individen ställer sig frågan om hur förändringen kommer påverka en själv. Den andra fasen är förnekelse, där tankar uppstår kring om förändringen är möjlig att genomföra och tvivel på sin egen och gruppens förmåga. Den tredje fasen är depression, där många väljer att inte fortsätta förändringen då det känns lönlöst. Den fjärde fasen som är motvillig acceptans uppstår när det finns en insikt om att förändringen är den enda vägen framåt. Efter motvillig acceptans kommer konsolideringsfasen, där förändringen implementeras i organisationens verksamhet. Till sist kommer anpassningsfasen där förändringen är fullt accepterad inom organisationen. Jacobsen & Thorsvik (2021) tar upp tre åtgärder för att minimera de negativa effekterna av förändringsmotstånd. Dessa är att

kommunicera ut information om förändringen god tid i förväg, involvera förändringsagenter som influerar övriga anställda och skapar samsyn kring förändringen, samt att vara transparent och rättvis vid genomförandet av förändringen. Det är även viktigt att acceptera att förändring är en process som tar tid för att genomföras med lyckat resultat.

2.3.2. Ledningens involvering vid förändring

Införandet av en projektmetodik innebär en typ av förändring inom organisationens, eller individens sätt att i nuläget arbeta. Beskrivet i föregående delkapitel är det vanligt att individer till en början upplever en motstridighet. Men genom förändringsagenter som motiverar medarbetarna samt en involverad ledning kan förändringsmotståndet minskas (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Pinto & Slevin (1987) lyfter fram en involverad ledning som en av de kritiska framgångsfaktorerna inom projektverksamheter. Likaså poängterar Tonnquist (2021) uppmärksamhet och respons från ledare som en av de viktigaste faktorerna för att förbättra resultatet i projektarbete. The Standish Group International (2009) presenterar bristen av stöd från ledningen som en av de största faktorerna till att projekt misslyckas med att leverera i tid och enligt budget. Detta styrks av (Jacobsen & Thorsvik, 2021) som menar att erkännande från andra är en faktor som ökar trivseln och motivationen hos en individ att anstränga sig utöver det minsta begärda.

En ledandes persons syfte är att få människor att följa ledarens visioner och mål (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Ledarnas stöd och intresse för en implementering eller förändring har stor påverkan på hur förändringarna kommer tas emot av resterande medarbetare. Om ledarna inte själva är intresserade av att inkludera förändringen/implementering av ett nytt arbetssätt i sina mål och visioner, kommer det vara svårt att få resterande medarbetare att acceptera att arbeta utifrån ett nytt förhållningsätt. Pinto & Slevin (1987) poängterar även ledningen som en av de viktigaste faktorerna för framgång när det gäller implementering av nya förhållningsätt. Om ledande roller själva tror på att förändringen kommer resultera i framgång och tar hjälp av förändringsagenter som underlättar för resterande medarbetare att aklimatisera sig vid förändring, visar det sig att individer enklare accepterar förändringen (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

2.3.3. Utmaningar kring rollerna i projektorganisationen

En viktig aspekt i en projektorganisation är att alla projekt styrs på samma sätt, alltså att alla projektsponsorer följer en gemensam modell (Tonnquist, 2021). Däremot enligt Breese et al. (2020) finns det stora variationer bland projektsponsorer kring vad rollen egentligen innebär och vilka arbetsuppgifter de har. Annan forskning visar på att ledare sällan har struktur i sitt arbete och inte heller har en tydlig plan för hur ledarskapet ska utövas (Elvnäs, 2017). Om

projektspansorn saknar kunskap som krävs eller om rollen som projektspansor inte är tillsatt uppstår flera problem inom projektet (PMI, 2021). Problemen som uppstår är i form av utebliven kommunikation kring projektets syfte, försämrade koppling till företagets mål, lägre uppfyllande av olika intressenters behov, ökad risk för konflikter inom projektet om resursfördelning, minskad motivation och bristande definition kring vem som är ansvarig för resultatet. För att projektspansorn ska lyckas i sitt arbete behöver organisationen säkerställa att rollen är väl definierad och att både de interna och externa arbetsuppgifterna tydligt förmedlas till personen som innehar rollen (Bryde, 2008).

Tonnquist (2021) skriver att en framgångsrik projektledare har god förståelse för företagets projektmetodik, är en god kommunikatör och har en förståelse för kundbehovet. För att lyckas som projektledare krävs ett starkt fokus på personer; hur medlemmarna i projektet motiveras och engagerar sig i projektet, och ett driv för att uppfylla projektmålen. Om projektledaren inte besitter dessa egenskaper och kunskaper eller saknar vilja för att genomföra de arbetsuppgifterna, ökar risken att projektets önskade resultat inte uppnås. En utmaning som tas upp i litteraturen kring projektledaren är den lojalitetskonflikt som kan uppstå bland anställda mellan projektledaren och linjechefer. I organisationer som kombinerar projektverksamhet med linjeorganisationen hamnar den anställda lätt i en situation där arbetstiden ska fördelas mellan olika projekt eller mellan ordinarie arbetsuppgifter och projektspecifika arbetsuppgifter (Tonnquist, 2021). Problematiken uppstår då ledningen inte förmedlar en tydlig prioritering mellan linjeorganisationen och projektorganisationen, vilket resulterar i en anställd dels har sin linjechef, som sätter lönen, dels projektledaren som delegerar arbetsuppgifter. Detta riskerar att medföra en rivalitet mellan projektledare och linjechefer i de fall linjecheferna inte vill släppa ifrån sig resurser. Det är därför av yttersta vikt att ledningen, genom att tydligt kommunicera inom organisationen, möjliggör ett bra samarbete.

3. METOD

Kapitlet redogör för den vetenskapliga metod som följts för att uppnå examensarbetets syfte. Kapitlet består av en beskrivning av hur rapportens syfte och frågeställningar togs fram, vilket genomfördes i form av en förstudie. Vidare har även en litteraturstudie genomförts för att i sin tur bredda förståelsen inom ämnesområdet och bidra till rapportens slutsats. Tillvägagångssätt för insamling av empiriska data presenteras. Därefter granskas rapportens validitet och reliabilitet.

3.1. Förstudie

I initieringsfasen av en djupare studie är det viktigt att få en bredare förståelse för ämnet innan specifik frågeställning fastställs (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Därför genomfördes en förstudie med syftet att få förståelse för hur Semcons kunder använder XLPM och vilka utmaningar som finns, samt för att avgränsa arbetet. Förstudien består av en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med tre organisationer som är kunder till Semcon. Anledningen till valet av kvalitativ undersökning grundades i att en djupare förståelse för respondentens tankar eftersöktes, vilket enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) är en metod som lämpar sig vid datainsamling där mönster ska analyseras i ett komplext sammanhang.

Efter tre intervjuer hade tillräckligt med information samlats in för att skapa en uppfattning om vad arbetet skulle fokusera på. En av intervjuerna ersattes av skriftliga svar på grund av sjukdom. Frågorna utformades för att hitta både positiva och negativa aspekter av implementeringen, användandet av och resultatet av projektmetodiken. De frågor som ställts under intervjuerna är bifogade i *Bilaga 1*. Kontaktuppgifter och val av organisationer erhöles av handledaren på Semcon. Organisationerna verkar inom olika områden vilket gav en bred bild över vilka hur olika typer av organisationer använder XLPM och vilka utmaningar de stött på. Organisationerna presenteras i rapporten som Organisation A, Organisation B och Organisation C. Se *Tabell 3.1* för en lista med deltagare i förstudien.

Intervju	Organisation	Roll i organisationen
1	Organisation A	Jobbar inom projektplanering på organisationen
2	Organisation B	PMO – Projektsupport Ansvarig för de regler och dokument som styr projektgenomförandet.
3	Organisation C	Utvecklingschef

Tabell 3.1. Lista med intervjuerna i förstudien.

3.2. Litteraturstudie

Litteraturstudien är en vetenskaplig metod som baseras på inhämtade data inom aktuella metoder och teorier inom examensarbetets ämnesområde (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Syftet med litteraturstudien är att få djupare förståelse för vad projekt och projektmetodiker är, vilka fördelar och nackdelar som finns med att arbeta enligt en projektmetodik, samt att hitta utmaningar som är kopplade till implementation och användning av projektmetodiker. Litteratursökning genomfördes främst genom Chalmers bibliotek, men även genom artiklar relevanta för ämnesområdet försedda av Semcon. Nyckelord som används för litteraturinhämtningen benämns i *Tabell 3.2*.

<i>Projektleddning</i>	<i>Projektmodeller</i>	<i>Förändring</i>
<i>Förändringsmotstånd</i>	<i>Projektmetodik</i>	<i>Förändringsagent</i>
<i>Projektimplementering</i>	<i>Projektutmaningar</i>	<i>Projektlivscykel</i>

Tabell 3.2. Lista med sökord vid insamling av teori.

Genom sökorden erhöles en bred mängd data och för att avgöra vilka som är relevanta för arbetet utvärderades dess trovärdighet (Thurén & Werner, 2019). Källkritik mot den data som samlas in har utförts genom att undersöka källans validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet) (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Säkerställandet av validitet och reliabiliteten av forskningsdata har utförts genom att undersöka om datamaterialet genomgått

en referatgranskning även kallad *peer review* (Denscombe, 2017) (Thurén & Werner, 2019). Denna kritiska granskning utförs av en annan forskare inom samma ämnesområde, som säkerställer att arbetet är korrekt utfört enligt de metoder och fakta som använts. För att ytterligare stärka trovärdigheten har artiklar publicerade i tidskrifter inom projektledning prioriterats. Vidare har även stora delar av teorin utgått från PMI som är obundet och icke vinstdrivande institut som ger ut ISO-standardiserade certifikat inom projektledning (Holtzman, 1999). Källkritik har underlättat för att säkerställa studiens validitet genom att filtrera bort icke relevanta källor och förenklar datainsamlingsprocessen, vilket styrks av (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

3.3. Empirisk studie

Då den empiriska studien syftar till att få djupare förståelse för XLPM-användarnas upplevelse av metodiken genomfördes en kvalitativ undersökning. Empirin består av en fallstudie baserad på intervjuer hos två typer av intressenter, tre organisationer som är kunder till Semcon och använder XLPM och tre av de projektledningskonsulter som är anställda på Semcon. En fallstudie innebär att undersöka ett naturligt förekommande fenomen och lämpar sig i situationer där problem och mönster ska analyseras i en komplex miljö (Denscombe, 2018) (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Denscombe (2018) tar även upp att fallstudier ger en helhetssyn och låter forskaren gå på djupet i ett specifikt och komplex fenomen.

För att få en helhetsbild av hur olika delar av kundernas organisation påverkas av att arbeta med XLPM intervjuades individer med olika positioner. Studien består av intervjuer med projektsponsorer, projektledare, portföljägare, verksamhetsutvecklare och ansvariga för implementation av XLPM. Konsulterna hos Semcon som deltog i intervjuerna arbetar med utveckling av metodiken, utbildningar åt kunderna och stöttar kunderna operativt. Urvalet av vilka som deltog i undersökningen gjordes av handledaren på Semcon enligt vilka organisationer som är viktiga kunder och vilka konsulter som har bäst kunskap. Utöver de organisationerna som deltog i förstudien deltog Organisation D i den empiriska studien. Däremot hade Organisation C inte möjlighet att delta mer. Se *Tabell 3.3* för en lista med deltagare i den empiriska studien.

Intervju	Organisation	Roll i organisationen
1	Semcon	Konsult Arbetar med utbildningsarbete
2	Semcon	Konsult Arbetar med att utveckla XLPM
3	Semcon	Konsult hos Organistson A
4	Organisation D	Portföljägare över IT-projekt Ansvarig för arbetet med XLPM Förändringsledare
5	Organisation A	Portföljägare Verksamhetsutvecklare
6	Organisation A	Projektsponsor
7	Organisation B	PMO – Projektsupport Ansvarig för de regler och dokument som styr projektgenomförandet.
8	Organisation D	Senior projektledare

Tabell 3.3. Lista med intervjuerna i den empiriska studien.

Intervjuerna med kunderna genomfördes med ett semistrukturerat upplägg med öppna frågor där intervjuaren är flexibel med ordningsföljd och lägger fokus vid att respondenten får möjlighet att på djupet utveckla sina svar (Denscombe, 2018). Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) belyser vikten av att vara förberedd och i förhand planera och träna på intervjun, samt förbereda följdfrågor som driver intervjun framåt. Därmed delades intervjufrågorna in i tre kategorier: anledningar till implementation av XLPM, den positiva påverkan av XLPM och utmaningar med implementering av XLPM. Varje kategori inleddes med öppna frågor, för att inte påverka respondentens svar, som sedan följdes av mer specifika frågor med syfte att verifiera eller dementera den information som samlats in i den teoretiska referensramen. Fullständiga frågor går att läsa i *Bilaga 2*. Intervjuerna med konsulterna på Semcon

genomfördes som diskussioner där anteckningar fördes för att korrekt kunna redovisas i resultatet. Intervjuerna genomfördes dels genom digitala plattformar som Zoom och Microsoft Teams, dels genom fysiska möten. Intervjuernas längd varierade mellan en timme och en timme och trettio minuter. Den insamlade informationen från intervjuerna komprimerades genom sammanfattning vilket filtrerar bort delar av intervjun som inte faller inom studiens ramar, skapar en överblick och skapar möjlighet att lyfta fram de delarna som är viktiga för analysen (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Analys av arbetet genomfördes abduktivt, vilket innebär att basera studien på såväl teoretiska ramar som verkliga observationer (Persson & Sahlin, 2013). Genomförandet av analysen baseras på Denscombes (2018, s.344) tabell med steg för analys av data. Analysen inleddes genom att söka efter tydliga mönster och upprepningar i teorin och empirin, samt att parallellt notera möjliga kopplingar mellan dessa. Frostling-Henningsson (2017) poängterar att analys av mönster och upprepningar i empirin är en bra metod att använda vid fallstudier. Sedan genomfördes kodning genom att dela in materialet i kategorier som reflekterar arbetets frågeställningar. Kodningen resulterade dels i kategorier där empirin och teorin visade på liknande resultat, dels kategorier där empirin bidrar med tidigare oidentifierade resultat. Exempel på kategorier där studierna visar på liknande resultat är anledningar till implementation av XLPM och positiv påverkan av implementation av XLPM. I dessa kategorier jämfört empirin med teorin och belyser såväl likheter som skillnader för att skapa en nyanserad analys. Däremot finns även kategorier där empirin skiljer sig från teorin, exempelvis att XLPM ersätter en egengjord metodik och förbättringsmöjligheter för XLPM.

3.4. Reliabilitet, validitet och kritisk reflektion

Validitet och reliabilitet representerar rapportens tillförlitlighet är två väsentliga byggstenar för att säkerställa om ett arbete är väl genomfört och om det är korrekt data som presenteras (Denscombe, 2017) (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Teoretisk kunskap inom ämnesområdet är viktigt för att utforma metoderna för datainsamlingen (Davidsson & Patel, 2019). Genom tydlig förståelse för den litteratur som är relevant för arbetet förankras empirin i litteraturen och därmed stärks rapportens validitet. Därför byggdes intervjuguiden upp utifrån de tre frågeställningarna och resultatet av litteraturstudien. För att enklare kunna sammanställa intervjuvaren kategoriserades de enligt det teoretiska ämnesområden de tillhörde.

För att säkerhetsställa att det som sades under intervjuerna stämmer överens med vad som står i empirin spelades intervjuerna till en början in. Men då anteckningarna var så pass representativa för intervjuerna användes inte ljudfilerna för att addera ytterligare material. Därefter togs beslutet att inte spela in resterande intervjuer. I efterhand kan detta beslut ses som negativt för rapportens trovärdighet. Det var däremot vid alla tillfällen två intervjuare

närvarande som båda tog anteckningar för att säkerställa att allt som sades skrevs ner och tolkades på rätt sätt. Vid tillfälle där svaren tolkades olika kontaktades respondenten igen genom mejl för att förtydliga och fördjupa svaret. Anteckningarna sammanställdes direkt efter intervjuens utförande för att säkerställa den insamlade informationens reliabilitet.

Den empiriska studien grundas i sex intervjuer med tre olika organisationer. Visionen var att hålla 3 intervjuer med varje organisation. Intentionen var däremot inte genomförbar på grund av begränsad möjlighet till respondenter från varje organisationerna. En kritisk reflektion är att studiens trovärdighet kan ha ökat och blivit mer generellt applicerbar om fler organisationer och respondenter hade deltagit. Hos Organisation A och Organisation D fanns möjlighet att intervjua två respondenter. På Organisation B fanns däremot inte resurser för att tillgodose mer än en respondent, vilket kan orsakat en ensidig syn av just den organisationens situation. För att skapa större underlag från organisationen med en respondent hölls två intervjuer med den respondenten. Analysen visar att flera svar från Organisation B sammanfaller med de från övriga organisation vilket stärker reliabiliteten av de intervjuerna. Vidare intervjuades även den konsult som var involverad vid implementationen hos Organisation B med syfte att skapa större förståelse kring de delar av studien där svaren skiljde sig från resterande organisationer.

Genom anonyma respondenter möjliggjordes en friare diskussion och en chans för dem att öppna upp sig ytligare kring tankar, idéer och upplevelser. Under intervjuerna fanns ingen förbestämd tidsåtgång, utan intervjutiden bestämdes enbart av när alla ämnesområden var berörda. På så sätt fanns ingen stress för respondenterna att svara kortfattat på frågorna och dessa kunde följas upp med följdfrågor som gav djupare förståelse för organisationens situation.

4. EMPIRI

Kapitlet beskriver kortfattat en bakgrund om de organisationer som varit delaktiga i den empiriska studien, samt hur deras förhållningsätt i nuläget är till XLPM. Vidare kommer en mer djupgående introduktion till hur metodiken i XLPM är uppbyggt. Kapitlet redovisar därefter resultatet från de intervjuer den empiriska studien består av. Organisationer som deltog i studien presenteras som Organisation A, Organisation B och Organisation D.

4.1. Introduktion av organisationerna

Organisation A är en större organisation i Göteborgsområdet, där det studerades implementationen inom en av sina mindre avdelningar som består av cirka 20 anställda. Organisationen har lyckats med en smidig förändringsprocess, där de anställda har funnit trygghet och acceptans i det nya arbetsprocesserna. Organisationen arbetar i dagsläget med både projekt och portföljer och är mycket nöjda hur det har förbättrat deras arbetsprocesser och skapat tydlighet. Organisationen har från start haft en konsult hos dem som hjälpt till med implementeringen av XLPM och hjälpt dem följa de mallar och styrdokument som satts upp inom metodiken. Organisationen börjar bli mer och mer självgående inom de arbetsprocesser som finns i metodiken och börjar snart nå sin slutfas av implementeringen. Men de är medvetna om att detta är ett kontinuerligt arbete som kräver engagemang och intresse i framtiden.

Organisation B är verksamma inom den offentliga sektorn i Sverige med cirka 500 direkt involverade i arbetet med XLPM. De har gjort ett försök till att implementera XLPM i hela organisationen, däremot utan större framgång. Vid implementeringen var målet att involvera hela organisationen från start. Det har varit ett trögstartat arbete då organisationen som helhet inte anpassat sig till de nya förhållningsätt som skulle behövt göras för att erhålla fördelarna från XLPM. De levererar projekt internt, det vill säga att deras projekt inte är det som säljs till kunderna. I intervjuerna uttryckte de att avsaknaden av externt leveranskrav är anledningen till det trögstartade förändringsarbetet. Organisationen ser ett behov av att förbättra projektledning och portföljstyrning för att få en bättre helhetsbild över organisationens resurser och de projekt som startas.

Organisation D är en stor organisation som arbetar med tillverkande industri och är verksamma på en global nivå. Implementeringen har involverat ett tresiffrigt antal anställda. Deras förhållningsätt till XLPM är inte lika följsamt som för A, utan de har använt XLPM:s grundprinciper för att bygga och anpassa mallar och styrdokument som följer deras verksamhet och behov. Behovet hos Organisation D har främst funnits kring avsaknaden av en tydlig metodik, kring hur hela organisationen bör arbeta med portföljhantering och projektledning.

4.2. Introduktion av XLPM

XLPM ger projektorganisationen ett antal modeller att strukturera sig efter. Rapporten berör modellerna för projekt och portföljer, då förstudien, litteraturstudien och intervjuerna lyft upp dessa som centrala för bra projektarbete.

4.2.1. Portföljmodellen i XLPM

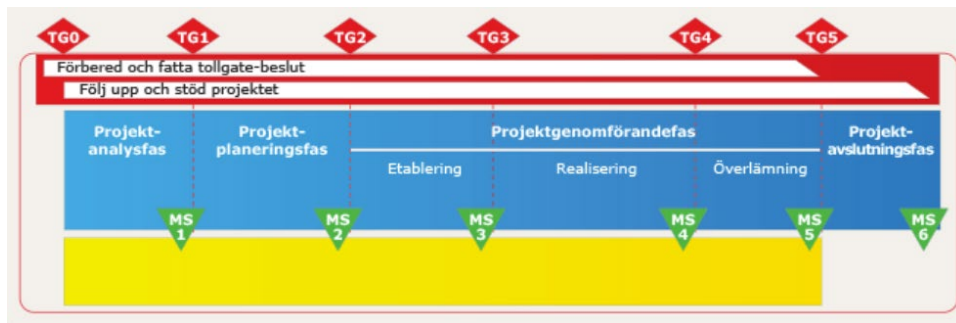
En projektportfölj består av de projekt en organisation för närvarande arbetar med. Finns det mer än ett pågående projekt inom organisationen finns det en portfölj, däremot kan det finnas fler än en projektportfölj i samma organisation. En central del av XLPM är modellen för hur projektportföljer ska hanteras, vilka projekt som ska ingå och hur resurser ska fördelas mellan projekten. Hur portföljen hanteras kallas i XLPM för portföljledning. Syftet med att använda sig av portföljledning är att optimera användandet av organisationens resurser på så sätt att dess vision och affärsidé i högsta mån uppfylls. Effekterna av portföljledning blir enklare beslut om hur organisationens strategi omvandlas till investeringar, säkerhetsställande av att alla projekt bidrar med nytta, koordinerat samarbete mellan olika avdelningar och undvikande av icke värdeskapande arbete.

4.2.2. Projektmodellen i XLPM

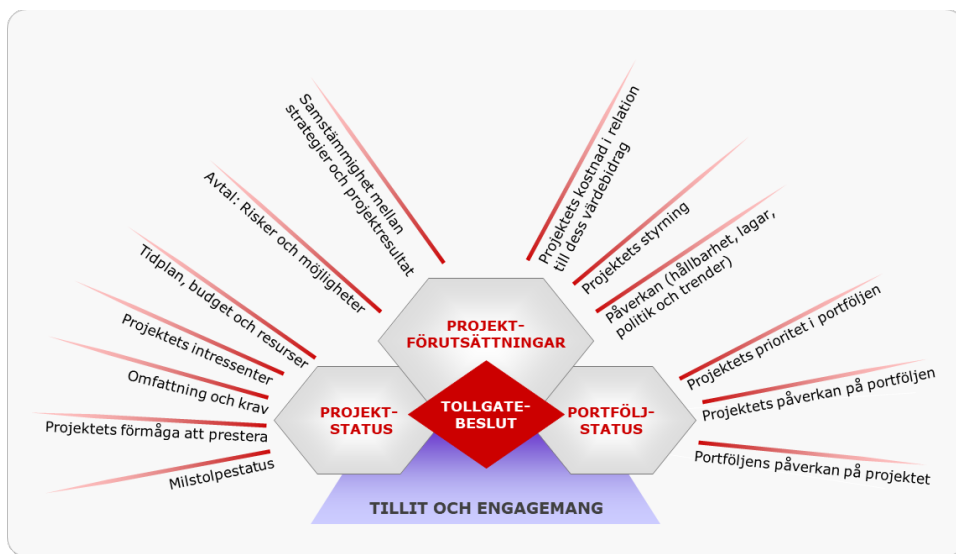
XLPM har en modell för hur projekt ska genomföras, där projektets faser delas upp i fyra faser: projektets analysfas, projektets planeringsfas, projektgenomförandefasen och projektets avslutningsfas. Mellan dessa faser finns milstolpar och tollgates vilket förkortas MS respektive TG. Se *Figur 4.1* för översikt över tollgates, milstolpar och projektets faser. För att underlätta för användarna av XLPM att gå igenom dessa faser finns det mallar och checklistor som används för att säkerhetsställa att fasens mål och syfte är uppnådda.

Milstolparnas syfte är att strukturera projektflödet och fungera som stöd till projektledaren vid planering, styrning och uppföljning av projektet. Milstolparna definierar ett delmål som ska uppnås på vägen till projektets mål. Det är upp till projektledaren att avgöra om projektet har levt upp till kriterierna för en viss milstolpe, så att denna kan passeras.

Tollgate-beslut är beslut som berör hela projektets allmänna riktning. Det finns totalt sex tollgate-beslut där det första kallas för TG0 och sista TG5. Ett tollgate-beslut baseras på en sammanvägd bedömning av ett antal frågor knutna till fyra områden: projektstatus, projektförutsättningar, portföljstatus samt tillit och engagemang bland interna och externa intressenter. Se *Figur 4.2* för de kriterier som vägs in vid tollgate-beslut.



Figur 4.1. Projektlivscykeln enligt XLPM. (XLPM Online, u.å.).



Figur 4.2. Kriterier vid tollgate-beslut. (XLPM Online, u.å.).

Innan *analysfasen* börjar tar projektsponsorn ett beslut i TG0, där utfallet är att antingen starta analysfasen eller inte. Projektets analysfas har som syfte att undersöka och utvärdera de förutsättningar som finns för att genomföra projektet. De moment som ska göras är att planera projektet på hög nivå där projektets krav ska samlas in, projektets mål ska sättas, projektets arbetsmoment ska brytas ner på en hög nivå; tidsåtgång, kostnader och resurser ska uppskattas, samt att identifiera och analysera risker. I slutet av analysfasen skrivs en plan för projektets milstolpar sätts upp och föregående moment sammanfattas i en preliminär projektplan som presenteras för projektsponsorn. Här är den första milstolpen, MS1, uppnådd och projektsponsorn tar sedan ett beslut om att antingen fortsätta projektet, ändra projektets omsättning och förutsättningar eller lägga ner projektet.

Planeringsfasens syfte är att planera inför genomförandefasen av projektet. Den planeringen som i analysfasen gjordes på en hög nivå ska specificeras och sammanfattas i en projektplan, kravspecifikation, acceptansplan där intressenternas acceptans specificeras och kontrakt för projektets resurser. Avslutning av planeringsfasen i XLPM sker när kriterierna för MS2 är

nådda vilket är att en plan för framtida milstolpar är klar och projektledaren kan presentera projektplanen projektsponsorn. Projektsponsorns uppgift blir således att granska arbetet och ta beslut om att gå vidare till genomförandefasen.

Projektgenomförandefasen är den fas där projektet genomförs. XLPM delar upp projektgenomförandet i tre delfaser med milstolpar och tollgates emellan. Den första fasen, etablering, införskaffas de planerade resurserna, genomförandet påbörjas och projektplanens möjlighet att genomföras verifieras. Den andra delen är realisering, där genomförandet fortsätter och projektets slutresultat tas fram. Den sista delen är övergångsfasen där genomförandet slutförs och lämnas över till beställaren.

I *avslutningsfasen* dokumenteras erfarenheterna och lärdomarna från projektet och överförs till organisationen. Det är förs i avslutningsfasen som projektet kan anses som färdigt, trots att det i föregående fas lämnats över till beställaren.

4.3. Anledningar till implementation av XLPM

4.3.1. Avsaknad av gemensam projektmetodik

Organisation A nämnde att innan XLPM implementerades saknades en gemensam metod för hur projekten skulle genomföras. Det innebar en bristfällig koppling mellan projekten och organisationens mål och strategier. De tog sig an projekt utan att ha en klar bild över hur projektets resultat skulle bidra till målen. Organisation A beskrev situationen som att alla genomförde projekten på sitt eget sätt, att en röd tråd saknades mellan de olika projekten vilket medförde svårigheter i kommunikation inom organisationen. Det bidrog även till att arbetsbeskrivningarna var oklara och ansvarsfördelningen inom projekten var inte tydliga. Organisation D upplevde att innan XLPM blev det rörigt när de tog sig an mer och mer komplexa projekt i kombination med att alla arbetade med projekten på olika sätt, vilket medförde brist i kommunikationen inom organisationen. De hade även problem med otydliga ansvarsfördelningar mellan projektledare och övriga i projektarbetet vilket de ville förbättra. Organisation D upplevde också att det var svårt att prioritera vilka projekt de skulle arbeta med utifrån vilka som skapade mest värde. Utan att kunna säkerhetsställa att projekt skapar värde åt organisationen blev även kraven på projekten otydliga och genomfördes trots att resultatet inte bidrog till organisationens syfte. Semcons konsulter har också upplevt att kundorganisationer, innan de implementerat XLPM, har haft problem med att olika projekt genomförs på olika sätt. Därför har kundorganisationerna uttryckt ett behov av att genomgå en förändring som innebär att arbeta med en gemensam projektmetodik och därmed bli mer effektiva.

4.3.2. Budget, tidsplanering och resursplanering

Organisation A och Organisation B beskrev överskridande av budget, bristande tidsplanering och resursplanering som de största utmaningarna innan de implementerade XLPM.

Organisation A förklarade tankesättet som att det blir som det blir. De ville ha en metod för att enklare hålla sig till budgeten och få en överblick av vilka projekt som genererade pengar och hur de kan kombineras med projekt som genererar andra värden. Organisation D uttryckte att projekt lades ner som följd av bristfällig följande av budget och tidsplanering. Semcon har även upplevt att kunderna tidigare haft problem med projekt som överskrider budgeten, levereras för sent eller att de läggs ner. Genom att implementera XLPM har de haft som mål att överkomma dessa problem.

4.3.3. Ersättning av egenutvecklad projektmetodik

Organisation B har tidigare arbetat efter en egenutvecklad projektmetodik. Däremot upplevde de att denna var svårt och krävande att hålla relevant och uppdaterad. Det var även svårt att utbilda personalen i hur den egenutvecklade metodiken skulle användas. Även Semcons konsulter har i samtal med kunder sett att de hellre köper in en färdig projektmetodik än att utveckla en egen. Detta då det är tids- och resurskrävande att bygga och upprätthålla en sådan.

4.4. Positiv påverkan av XLPM

4.4.1. Bättre struktur och hantering av portföljer

Organisation A och B har sett en förbättring i sättet de arbetar med att samordna och prioritera projekt på portföljnivå. Organisation A uttrycker framför allt att den förbättrade strukturen har medfört en kultur att hjälpas åt och dela kunskap med varandra, samt försöka standardisera och skapa struktur på fler saker i organisationen än bara projekt och portföljer. Strukturen underlättar för dem att behålla ett objektiva synsätt vid beslutsfattning, vilket ytterligare bidrar till förbättrad kultur och tillit inom organisationen. Även en av konsulterna från Semcon, som varit hos Organisation A, upplever att de har fått ökad struktur och förståelse för projektarbete, samt att de höga cheferna är nöjda med arbetet som gjorts. Organisation D arbetar kontinuerligt med att förbättra portföljhanteringen och upplever att det blivit enklare att prioritera de projekt som bidrar med mest och fördela resurser mellan projekten. Organisation B har inte fullt ut implementerat en bra portföljhantering men ser fördelarna det kan bidra med i framtiden.

4.4.2. Roller och ansvarsfördelning

Organisation A har efter implementationen av XLPM utvecklat uppstyrda beslutsprocesser och tydliggjort ansvarsroller. Det är ett resultat av att XLPM givit dem verktyg för att specificera rollbeskrivningar där alla i organisationen vet vem som ska göra vad och vem som ska ta vilket beslut. Det har även främjat samarbetet då alla är trygga i sitt ansvar och litar på varandra att saker blir gjorda. Organisation D upplever att XLPM har bidragit till att projektledarna och projektmedlemmarna är trygga i sina roller då det är standardiserat vilka uppgifter och vilket ansvar var och en har. De har även uppnått bra samarbete mellan projektledarna och projektsponsorerna, där det råder stor transparens och alla nyheter om projektet varelse om det är bra eller dåligt lyfts till sponsorn. Även mellan olika avdelningar har kommunikation och samarbetet förbättrats då alla arbetar efter en gemensam metodik. Organisation B upplever att rollerna och ansvarsfördelningen mellan projektledaren och projektsponsorn inte har förändrats sedan implementationen av XLPM. Däremot skedde den struktureringen när de implementerade sin egen projektmetodik flera år tillbaka.

4.4.3. Tydligare mallar

Organisation A använder de mallar som finns i XLPM rakt av. Dessa har underlättat för dem under projektets faser att planera, dokumentera och följa upp resultatet. Organisation D och Organisation B har använt mallarna i XLPM som grund för att ta fram egna mallar som är anpassade för just deras verksamhet. Dessa hjälper de involverade i projekten att enklare skapa struktur och standardisera hur arbetet i projekt genomförs vilket frigör tid till andra aktiviteter. Organisation D uttryckte specifikt att verktygen som finns för att presentera till styrgruppen hur projektet går är väldigt bra. Det hjälper projektledaren att hålla cheferna informerade och nöjda med projektet.

4.4.4. Enklare att utbilda personalen

Alla organisationer har uttryckt att de uppskattar de utbildningar som Semcon erbjuder och att det har varit en stor hjälp i att snabbare förstå projektmetodiken. B uttryckte specifikt att ju fler som går på utbildningarna desto bättre förståelse har skapats kring vad projekt är och vad projektet innebär. Organisation B pratade även om att utbildningarna online är bra, då det är ett smidigt sätt att snabbt öka förståelsen för XLPM som komplement till de utbildningar som anställda på Semcon håller i.

4.5. Utmaningar vid implementation av XLPM

4.5.1. Interna förändringsutmaningar

Organisation A upplevde initialt motstånd till att förändra arbetssättet och implementera XLPM. Däremot överkom de motståndet genom att engagerade och villiga förändringsagenter influerade övriga. De har även problem med att kombinera linjeorganisationen med projektarbete. Det är en följd av att personalens chef är linjeföraren, men vid projektet är det till projektsponsorn genom projektledaren som ska rapporteras till. Det har hänt att information viktiga händelser i projektet inte når fram till projektledaren utan fastnar i linjeorganisationen.

Organisation D hade utmaningar med att individer hade dålig förståelse för hur och varför XLPM skulle vara lösningar på de problem som fanns. Därmed hade en del anställda svårt att förstå och acceptera sin nya roll och det ansvaret som följde. En annan intern utmaning de haft var att många såg XLPM som en snabb lösning på de tidigare problemen. Det var just uppfattningen om tidsperspektivet, alltså hur mycket tid och vilja som krävs för att förändras, som inte var tydliggjord inom organisationen. När implementationen sedan tog längre tid och energi än de flesta förväntade sig skapades misstro till de personer som tagit beslutet att genomföra implementationen. Även portföljstyrningen, vilket är en av de största förändringarna hos Organisation D, har skapat nya utmaningar. Prioritering av projekt och tydlig resursfördelning mellan dem har resulterat i en viss frustration hos de projektledare vars projekt blir bortprioriterade eller inte får de resurser de hade hoppats på. I dessa fall används projektmetodikerna som syndabock och projektledaren tappar sin tillit till XLPM. En sista intern utmaning som Organisation D pratade om, men som de själva har överkommit väldigt väl, är anpassning av de mallar och checklistor som finns i XLPM. Det är enkelt att dessa antingen är alldeles för generella om de inte anpassas eller att de görs alldeles för stora och tunga vilket kan resultera i mycket extraarbete som inte tillför något.

Organisation B hade stora problem med att de försökte genomföra implementeringen alldeles för snabbt. De tog in en extern konsult som skulle driva på förändringen men det resulterade i att många anställda blev negativt inställda. Implementationen av XLPM skedde parallellt med andra stora förändringar inom organisationen vilket innebar att det blev för mycket ny information på en gång. De satte inte heller upp några delmål, något de nu i efterhand insett var en anledning till att implementationen inte gav önskat resultat. Rent praktiskt, när metodiken skulle användas i början, blev det allt för teoretiskt och resulterade i att de som skulle använda XLPM inte förstod varför arbetsuppgifterna kopplade till metodiken skulle göras. Exempelvis är tidsrapportering, budgetering och tidsplanering moment som mindre rutinerade projektledare visat motstånd till. En anledning till att dessa moment inte genomförs är avsaknaden av insikt att det hjälper organisationen som helhet, trots att det personligen inte innebär positiva resultat. Däremot, i större projekt där de har duktiga och rutinerade projektledare med certifikat i PMI fungerar arbetet med projektmetodikerna bättre. En följd av

att det är dålig rapportering av användandet av resurser är att arbetet försvaras för de som på portföljnivå ska planera framtida investeringar. En anledning till att implementationen stött på hinder är att de levererar projekten internt och därmed finns inga externa krav på leveransförmågan och därmed även en svag drivkraft till att effektivisera.

Semcons konsulter har vid upprepade tillfällen upplevt att kunderna försöker implementera XLPM allt för snabbt och att det är en snabb lösning på alla deras problem. Efter att de skickat projektledare på utbildning tror många av kunderna att förändringsarbetet är färdigt och implementationen stagnerar. När förändringen går för snabbt har kunderna uttryckt att metodiken är allt för omfattande och komplex för dem att använda. När implementationerna däremot gått bra har kunderna satt upp delmål, genomfört förändringen steg för steg och kontinuerligt arbetat med att vidareutbilda personalen och ledare. Det är även vanligt förekommande att kunskap om varför förändringen sker inte är väl utbredd inom kundens organisation.

4.5.2. Ledningens involvering vid förändring

Organisation A upplever att de har fått bra stöd från ledningen, vilket varit en viktig framgångsfaktor som gjort att restende del av organisationen motiverats till att vilja arbeta med förändringsarbetet. Det är även flera inflytelserika individer inom organisationen som agerat som förändringsagenter och ytterligare bidragit till att genomföra implementationen.

Organisation D har även de haft bra stöd från högsta ledningen. Genom att förankra beslutet att implementera XLPM hos de allra högsta cheferna har ledare på mellannivå, närmare verksamheten, även de anammat förändringen. De ser detta som en av de viktigaste framgångsfaktorerna för en bra implementation. Det har däremot vid tillfällen varit svårt att få dessa chefer på mellannivå att utbilda sig inom XLPM, då de inte ser nyttan av att ha kunskap inom projektledningsmetodiken. Vid dessa tillfällen har det varit väldigt bra att just den högsta ledningen varit positiva till förändringen och kunnat skicka direktiv till de under dem att genomföra utbildningarna.

Organisation B genomförde en omstrukturering av deras Organisation Där en chef med auktoritär ledarstil hade mycket makt och satte krav som inte var uppnåbara. Det bidrog till att förändringsmotståndet till att implementera XLPM blev större.

De utmaningar som Semcons konsulter upplevt kring ledningen är att beslutet om att använda XLPM sällan är förankrat hos högsta ledningen. Ofta har Semcon kontakt med ledare på mellannivå och de har ofta svårt att involvera högre chefer då dessa sällan är intresserade av projektmetodiken. Resultatet har då blivit att XLPM endast används inom en del av organisationen och därmed utnyttjas endast en liten del av de fördelar som XLPM bidrar med.

Ett annat problem är när ledningen inte har ett långsiktigt perspektiv. Det har resulterat i att förändringen genomförs snabbt utan att ha en plan kring hur den ska skapa bäst effekt.

4.5.3. Metodikens utformning

Organisation A har upplevt en avsaknad av information kring tiden innan TG0 då de ofta får information om nya projekt tätt inpå start av genomförandefasen. Organisation D har likt A upplevt att det finns för lite information om arbetet som utförs innan TG0. De har även uttryckt att från Semcons sida är det för mycket fokus på just metoden och mallarna. Det har varit viktigt för dem att de kunnat göra om mallarna och delar av livscykeln för att passa just deras verksamhet. Att XLPM behöver anpassas till organisationens verksamhet är även något som Semcons konsulter har identifierat som en utmaning. Ett annat problem Organisation D har är att XLPM online hemsidan är väldigt bred och svårnavigerad, därmed är det svårt för en som inte är lika insatt att hitta rätt material. Sist nämnde de att, om inte så pass bra expertiskunskap om XLPM fanns inom organisationen, hade de behövt betydligt mycket mer hjälp från Semcon kring hur och i vilken ordning implementationen skulle genomföras.

5. ANALYS

Kapitlet analyserar empirin och den teori som presenterats i den litteraturstudien. Analysdelen är strukturerad utifrån kodningen som beskrivs i kapitel 3.3.

5.1 Anledningar till implementation av XLPM

5.1.1. Avsaknad av gemensam projektmetodik

Litteraturstudien visar att det uppstår problem i projektarbete när organisationen saknar en gemensam metod för att arbeta i projekt. Lotffy & Parth (2015) visar på att utan ett gemensamt arbetssätt uppstår mycket icke värdeskapande arbete. Aktiviteter så som att alla projektledare tar fram sina egna modeller och styrdokument är exempel på vad som sker utan en gemensam projektmetodik som inte tillför värde. Organisation A har upplevt liknande problem innan de implementerade XLPM, där deras projektledare arbetade utan en röd tråd mellan projekten. Även konsulterna hos Semcon har upplevt att flertalet av deras kunder haft problem med bristen av en gemensam metodik och att det är en av de vanligaste anledningarna till att de behöver hjälp.

Organisation D beskrev att beslutet att arbeta enligt XLPM togs när de tog sig an fler och mer komplexa projekt i takt med att organisationen växte. Tidigare forskning har visat att ju komplexare ett projekt är desto större är risken att det inte slutförs (The Standish Group International, 2015). Underlaget för beslutet hos Organisation D var att de komplexa projekten blev röriga på grund av bristande kommunikation och levererade inte det önskade resultaten. Då empirin visar att projekt med högre komplexitet påverkar kommunikationen, samt att Tonnquist (2021) tar upp att projekt som genomförs utan en gemensam metodik försvårar kommunikationen mellan projektledare och ledningen, kan just bristande kommunikation vara en förklaring till varför komplexa projekt misslyckas.

Litteraturen tar även upp problematiken med projekt som startas utan att ha en koppling till organisationens mål. Många projekt som startas är inte relevanta för organisationen och kommer därmed sluta i misslyckande (Lotffy & Parth, 2015). Organisation A och Organisation D hade, innan de implementerade XLPM, problem med att de hade svårt att prioritera mellan projekt och säkerhetsställa att de låg i linje med organisationens mål, vilket styrks av Gupta (2019). The Standish Group International (2009) poängterar att otydliga krav på projektet kan resultera i misslyckade projekt, vilket var situationen för organisation D. I stället initierades alla projekt, oavsett ifall det var lönsamt för organisationen eller inte, vilket var ett problem de ville lösa genom att använda en projektmetodik. Det empirin tillför utöver teorin är att en bristande koppling mellan organisationens mål och krav på projekten innebär att fler projekt slutförs, vilket vid en snabb anblick därmed kan ses som lyckade, utan att skapa värde för organisationen.

5.1.2. Budget, tidsplanering och resursplanering

Den empiriska studien visade att en ofta förekommande anledningen till beslut om implementering av en projektmetodik var för att bekämpa problem med överskridande av budget och leveranstid av projekten blev försenade. Det stöds av litteraturstudien där det uppkom att den vanligaste orsaken till att projekt läggs ner är bristfällig planering (The Standish Group International, 2009) (Mazar et al., 2019). Organisation A och Organisation B hade även problem med projektens resurser, antingen fanns det för få, som är ett problem att lösa på portföljnivå, eller att mängden resurser överskrider budget. Genom att implementera en projektmetodik ämnade organisationerna att lösa dessa problem och skapa en förståelse för hur väl projekten följer planeringen. Vid flera tillfällen har Semcon uppmärksammat dessa problem som den främsta anledningen till att organisationer väljer att använda XLPM i deras projektarbete. Deras resonemang att en projektmetodik löser problemen med bristande planering av tid, budget och resurser stärks av Coneley (2015) som visar på att brist av projektmetodiker leder till fler misslyckade projekt.

5.1.3. Ersättning av en egenutvecklad metodik

Organisation B uppgav under intervjuerna att anledningen till att de implementerade XLPM i sin organisation var för att ersätta en annan projektmetodik som de utvecklat själva. De upplevde att den egna projektmetodiken var svår att upprätthålla och utveckla i takt med organisationen. Pinto (2020) lyfter att projektledning har blivit ett vanligt verktyg för att snabbt reagera på utomstående händelser och möta utmaningarna inom olika branscher. Det är därför även viktigt att projektmetodiken är relevant i tiden. Empirin bidrar därmed genom att belysa vikten av att projektmetodiker inte är statiska utan ständigt uppdateras och inkluderar utbildningar som följer organisationens utveckling, vilket kan vara tungt resurskrävande för en organisation att upprätthålla.

5.2. Positiv påverkan av XLPM

5.2.1. Bättre struktur och hantering av portföljer

Enligt CPIA (2015) är det en framgångsfaktor i projektarbete att projekt grundas i organisationens vision. I litteraturstudien poängterar både Tonnquist (2021) och Lotffy & Parth (2015) att portföljhantering är en del av projektmetodiker som medför effektivare prioritering av de projekt som sammanfaller med organisationens visioner och mål. Likt litteraturen har empirin visat att införande av projektportföljer förenklar arbetet att prioritera mellan olika projekt och skapa en koppling mellan projekten och organisationens mål, vilket resulterat i att de likt CPIA (2015) menar har ökat projektens framgång. Söndergaard (2015) tar upp att projektportföljer säkerhetsställer att organisationen inte tar på sig mer ansvar än de klarar av,

vilket är fallet även hos de organisationer i fallstudien som framgångsrikt implementerat projektportföljer. Vidare lyfter empirin, till skillnad från litteraturen, att projektportföljer underlättar för beslutsfattarna att inta ett objektiva perspektiv vid prioritering av projekt, vilket skapar acceptans inom organisationen. Respondenten hos Organisation B lyfter deras försök till portföljledning inom organisationen, men att det ännu inte fått det att fungera. Däremot har de insikt om att portföljledning skulle förbättra deras möjligheter att avslå icke relevanta projekt innan de startar och därigenom minimera riskerna för att initiera projekt som inte kan slutföras.

Respondenterna hos Organisation A uttrycker en upplevd känsla av bättre kultur och samarbete mellan kollegorna som en följd av tydligare strukturer. Situationen hos Organisation A stämmer överens med Lotffly & Parths (2015) teorier om att tydligare projektbeskrivningar underlättar vid utmaningar och kommunikation i projekt, samt att god kommunikation minimerar riskerna för misstolkningar och konflikter (Mulder, 1997). Genom att alla projekt följer samma struktur skapas en gemensam förståelse för de utmaningar som uppstår och ökar möjligheterna till att kunna hjälpa varandra, vilket Organisation D har lyckats erhålla som följd av implementeringen av XLPM.

5.2.2. Roller och ansvarsfördelning

Projektmetodikerna medför inte enbart tydliga strukturer för hur arbetet ska utföras, utan även tydliga beskrivningar för vem som utför vilket arbete och hur beslutsmyndigheten fördelas (Tonnquist, 2021). CPIA (2015) lyfter att individuellt ansvar och tydlig arbetsfördelning är en framgångsfaktor vid projektarbete. Empirin visar att implementation av XLPM ger organisationerna verktyg för att uppfylla denna framgångsfaktor. Ett resultat av implementationen av XLPM har varit att mängden konflikter inom projekten minskar då alla är väl införstådda i vem som äger beslutsmyndighet, vilket stämmer överens med Mulder (1997). Empirin visar att implementationen av projektmetodikerna har resulterat i stora förbättringar av arbets- och ansvarsfördelningen inom projektarbetet. Rollfördelningen i XLPM har underlättat för fallstudieorganisationerna att avgöra vem har beslutsmyndighet. Det har resulterat i större effektivitet genom att beslut som tas på projektledarnivå inte berörs i högre forum. Rollfördelningen har även resulterat i att projektledare och projektsponsorer känner sig mer trygga i sitt arbete på grund av att deras ansvar och befogenheter är tydligt specificerade och förankrade hos alla i organisationen.

5.2.3. Tydligare mallar

Projektmetodikerna grundas i tydliga och standardiserade ramverk, strukturer och mallar som enligt CPIA (2015) leder till minskad komplexitet i projekteten. Genom dessa kan alla

involverade i projekten följa projektstatus och därigenom stämma av projektet i förhållande till bland annat tidsplaneringen och andra projekt (Tonnquist, 2021). Mallarna och styrdokumenterna i XLPM är generella och framtagna för att anpassas till olika organisationers behov och verksamhet. I empirin framgår att alla organisationer har inspirerats av och följt XLPM:s mallar till olika grad. Organisation A har till största del helt följt XLPM mallarna rakt av medan Organisation B och Organisation D har utvecklat egna mallar och styrdokument med inspiration av de som finns i XLPM. Empirin adresserar vikten av att arbeta enligt standardiserade mallar för att erhålla goda förutsättningar för planering, uppföljning, samarbete och ledning inom projektarbete.

Organisation D har lyckats genomföra en lyckad anpassning av mallarna och checklistorna som erhålls genom XLPM vilket har stärkt och förbättrat projektarbetet. Lotffy & Parth (2015) tar upp att standardiserade mallar underlättar kommunikationen och minskar risken för missförstånd mellan ledning och övriga intressenter. Organisation D upplever, liksom litteraturen lyfter, att mallar generellt underlättar otroligt mycket för kommunikationen vertikalt inom organisationen samt fungerar som ett bra verktyg vid projektuppföljning och rapportering till ledningen. Empirin tar även upp att som följd av minskade missförstånd underlättas arbetet med att fatta beslut då alla i organisationen är införstådda i kommunikationskanalen.

Däremot har Organisation B inte arbetat lika mycket med anpassning av XLPM:s mallar då de ansåg att sina egna mallar var tillräckligt goda. De har även haft utmaningar med att få anställda att förstå nyttan av styrdokumenterna och mallarna, samt hur de skulle tillföra till deras befintliga verksamhet. Tonnquist (2021) och PMI (2021) lyfter avsaknaden av kvalificerade projektledare och sponsorer som möjliga anledning till misslyckande förmedling av nyttan med styrdokument och mallar. Empirin fördjupar argumentet genom att identifiera bristande förståelse för hur individuella arbetsuppgifter bidrar till organisationen som helhet.

5.3. Utmaningar vid implementation av XLPM

5.3.1. Interna förändringsutmaningar

Den vanligast förekommande interna utmaningen vid implementation av XLPM är en avsaknad av förståelse inom organisation till varför förändring kommer lösa de problem som finns. Resultatet av detta har varit ett motstånd till att förändra arbetssättet och implementera de nya metoderna. Däremot, hos Organisation A där implementationen har gått bra, har en konsult från Semcon varit närvarande och bidragit till ökad förståelse för hur förändringen kommer påverka problemen som fanns. Konsulten med stor kunskap inom området kan i detta fall ses som en förändringsagent, vilket enligt Jacobsen & Thorsvik (2021) möjliggör för större acceptans från de anställda vid implementeringen. Rasnacs & Berzisa (2016) lyfter vikten av att alla i organisationen är införstådda och är villiga att förändras för att en lyckad

implementering ska genomföras. Om individen däremot inte är beredd på förändring skapas en långsammare och mindre effektiv process vilket har varit fallet hos de studerade organisationerna (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Problemet har uppstått när det saknas förståelse för vilken påverkan projektledarens individuella arbete har på organisationen som helhet, vilket sker när erfarna projektledare utan motivation att utföra de arbetsuppgifter som tillhör rollen leder projektet. Det leder till ett individualistiskt synsätt där arbetsuppgifter som inte gynnar personen inte utförs. Resultatet stämmer överens med litteraturen som belyser vikten av att projektledaren har stor förståelse för organisationens projektmetodik, har ett driv att uppfylla projektmålen och kan motivera övriga projektmedlemmar (Tonnquist, 2021).

En förändringsprocess är något som tar tid för att genomföras med gott resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Empirin styrker detta då missförstånd kring hur snabbt implementationen skulle genomföras, vilket ökat motståndet och medfört misstro till de involverade i beslutet. I snabba förändringsprocesser har det blivit ett överflöd av information och för stort fokus på de teoretiska delarna. Brist av delmål och en förändringsplan har identifierats som nyckelfaktorer till att förändring har påverkats negativt. Anledningen till de påskyndade förändringsprocesserna har grundats i att projektmetodiken ses som en snabb lösning på problemen snarare än en förändring som tar tid och involverar hela organisationen för att få ut önskad effekt.

Syftet med portföljledning är att skapa struktur för att avgöra ifall projekt är gynnsamma för organisationens syfte och hur resurser ska fördelas mellan projekten (Tonnquist, 2021). Däremot har implementering av portföljledning skapat interna problem då projektledare uttryckt missnöje när deras projekt inte blir tilldelade de resurser som önskas. Resultatet av detta missnöje har varit att skulden läggs på projektmetodiken vilket ökat motståndet till att implementera XLPM i projektarbetet. Empirin har även identifierat att portföljledning inte ger den önskade effekten om inte uppföljning av projektets resursåtgång och budget genomförs.

5.3.2. Ledningens involvering vid förändring

En av de viktigaste framgångsfaktorerna vid implementering av något nytt är ledningens involvering och engagemang (Jacobsen & Thorsvik, 2021) (Pinto & Slevin, 1987). Respondenten från Organisation D belyste själv vikten av att man själv lever som man lär ut. Respondentens roll vid implementeringen har varit att agera förändringsagent vilket är ett tillvägagångssätt som både han och Jacobsen & Thorsvik (2021) poängterar är en viktig nyckel för att hjälpa de runt omkring en att akklimatisera sig till en förändring. Respondenten beskriver även att den lyckande implementeringen hos deras Organisation Beror på ett stort intresse såväl uppifrån som nedifrån i organisationen, vilket skapats genom respondentens arbete som förändringsagent.

Om ledningen inte ser ett syfte med en gemensam metodik, kommer det skapa svårigheter för att få resten av organisationen att vilja arbeta enligt metodiken. Engagemang och intresse från en ledande roll är en av de viktigaste aspekterna som medför att individer anstränger sig och vill prestera för att kunna vara med och bidra till organisationens visioner och mål (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Bristande stöd från ledningen i projektarbete är en av orsakerna till att många projektarbeten misslyckas (The Standish Group International, 2009). I Organisation B kom initiativet av implementeringen underifrån utan stöd från organisationens ledning, vilket kan varit en faktor till att implementeringen av XLPM inte slutade i lika stor framgång som för andra organisationer. Detta jämfört med Organisation A och Organisation D som bägge haft lyckade implementeringar av metodiken. Ledningen har i bägge organisationer varit delaktiga vid beslutsfattandet och inkluderat metodiken som ett verktyg för att nå organisationernas långsiktiga visioner och mål.

Litteraturstudien tar upp en del utmaningar med den ledande rollen projektsponsor. Breese et al. (2020) tar upp att det finns stora variationer kring vad projektsponsors uppgifter innebär och hur dess arbete ska utföras. Elvenäs (2017) beskriver att ledare sällan har struktur i sitt arbete och saknar en plan för hur ledarskapet ska utövas. Dessa utmaningar har inte påkommit i empirin. Tvärtom har XLPM givit organisationerna goda förutsättningar att tydliggöra för projektsponsorerna vilka arbetsuppgifter de har och hur beslutsmakten fördelas mellan de olika rollerna. Vidare har projektledarna med hjälp av XLPM goda förutsättningar att skapa bra struktur i sitt arbete och i hur de ska utöva sitt ledarskap. Att organisationerna som arbetar enligt XLPM överkommer dessa utmaningar styrker argumenten från Tonnquist (2021) och Rasnaxis & Berzisa (2016) att det är gynnsamt för organisationer att arbeta enligt en projektmetodik.

5.3.3. Metodikens utformning

Generellt lyfter empirin tillfredsställelse med XLPM:s utformning och metodiken som helhet. Däremot upplever organisationerna avsaknad av tydliga direktiv för tillvägagångssätt innan TG0, samt att styrdokumentet och mallarna inte är helt täckande vid beslut om projektstart med kort varsel. Det medför utmaningar i uppstartsfasen av projekten då de upplevt att de inte vet fullt ut vad de ska göra. Teorin lyfter att man bör ha tydliga förhållningssätt vid uppstart av projekt (PMI, 2021). Annars spenderas resurser på onödiga och icke värdeskapande arbete. Teorin berör dock inte utformningen av strukturer, mallar och ramverk innan TG0 och hur det är bör anpassas till de olika verksamheterna för att uppnå värdeskapande resultat.

Empirin har visat att XLPM:s hemsida är bred och svår att navigera för de som inte har tidigare erfarenhet av projektmetodiken. Respondenten från Organisation D framförde att det finns

mycket bra information på hemsidan som är användbart om man vet vad man ska leta efter. Komplexiteten av hemsidan kan vara en anledning till behovet av att utveckla egna mallar och checklistor. För att skapa en smidig implementering av metodiken hos nya användare bör hemsidan vara upplagd för enkel navigation och användning för såväl erfarna som oerfarna användare. Teorin lyfter inte något om utformning av elektroniska läromedel för projektmetodiker eller hur de teoretiska delarna tas emot effektivast av användarna. Däremot finns ett behov hos organisationerna för enklare utläring då det i dagsläget är tunga begrepp som används, vilket resulterar i utmaningar för oerfarna att ta till sig all teori bakom metodiken och att lära sig på egen hand genom hemsidan.

6. SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med studien har varit att undersöka varför det finns ett behov hos organisationer att arbeta enligt en projektmetodik samt vilka utmaningar som uppstår vid implementering. I detta kapitel presenteras de resultat som har sammanställts från analysen och empirin för att sedan besvara frågeställningarna. För att göra arbetet applicerbart för fler organisationer än de som studerats tar kapitlet upp rekommendationer till organisationer som inte arbetar med projektmetodiker, organisationer som planerar att implementera en projektmetodik, organisationer som utvecklar projektmetodiker, samt rekommendationer till framtida studier.

6.1. Slutsats

Varför behövde organisationerna implementera en projektmetodik?

Anledningen till att organisationer väljer att implementera en projektmetodik är främst för att de ser problem med att de inte har ett gemensamt arbetssätt mellan olika projekt. Vid avsaknad av ett gemensamt arbetssätt sker mycket icke värdeskapande arbete i form av att projektledare och projektspansorer tar fram egna tillvägagångsätt att planera, analysera och följa upp projekt. Det missgynnar kommunikationen inom organisationen och samordningen av olika projekt. Utan en projektmetodik initieras projekt utan en väl genomförd analysfas, vilket ökar risken att projekt inte ligger i linje med och bidrar till organisationens syfte. Utan en projektmetodik är risken större att projektets tids- och resursåtgång inte följer projektplanen. Det gör att projekten tar längre tid, är dyrare än förväntat, inte resulterar i de uppsatta målen eller inte slutförs.

Vilken positiv påverkan har organisationerna erhållit med XLPM?

Analysen av implementering av XLPM visar att en projektmetodik kan skapa hantering av en organisations projektportföljer där de kan säkerhetsställa att projekten som startas bidrar till organisationens syfte. Det görs genom att förbättrad uppföljning och rapportering av projekt skapar förutsättningar att prioritera mellan olika projektförslag och fördela resurser därefter.

En gemensam projektmetodik som grundas i internationellt erkända ISO-standarder och ständigt förbättras medför att planering av projektens tidsåtgång och budget görs med större träffsäkerhet vilket ökar sannolikheten att projekt slutförs med goda resultat.

Studien av XLPM har även visat att en projektmetodik kan standardisera rollerna inom projektarbete som medför att beslut tas snabbare och på rätt nivå inom organisationen, konflikter minskar då alla är införstådda i vem som tar vilket beslut, samt att projektledare och projektspansorer är tryggare i sina arbetsuppgifter.

Resultatet av studien visar nyttan av de välutformade mallar, styrdokument och ramverk som implementering av en projektmetodik medför. Det möjliggör för effektivare arbete i projektets alla faser då de standardiserade mallarna tydliggör för vad som ska göras. Det medför en minskad risk för missförstånd och misskommunikation inom organisationen.

Vilka utmaningar uppstår vid implementering av XLPM?

Rapportens resultat har visat att de främsta utmaningarna som uppstått vid implementering av XLPM grundas i interna utmaningar inom organisationerna och inte i projektmetodiken. Organisationerna i fallstudien upplevde att det fanns ett visst motstånd från start och en avsaknad av förståelse för hur XLPM skulle kunna bidra till deras verksamhet. Empirin bekräftar resultatet av litteraturstudien, som visar att förändringsmotstånd uppstår när en individ inte är beredd på förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Empirin bidrar med att förändringsmotståndet resulterar i ett individualistiskt tänk, där nya arbetsuppgifter endast genomförs om det medför direkta personliga fördelar.

Resultatet av empirin identifierar att förändringsmotstånd och irritation inom organisationen kan uppstå som en följd av projektmetodikens tydliga roll- och ansvarsbeskrivningar. Förändringen kan medföra ett maktskifte där informell makt försvinner och individer får mer eller mindre inflytande och ansvar än tidigare. Vidare kan prioritering av projekt medföra irritation hos dem som inte får genomföra projekt, eller får färre resurser till projekt, de har starka känslor för. Litteraturstudien lyfter inte några liknande resultat om informell makt eller irritation som följd av prioritering av projekt, däremot kan tidigare forskning användas för att minimera risken för dessa utmaningar. Jacobsen & Thorsviks (2021) menar att tydlighet och rättvisa vid av genomförande av förändringar är faktorer som minskar förändringsmotståndet.

Avsaknaden av motivation och vilja att genomgå förändringen resulterar i att det tidigare arbetssättet helt eller delvis finns kvar, vilket hindrar organisationen från att ta vara på de positiva resultaten som en projektmetodik medför. Detta motstånd kan variera och resultera i mer eller mindre framgångsrika implementationer. Litteraturstudien visar att förändringsagenter, individer som leder ett förändringsarbete, minskar förändringsmotståndet genom att motivera övriga anställda och skapar förståelse för hur och varför förändring genomförs (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Implementationen av en projektmetodik är en förändring som tagit längre tid än många organisationer förväntat sig. Genom en tydlig implementeringsplan och definierade delmål minskar risken att metodiken upplevs som en "quick fix", utan ses i stället som ett långsiktigt verktyg för att uppnå struktur och överblick över organisationens projektverksamhet. Fallorganisationerna som haft en konsult eller förändringsagent med god kunskap om

metodikerna har med deras hjälp lyckats ta fram en implementeringsplan. Denna har underlättat att genomföra implementeringen i rätt ordning och att arbetet skett kontinuerligt.

Slutligen visar resultatet på utmaningar då initiering av implementationen har påbörjats underifrån i organisationen. Pinto & Slevin (1987) tar upp att ledningen är en kritisk framgångsfaktor vid projektarbete. Vidare beskriver Jacobsen & Thorsvik (2021) att en av ledningens uppgifter är att fastställa visioner och mål för organisationens verksamhet. Resultatet av empirin visar att när ledningen inte fastställt implementering av en projektmetodik som ett mål för organisationen har resterande del av organisationen haft svårt att acceptera förändring och därmed visat större motstånd till implementationen. Däremot om ledningen varit involverad och intresserad av implementeringen samt själva efterlevt de nya förhållningssätt som en projektmetodik innebär, har även resterande del av organisationen funnit större acceptans och öppenhet till metodiken.

6.2. Rekommendationer till användare och utvecklare

Rapporten studerar tre organisationer som använder XLPM. Enligt konsulterna på Semcon har de identifierat att fler organisationer än de som medverkar i studien upplevt liknande positiva påverkningar och utmaningar som lyfts i empirin. Därmed är resultat även applicerbart för andra organisationer som använder eller kommer använda en projektmetodik. Då XLPM är en projektmetodik som baseras på ISO standarder är rapportens resultat applicerbart hos organisationer även om de använder andra projektmetodiker som baseras på samma standarder.

Studien har visat att en standardiserad metodik för en organisations projekt bidrar till uppfyllandet av flertalet framgångsfaktorer. Till organisationer som upplever de identifierade anledningarna till implementation rekommenderas införandet av en projektmetodik. Det kommer leda till flertalet fördelar inom organisationen. Exempelvis bättre struktur, tydligare ansvarsfördelning, acceptans inom organisationen för beslutsfattande, enklare uppföljning, samt tydligare överblick av projekt och resursfördelning.

För att minska risken att stöta på de identifierade utmaningarna rekommenderas organisationer som planerar att implementera en projektmetodik att ta fram en tydlig förändringplan. Implementation av en projektmetodik är inte en snabb lösning på organisationens alla problem, utan det kräver kontinuerligt arbete och förståelse för att det är en lång process. Det är även viktigt att motivera de anställda att genomgå förändringen med hjälp av förändringsagenter som sprider budskapet om projektmetodikens positiva påverkan. Denna förändringsagent bör inte vara en extern konsult, då empirin visar att det kan leda till ökat internt motstånd. Till sist är även ledningens involvering viktig för implementationens framgång. Genom att förankra beslutet om att genomgå förändring hos ledningen ökar acceptansen inom organisationen.

Studien har visat på stor framgång för organisationer där en konsult eller förändringsagent varit närvarande. Därav rekommenderas leverantörerna att framföra den stora påverkan goda förebilder har vid implementering till nya kunder. Implementeringen av en projektmetodik är inte en "quick fix" utan det leder till nya förhållningsätt och arbetsrutiner, vilket bör vara tydligt kommunicerat till kund, då det resulterar i långsiktigt framgångsrikare resultat.

6.3. Rekommendationer för framtida studier

Under den empiriska studien har frågor framkommit som vore intressanta att undersöka närmare men som inte ligger inom arbetes omfattning. Den första frågan är att jämföra ur ett ekonomiskt perspektiv om det är mest lönsamt för en Organisation Att köpa in en projektmetodik från exempelvis Semcon eller att utveckla en egen metodik, utbilda personalen inom den och hålla den uppdaterad.

Den andra frågan är att utreda hur en projektinitieringsfas och arbetet innan TG0 bör gå till väga, vid direktiv med kort varsel om att ett projekt ska startas. Denna avsaknad av tydliga direktiv och riktlinjer har framkom hos flera organisationer, och därav anses det vara en fråga som kan vara intressant att fortsätta undersöka.

Både litteraturen och empirin har visat att det kan uppstå lojalitetskonflikter mellan linjeorganisationen och projektorganisationen när de delar resurser. Det vore intressant att undersöka hur en sådan konflikt bör hanteras för att maximera effektiviteten för båda parter.

REFERENSLISTA

Böcker

- Cockburn, A. (2006). *Agile Software Development: The Cooperative Game*. Second Edition. Boston, MA: Addison Wesley Professional, Pearson Education, Inc.
- Davidson, B., & Patel, R. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Femte upplagan. Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken*. Fjärde upplagan. Studentlitteratur
- Elvnäs, S. (2017). *Effektfull: detaljerade studier av ledarskap - så ökar du effekten av din tid* (Första utgåvan). Volante.
- Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F. (2014) *Rapportboken – hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. Andra upplagan. Liber.
- Frostling-Henningsson, M. (2017). *Kvalitativa metoder*. Studentlitteratur.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Jacobsen, D-I., Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur AB.
- Persson, J., & Sahlin, N-E. (2013). *Vetenskapsteori för sanningssökare*. Fri tanke.
- Pinto, J. (2020). *Project Management – Achieving Competitive Advantage*. Fifth Edition. Edinburgh Gate: Person.
- PMI (Project Management Institute). (2021) *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE) and The Standard for Project Management*. (Sjunde upplagan). Pennsylvania: Project Management Institute inc.
- Skårbratt, L-S. (2009). *Att driva projekt – Enkel projektstyrning för stora och små projekt*. Landvetter: Oppenheim förlag.
- Tonnquist, Bo. (2021). *Projektledning – Teori och praktisk tillämpning av projektmetodik och agila metoder*. Åttonde upplagan. Sanoma utbildning
- Thurén, T. & Werner, J. (2019). *Källkritik*. Fjärde upplagan. Liber AB.

Avhandlingar/Rapporter

Council Practice Improvement Assessment (CPIA). (2015). *Spotlight and portfolio management and risk management*. Project Management institute, Inc.

Ericsson Infocom AB. (1997) *The history of PROPS*. Projectivity Support Group

Statens beredskap för medicinsk och social utvärdering (SBU). (2013). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården - En handbok*. Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU).

The Standish Group International. (2015). *CHAOS Report 2015*.

The Standish Group International. (2009). *CHAOS Report 2009*.

Artiklar

Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of project management*, 26 (8).

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.12.001>

Breese, R., Couch, O., Turner D. (2020). The project sponsor role and benefits realization: More than 'just doing the day job.' *International Journal of Project Management*, 38 (1).

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.009>

Coneley, T (2015) Avoiding major project pitfalls, *International Journal of Project Management*, 16 (2)

[https://doi.org/10.1016/S1755-0084\(15\)30047-8](https://doi.org/10.1016/S1755-0084(15)30047-8)

Gupta, K., Gunasekaran, A. & Antony, J (2019). Systematic literature review of project failures: Current trends and scope for future research. *International Journal of project management*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.002>

Holtzman, J. (1999). First in the world. *PM Network*, 13(12), 41–42.

J. K. Pinto and D. P. Slevin, (1987) Critical factors in successful project implementation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-34, no. 1, doi: 10.1109/TEM.1987.6498856.

Lotffý, Essam Mohamed, Parth, Frank R. (2015) Failures in Construction Due to Ineffective Project Management Information Systems, *PM World Journal*, 4 (2)

Masár, M. Hudáková, M. Šimák, L. Brezina, D. (2019) The current state of project risk management in the transport sector, *International Journal of Project Management*, 16 (2).

<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.156>

Mulder, L. (1997) The importance of a common project management method in the corporate environment. *R&D management*, 27 (3) <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00056>

Rasnacis, A., Berzisa (2016). Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology. *International Journal of project management*, 104. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.055>

Söndergaard, N (2015) kill complexity - Short and fat projects will save your bottom line, Implement Consulting Group. <https://implementconsultinggroup.com/article/short-and-fat-projects-will-save-your-bottom-line/>

Konferenser

Vaskimo, J., (2011) Project management methodologies: an invitation for research. IPMA World Congress 2011 on October 12, 2011, in Brisbane, Queensland. International Project Management Association, Amsterdam, the Netherlands.

Elektroniska källor

Haughey, D (2022) *The four levels of project success – The project management maturity matrix*. Projectsmart. <https://www.projectsmart.co.uk/project-portfolio-management/four-levels-of-project-success.php>

Semcon. (u.å.) *XLPM: Vår egen projektmetodik*. <https://semcon.com/sv/erbjudanden/project-excellence/projektmetodik/>

XLPM Online. (u.å.). *Projektledning i XLPM*. <https://xlpm-online.com/>

Figurer

Tonnquist, Bo (2021) *Projektledning – Teori och praktisk tillämpning av projektmetodik och agila metoder*. Åttonde upplagan. Sanoma utbildning.

XLPM Online. (u.å.). *Projektledning i XLPM*. <https://xlpm-online.com/>

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjumall förstudie

Företag:

Respondentens namn:

Roll i organisationen:

Datum:

Bakgrund

- a. Berätta om organisationen.
- b. Vilken bransch verkar ni inom?
- c. Hur många anställda?
- d. Hur ser er organisationsstruktur ut?

Hur organisationen arbetar i projekt

- a. Vilka typer av projekt arbetar ni med?
 1. Hur stora är projekten?
 2. Arbetar ni med uppdrag, projekt, program eller alla tre?
- b. Hur ser projektstrukturen ut?
 1. Hur delas arbetet in i grupper?
 2. Hur många arbetar i varje grupp?
 3. Hur fungerar samarbetet mellan projektgrupper?
- c. När började ni arbeta med XLPM?
 1. Har ni arbetat med någon annan projektmetodik innan XLPM?
 2. Varför valde ni just XLPM?
- d. Hur använder ni XLPM i det dagliga arbetet?
- e. Hur genomförde ni implementeringen av XLPM?
- f. Stötte ni på några problem/utmaningar när ni först började med XLPM?
- g. Vilken hjälp fick ni av Semcon i början?
- h. Uppstod det några konflikter inom organisationen vid implementeringen?
- i. Vilken förändring har XLPM skapar hos er?
 1. Både positiva och negativa?

Bilaga 2 – Intervjumall empirisk studie

Företag:

Respondentens namn:

Roll i organisationen:

Datum:

Bakgrund

- a. Vilken är respondentens roll i organisationen?

Anledningar till implementation av XLPM

- a. Vilka är de grundläggande orsakerna till att ni behövde implementera en projektmetodik?
- b. Vilka var de största problemen innan ni började arbeta med XLPM?
Exempel från problem som nämns i litteraturen och förstudie om de har svårt att svara:
 - *Planering av projektets livscykel*
 - *Koppling mellan projekt och organisationens strategiska mål*
 - *Projektuppföljning*
 - *Hantering av flera projekt samtidigt*
 - *Oklara arbetsbeskrivningar för de olika rollerna*
- c. Arbetade du på företaget under implementeringen av XLPM?
 1. Om ja --> Var du med i beslutsprocessen?
 - a. Varför valde ni just XLPM?
 2. Om nej --> Hur blev du introducerad till XLPM?
 - a. Ge exempel på aktiviteter

Positiv påverkan av XLPM

- d. Hur föreställde ni er att XLPM skulle underlätta de dåvarande problemen?
 1. Satte ni upp några mål för vilka resultat XLPM skulle generera?
 2. Både långsiktiga och kortsiktiga?
- e. Arbetar ni med några mätvärden för att mäta effekterna av XLPM?
 1. Finansiella?
 2. Icke finansiella?
- f. Har ni uppnått de resultat ni ville nå?
 1. Om ja --> Varför?
 2. Om nej --> Varför?
 - a. Finns det något Semcon kunnat/kan göra för att hjälpa er nå målen?

Utmaningar med implementering av XLPM

- g. Hur gick implementeringen av XLPM till?
 1. Lyft både fördelar och nackdelar samt exempel på dessa.

- h. Hur kommunicerades förändringen ut i organisationen?
- i. Hur har XLPM påverkat dina arbetsmoment?
 - 1. Mer eller mindre ansvar?
 - 2. Ge exempel.
- j. Hur har XLPM påverkat grupparbetet?
 - 1. Bättre eller sämre kommunikation inom projektet?
- k. Använder ni er av livscykelstrukturen i XLPM?
 - 1. Om ja --> Hur fungerar det att arbeta med livscykelstrukturen?
 - a. Lyft både fördelar och nackdelar med exempel.
 - 2. Om nej --> Varför använder ni inte livscykelstrukturen?
 - a. Är det för komplicerat?
 - b. Fokus på andra delar av XLPM?
- l. Arbetar ni enligt XLPM:s roller i projektstruktur (med ledande funktion, projektledning och operativ funktion)?
 - 1. Har alla medarbetare förstått sin roll?
 - 2. Vår för- och litteraturstudie visade att rollen som projektsponsor är väldigt viktig men kan vara svår att förstå och implementera. Hur arbetar era projektsponsorer och har det varit en utmaning för er?
- m. Har implementeringen tagit den tid ni förväntat er?
 - 1. Vad är orsakerna till att det tagit kortare eller längre tid?
- n. Har ni upplevt något internt förändringsmotstånd (om individer inte vill anamma nya arbetsmetoder)?
 - 1. Om ja --> Hur arbetar ni för att skapa enighet inom organisationen?
 - 2. Om nej --> Hur gjorde ni för att skapa enighet om att vilja implementera XLPM?
- o. Finns det några ytterligare utmaningar ni har stött på?

INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022
www.chalmers.se



CHALMERS