



CHALMERS

Att balansera struktur och flexibilitet

Utformning av projektledningsmetodik för marknads- och säljprojekt i mindre företag

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

TILDE HAMMARSTRÖM
LOVISA STRÖMBLAD

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION

AVDELNINGEN FÖR SERVICE MANAGEMENT AND LOGISTICS

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2023

www.chalmers.se

Rapportnummer E2023:144

Rapportnummer E2023:144

Att balansera struktur och flexibilitet

Utformning av projektledningsmetodik för
marknads- och säljprojekt i mindre företag

TILDE HAMMARSTRÖM
LOVISA STRÖMBLAD

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Service Management and Logistics
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2023

Att balansera struktur och flexibilitet

Utformning av projektledningsmetodik för marknads- och säljprojekt i mindre företag

TILDE HAMMARSTRÖM

LOVISA STRÖMBLAD

© TILDE HAMMARSTRÖM, 2023

© LOVISA STRÖMBLAD, 2023

Rapportnummer E2023:144

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2023

FÖRORD

Examensarbetet har utförts under hösten 2023 inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik vid Chalmers tekniska högskola. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och har genomförts i samarbete med ett nordiskt företag, med särskilt fokus på avdelningen som bedriver marknads- och säljprojekt.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare på företaget. Tack för allt stöd och för alla givande diskussioner som vi har haft under hösten. Vi vill även tacka samtliga personer som har ställt upp på intervjuer för att ni har delat med er av era åsikter och tankar.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ida Gremyr från Chalmers tekniska högskola. Dina råd och ditt stöd under arbetets gång har varit ovärderligt för att kunna genomföra detta examensarbete.

Det har varit en mycket lärorik höst och vi ser fram emot att ta med oss denna värdefulla erfarenhet vidare i arbetslivet.

Tilde Hammarström och Lovisa Strömblad

Att balansera struktur och flexibilitet

Utformning av projektledningsmetodik för marknads- och säljprojekt i mindre företag

TILDE HAMMARSTRÖM

LOVISA STRÖMBLAD

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Projektledning utgör en central komponent i den dagliga verksamheten för många företag, eftersom de flesta företag på något sätt engagerar sig i uppgifter som är tids- och målstyrda, det vill säga projektarbete. Denna studie avser att undersöka hur en projektledningsmetodik som är tillämpbar på ett mindre företag som bedriver marknads- och säljprojekt kan utformas, samt att identifiera vilka utmaningar som uppstår vid projektarbete på denna typ av företag. För att besvara studiens frågeställningar har en litteraturstudie och en empirisk studie genomförts, vilka beskriver utmaningar och kritiska faktorer vid projektarbete. Vidare beskrivs två grenar inom projektledningsmetodik, traditionell respektive agil projektledningsmetodik, samt hur de skiljer sig åt med hänsyn till de kritiska faktorer som har identifierats.

Studien har jämfört dessa två typer av projektledningsmetodik och kopplat samman resultatet från litteraturstudien med en fallstudie på ett utvalt fallföretag. Fallstudien genomfördes i form av en intervju- och observationsstudie samt en workshop för att identifiera utmaningar kopplat till projektarbete. Slutsatsen av litteraturstudien och empirin genererade ett antal konkreta rekommendationer kring hur fallföretaget kan arbeta med projektledning i sin dagliga verksamhet, i form av en arbetsgång samt tillhörande arbetsverktyg. De utformade rekommendationerna avser hantera flera utmaningar på fallföretaget. Slutsatsen är att utmaningarna vid projektarbete främst handlar om ett inkonsekvent arbetssätt med vaga projektmål och avsaknad av gemensamma arbetsverktyg. Dessa utmaningar skapar behov av en standardiserad arbetsprocess med riktlinjer för hur projektarbete ska bedrivas. Den projektledningsmetodik som är tillämpbar för mindre bolag som bedriver marknads- och säljprojekt är en kombination av traditionell och agil projektledningsmetodik, där de traditionella inslagen står för struktur medan de agila inslagen står för flexibilitet.

Nyckelord: *projektledning, projektledningsmetodik, traditionell projektledning, agil projektledning, marknads- och säljprojekt*

ABSTRACT

Project management is a central component in the daily operations of many companies, as most businesses engage in tasks that are time- and goal-oriented, namely project work. This study aims to examine and identify a project management methodology applicable to smaller-sized companies involved in marketing and sales projects. Additionally, the study seeks to identify the challenges that arise in project work within this type of company. To address the research questions, a literature review has been conducted, describing challenges and critical factors within project work. Furthermore, two main fields within project management, traditional and agile project management, are described, as well as how these differ with regard to the critical factors that have been identified.

The study compares the two methodologies and integrates the findings from the literature review with a case study. The case study was conducted through interviews, observational studies, and a workshop at the chosen case company to identify challenges and needs specific to the company. The conclusions from the literature review and empirical data generated several recommendations on how the case company can enhance its project management in daily operations, including workflow and associated tools. The designed recommendations aim to handle several of the identified challenges at the case company. The conclusion is that the main challenges in project work concern an inconsistent way of working, vague project goals and a lack of common work tools. These challenges create a need for a standardized work process with hands-on guidelines. With this, the project management methodology suggested for a smaller-sized company that performs marketing and sales projects is a combination of traditional and agile project management. The traditional elements represent structure, while the agile elements represent flexibility.

Keywords: project management, project management methodology, traditional project management, agile project management, marketing and sales projects

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställning	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Rapportens disposition	3
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Projektledningsmetodik	5
2.2 Projektlivscykeln	6
2.2.1 Förstudie	7
2.2.2 Planering	7
2.2.3 Genomförande	9
2.2.4 Avslutning	10
2.3 Traditionell projektledning	11
2.4 Agil projektledning	13
2.5 Utmaningar vid småskaligt projektarbete	15
2.6 Syntes	19
3. Metod	22
3.1 Forskningsansats	22
3.2 Design	23
3.3 Datainsamling	25
3.3.1 Litteraturstudie	25
3.3.2 Intervjuer	26
3.3.3 Observation	28
3.3.4 Workshop	29
3.4 Analys	32
3.5 Forskningskvalitet och etik	32
4. Empiri	37
4.1 Intervjuer och observationer	37
4.1.1 Arbetsprocessen och projektstruktur	38

4.1.2	Rolldefinitioner och kommunikation	41
4.1.3	Arbetsverktyg och styrdokument	42
4.2	Sammanfattning av workshop	43
5.	Analys och rekommendationer	48
5.1	Introduktionsfas	48
5.2	Planeringsfas	52
5.3	Genomförandefas	55
5.4	Avslutningsfas	57
5.5	Anpassning till projekt av olika storlekar	58
6.	Diskussion	61
6.1	Traditionell eller agil projektledningsmetodik	63
6.1.1	Bidrag till forskning	64
6.1.2	Bidrag till praktiken	65
7.	Slutsats	67
7.1	Begränsningar och förslag till vidare forskning	68

Referenser

Bilagor

- Bilaga 1 - Intervjuunderlag
- Bilaga 2 – Observationsunderlag
- Bilaga 3 - Projektinitieringsdokument
- Bilaga 4 – Aktivitetslista
- Bilaga 5 – Checklista för projektledare
- Bilaga 6 – Projektplan med exempelprojekt
- Bilaga 7 – Avstämningsmöte
- Bilaga 8 – Projektutvärderingsmall

1. Inledning

Inledningen innehåller bakgrundsinformation till studiens huvudämne och innehåll, samt dess syfte och specificerade frågeställningar. Vidare innehåller kapitlet en beskrivning av undersökningens avgränsningar samt en beskrivning av rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

Projekt är en uppgift eller en serie av uppgifter med ett tydligt start- och slutdatum som syftar till att uppfylla ett tydligt definierat mål (Pinto, 2019). Dessutom karaktäriseras projekt av att vara unika, kundfokuserade samt begränsade av resurser, tid och budget. För att kunna leverera den slutgiltiga produkten eller tjänsten bör ett projekt gå igenom en livscykel bestående av initiering, planering och genomförande (Project Management Institute, u.å). Projektledning syftar till att organisera och vägleda arbetet under denna livscykel för att kunna uppfylla projektets mål (Project Management Institute, 2021; Tonnquist, 2021). Ett projektmål utgörs av komponenterna: resultat, tid och kostnad. Det beskriver med andra ord vad projektet ska leverera, när det ska levereras och till vilken kostnad det ska levereras (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019; Jansson & Ljung, 2004).

Genom att företag använder sig av fördefinierade projektledningsmetodiker kan projektets värde för organisationen maximeras (Charvat, 2003). Författaren definierar en metodik som en samling riktlinjer eller principer som kan appliceras på och anpassas till en specifik situation. För en projektmiljö skulle dessa riktlinjer kunna bestå av en lista på vad som ska göras. En metodik definieras vidare som ett särskilt tillvägagångssätt, mallar, checklistor eller formulär som används under ett projekts livscykel. En projektledningsmetodik som kan tyckas vara lämpad för en specifik bransch kan användas även i andra sammanhang förutsatt att anpassningar görs. Projektledningsmetodiker kan därmed inte anses vara rätt eller fel i stort, däremot bör de användas i rätt situationer och anpassas till företaget (Charvat, 2003). Detta ger insikt i att en metodik inte bör betraktas som ett färdigt recept, utan snarare som en samling riktlinjer eller en inspirationskälla som med fördel anpassas till företagets behov och strategier.

Fördelar med att använda projektmetodiker är till exempel att de bidrar till en snabbare och enklare väg till projektets avsedda slutresultat, bättre kommunikation inom teamet och med

projektets övriga intressenter samt effektiv hantering av risker och förändringar (Jovanović & Berić, 2018). Förutsättningen för att dessa fördelar ska uppstå är enligt författarna att metodiken är lämplig för den typen av projekt som bedrivs. Implementering av en metodik som är olämplig med hänsyn till projekttyp kan leda till förvirring i projektarbetet vilket följaktligen kan leda till sämre projektresultat än förväntat (Jovanović & Berić, 2018). Till exempel kan det handla om att medarbetare inte vet hur eller varför de ska tillämpa en införd projektmetodik i sitt dagliga arbete, vilket i sin tur kan leda till förvirring och således en ostrukturerad process snarare än en uppstyrd process vid projektarbete, vilket en projektmetodik syftar till att bidra med.

Med anledning av att det finns många projektledningsmetodiker, som var och en är möjlig att anpassa till den aktuella verksamheten, har två övergripande grenar inom projektledning valt att undersökas: traditionell projektledning respektive agil projektledning. För att ge läsaren en förståelse för de två olika grenarna kommer dessa kort introduceras. Dessa synsätt beskrivs mer ingående i avsnitt 2.3 respektive 2.4.

Traditionell projektledning är en linjär metod som innebär att nästa aktivitet kan påbörjas först när den tidigare aktiviteten är avslutad. Modellen bygger på att planeringen sker i första fasen av projektet och sedan genomförs följande faser sekventiellt (Keller et al., 2017).

Agil projektledning är en metod inom projektledning som ofta har använts för projekt inom mjukvaruindustrin, där arbetet genomförs i återkommande cykler med kontinuerlig uppföljning. Agila metoder har emellertid blivit alltmer användbara även i andra branscher där projekt bedrivs i en dynamisk omgivning (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Metoden grundar sig i ett repetitivt och stegvist tillvägagångssätt, med fokus på bland annat flexibilitet och acceptans för förändring (Ciric et al., 2019).

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att hitta en metodik för projektledning som lämpar sig för marknads- och säljprojekt i ett mindre bolag med behov av att kunna modifiera metoden utifrån det aktuella projektets storlek. Syftet adresseras genom en fallstudie på ett mindre bolag som i huvudsak bedriver sälj- och marknadsprojekt.

1.3 Frågeställning

Frågeställningar som kommer att besvaras i arbetet är:

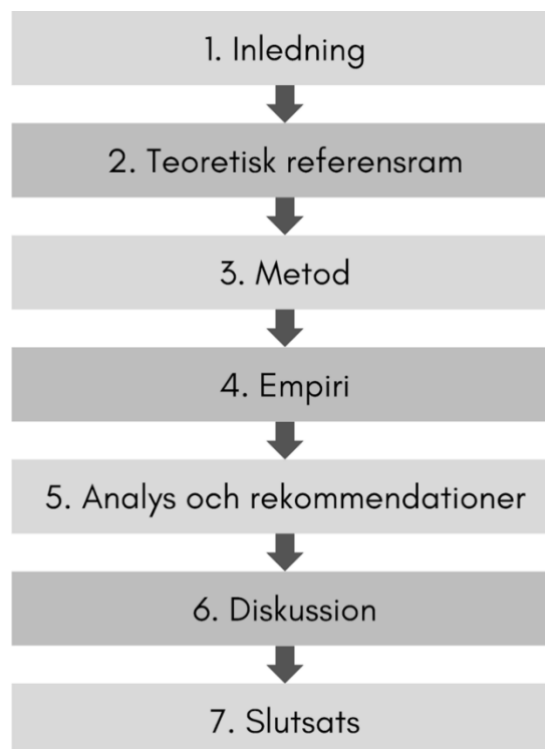
- Vilka utmaningar kan identifieras när det kommer till att bedriva marknads- och säljprojekt i ett mindre bolag?
- Hur kan en projektledningsmetodik utformas som kan vara tillämpbar för marknads- och säljprojekt av olika storlekar i ett mindre bolag?

1.4 Avgränsningar

Arbetet kommer att avgränsas till att behandla marknads- och säljprojekt. Arbetet kommer således inte att innefatta projekt inom produktutveckling eller tillverkning. Avgränsningen av arbetet kommer även att göras till att endast utforma en projektledningsmetodik och inte innefatta implementering av metodiken.

1.5 Rapportens disposition

Rapporten är strukturerad enligt *Figur 1* och är indelad i sju kapitel, vilka kortfattat kommer att beskrivas.



Figur 1: Rapportens disposition.

Rapportens inledning presenterar relevant bakgrundsinformation, rapportens syfte, avgränsningar och frågeställningar. Detta följs av den teoretiska referensram som använts och presenterar projektledningsmetodik, projektlivscykeln, traditionell respektive agil projektledning och utmaningar kopplat till projektarbete. Kapitlet avslutas med en syntes, vilken innehåller en sammanställning av kritiska faktorer vid projektarbete. I det följande metodkapitlet presenteras vilken metod som valts för arbetet, tillvägagångssättet vid datainsamling, samt forskningskvalitet och etik. Detta följs av kapitel 4, vilket presenterar resultat från fallstudien. Resultatet delas in i tre kategorier: arbetsprocessen och projektstruktur, rolldefinitioner och kommunikation samt arbetsverktyg och styrdokument. Vidare analyseras resultaten, vilket ligger till grund för rekommendationer. Utformade rekommendationer delas in i fyra faser utifrån vilken fas av projektlivscykeln de anses tillhöra. Kapitlet innehåller även en beskrivning av hur rekommendationerna kan anpassas till projekt av olika storlekar. Detta följs av en diskussion kring studien och dess bidrag till forskning och praktik. Slutligen presenteras rapportens slutsatser, vilka besvarar rapportens frågeställningar och ger förslag på vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel innehåller det teoretiska ramverk som utgör grunden för arbetet. Kapitlet innehåller en presentation av projektledningsmodeller som helhet och vidare fördjupning i traditionell och agil projektledning. Studien syftar till att besvara vilken projektledningsmetodik som är tillämpbar för mindre bolag som arbetar med marknads- och säljprojekt, vilket ger anledning att presentera typiska karaktärsdrag för mindre bolag samt dessa typer av projekt. Kapitlet avslutas med en syntes, vilken innehåller en sammanställning av kritiska faktorer vid projektarbete och hur traditionell respektive agil projektledning förhåller sig till detta.

2.1 Projektledningsmetodik

Tonnquist (2021) beskriver projektledningsmetodik som en uppsättning metoder och verktyg som tillsammans bildar det som vanligtvis kallas projektmodell. Gemino et al. (2020) gör skillnad på begreppet metodik och synsätt kring projektledning och menar att ett synsätt är en mer abstrakt definition som innebär hur ett projekt styrs och genomförs, medan projektledningsmetodik innehåller mer detaljerade riktlinjer kring hur ett projekt ska styras. Vidare inkluderar Gemino et al. (2020) även regler och procedurer i begreppet projektmetodik, vilken författaren beskriver består av flera verktyg som tillsammans formar metodiken. Verktygen kan i sin tur beskrivas som tekniker eller metoder för att hantera delar av metodiken i arbetet med själva projektet, där exempel på metod kan vara en kanbantavla för att visualisera framsteg eller en Work Breakdown Structure (WBS), även kallat arbetspaket, för att definiera omfattning (Gemino et al., 2020). Jansson & Ljung (2004) beskriver att projektledningsmetodik används till att leda projektarbetet och innefattar verktyg för att analysera, planera, leda och överlämna projektarbeten. Dessa verktyg består enligt Jansson & Ljung (2004) av systematiska metoder som att till exempel uppskatta tidsåtgång, analysera risker, genomföra en tidsplan och fastställa en budget.

Den generella projektmodellen består enligt Tonnquist (2021) av tre delar. De tre delarna i projektmodellen är projektlivscykel, organisation och roller, samt styrdokument. Dessa delar utgör en grund för hur alla projekt kan bedrivas oavsett projektets omfattning, innehåll och i vilken bransch som företaget verkar inom. Projektlivscykeln är hur ett projekt är uppdelat i olika faser, medan organisation och roller syftar till att beskriva rollerna som ingår i projektet samt dess specifika ansvarsområden och befogenheter (Tonnquist, 2021). Styrdokument är

dokumentmallar som krävs för initiering, planering och uppföljning av ett projekt. Obligatoriska styrdokument som bör finnas enligt författaren är uppdragsbeskrivning, projektdirektiv, projektplan, slutrapport, statusrapport och beslutslogg. Tonnquist (2021) menar att alla projekt har ungefär samma upplägg, med skillnader i fasernas specifika innehåll, namn på projektroller och utformning av styrdokument.

Införande av en projektledningsmetodik i en verksamhet kommer med flera fördelar (Tonnquist, 2021). Fördelarna inkluderar en gemensam syn på projektprocessen, tydliga ansvarsroller och enhetlig kommunikation kring resultat och kostnader. Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) beskriver också vad som kan vara fallgroparna med att implementera en projektmetodik. Metodiken som implementeras bör enligt författarna vara enkel att använda och anpassa samtidigt som den bör tillföra tillräcklig kontroll. Dessutom måste den vara accepterad och förankrad hos projektledare och projektmedarbetare, annars riskerar metodiken att endast användas av några medarbetare vilket kan leda till att den inte kommer till sin fulla nytta. Vidare skriver Karrbom & Hallin (2019) att metodiken som används bör vara anpassad till projektets typ och mål, eftersom det finns skillnader kring olika projekts behov.

2.2 Projektlivscykeln

Tonnquist (2021) delar in projektlivscykeln i faserna idé, förstudie, planering, genomförande, avslut och effekt. Faserna idé och effekt ingår inte i själva projektet, men är enligt författaren viktiga att inkorporera i livscykeln eftersom de innehåller den viktiga urvalsprocessen respektive utvärderingsprocessen för projektet. Det finns flera benämningar på olika faser i en projektlivscykel. Faserna, oavsett benämning, har emellertid ungefär samma innehåll (Tonnquist, 2021), och de flesta projekt genomgår liknande faser trots att projekt skiljer sig mycket åt på sättet de utformas och genomförs (Charvat, 2003). Keller et al. (2017) beskriver att Project Management Institutes projektmodell består av faserna förstudie, planering, genomförande och avslut, vilka är menade att följa varandra sekventiellt och ligger till grund för många av de traditionella projektledningsmetodiker som finns. Även Pinto (2021) delar upp projektlivscykeln i fyra faser och benämner dessa konceptualiseringsfas, planeringsfas, genomförandefas och avslutningsfas. I följande presenteras projektlivscykeln utifrån begreppen i Tonnquist (2021).

2.2.1 Förstudie

Den första fasen i projektlivscykel benämns av Pinto (2021) som konceptualiseringsfasen, vilken utvecklar projektets mål och tekniska specifikationer. Vidare beskriver författaren att det är i denna fas som projektets omfattning och vilka resurser som är nödvändiga fastställs. Tonnquist (2021) benämner denna fas som förstudie och beskriver att fasens syfte är att analysera projektets förutsättningar att genomföras för att minska osäkerheten, exempelvis genom kravdokumentation, kartläggning av intressenter och bedömning av affärsnytta.

Labuschagne & Brent (2005) beskriver projektlivscykeln på ett lite annat sätt med samma egenskaper som föregående författare uppdelat i två olika delfaser. Förutom innehållet som tidigare beskrivits lyfts även vikten av att jämföra projektförslaget med företagets övergripande strategier fram, samt behovet av att utvärdera eventuella överlapp och synergier med andra redan pågående projekt (Labuschagne & Brent, 2005).

Tonnquist (2021) beskriver olika verktyg som kan användas som stöd i förstudien, till exempel en SWOT-analys, där interna och externa faktorer som kan påverka projektets resultat sammanställs genom rubrikerna styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Genom att genomföra en SWOT-analys kan projektets nuläge och möjliga utveckling kartläggas (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) ger ytterligare exempel på analysverktyg som kan användas under förstudiefasen: Situation Complication Question (SCQ) och intressentanalys. SCQ är en analys som genomförs för att tydliggöra vad projektet har för syfte och mål, med hjälp av att kartlägga nuläget (Situation), vad som kan förhindra att målet nås (Complication), samt frågan eller behovet (Question). Författarna menar att det är lämpligt att genomföra en SCQ i form av en workshop, där projektets initiativtagare är närvarande. Enligt Pinto (2021) är intressentanalys ett hjälpsamt verktyg för att identifiera de potentiella effekter som påverkar projektets intressenter, vilka definieras som de individer och grupper som kan komma att påverka projektets utveckling på ett positivt eller negativt sätt. Företagets ledning, ägare och medarbetare är exempel på interna intressenter, medan kunder, konkurrenter, leverantörer och intresseorganisationer är exempel på externa intressenter (Pinto, 2021).

2.2.2 Planering

I denna fas bestäms alla nödvändiga steg för projektets genomförande (Pinto, 2021).

Tonnquist (2021) beskriver att syftet med planeringsfasen är att planera för att kunna nå

projekt målet samt välja metod för genomförandet. Vidare beskrivs fasen innehålla definiering, synkronisering och estimering av aktiviteter, organisering av resurser, kostnads kalkylering samt riskanalys och riskhantering. Pinto (2021) beskriver även att det är i denna fas som projektets delar bryts ned och WBS kan skapas. Vid agilt arbete är det i stället för arbete med arbetspaket vanligt att endast initialt använda sig av en grovplanering och sedan planera aktiviteterna allteftersom (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

Arbetspaketen som utformas ska gå att uppskatta i tids- och resursomfattning och vara lagom stora för att kunna delegeras till individ eller mindre team (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) belyser vikten av att utformningen av arbetspaketen görs på rätt sätt, då för små arbetspaket ger en för omfattande WBS som blir svår att följa upp och för stora arbetspaket gör planeringen svår och leder till stor osäkerhet. Arbete med WBS visar inte aktiviteterna i projektets ordning, tidsomfattning eller resursåtgång och behöver därmed kompletteras med andra verktyg som exempelvis en nätplan eller Gantt-schema (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

Gantt-schemat används som stöd för att utforma en tidplan, där arbetspaketen placeras i ett diagram med tiden på x-axeln efter den uppskattade tidsåtgången (Jansson & Ljung, 2004). Jansson & Ljung (2004) beskriver även att det kan inkluderas reservtid i Gantt-schemat, för att få en överblick över vilka aktiviteter som skulle kunna ha extra tid att tillgå. Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) skriver att det går att lägga till information om beslutspunkter, milstolpar samt arbetsfördelning i schemat men att det finns en risk att Gantt-schemat blir svårt att tyda om det innehåller all denna information. Det finns olika metoder för att tydliggöra information gällande till exempel vilka aktiviteter som är avklarade och ansvarsfördelning.

I syfte att göra tidsplanen överskådlig kan det vara lämpligt att markera påbörjade och avklarade aktiviteter direkt i tidsplanen. Detta genom att till exempel fylla i påbörjade respektive avklarade aktiviteter med olika färger. Ett sådant tillvägagångssätt kan bidra till en övergripande bild av hur projektet ligger till i förhållande till tidsplanen (Tonnquist, 2021). Författaren beskriver att det kan vara svårt att avgöra hur stor del av en aktivitet som är utförd och att det är upp till projektledaren att göra en bedömning av detta. Genom att använda sig av kriterier som till exempel olika procentsatser kan bedömningen förenklas. Med detta går det snabbt att tyda vilka aktiviteter som är avklarade, påbörjade och ännu ej påbörjade, vilket

kan underlätta för hela projektgruppen som med hjälp av projektplanen kan få en överblick av projektet.

En ansvarsmatrix, ofta kallad RACI-matrix, används för att tydliggöra vem som har ansvar för att en arbetsuppgift blir utförd och vem som har befogenhet att ta beslut, samt vem som behöver vilken information (Tonnquist, 2021). Akronymen står för samt innebär:

“Responsible: person som är ansvarig för utförandet. Accountable: person med befogenhet att godkänna och fatta beslut. Consulted: person som stödjer som resurs eller delaktig som beslutsfattare. Informed: person som behöver känna till status och beslut.” (Tonnquist, 2021, s. 341). Användning av en RACI-matrix är en vanlig metod och kan tillämpas för specifika projektaktiviteter, beslutspunkter och leveranser eller delleranser (PMI, 2021).

2.2.3 Genomförande

Under genomförandefasen ska projektet genomföras och projektledaren ska leda och styra projektet så att projektets mål uppfylls (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Tonnquist (2021) beskriver att denna fas innehåller uppföljning av aktiviteter och kostnader, samt hantering av avvikelser och uppkomna ändringar. Det är i huvudsak under denna fas som projektgruppens arbete utförs och projektkostnader, uttryckt i antalet mantimmar, ökar i snabb takt (Pinto, 2021). Att leda projektarbetet syftar till att kunna hantera förväntningar och motstridiga krav som kan uppstå från interna eller externa intressenter, medan styrning av projektarbetet syftar till att agera rationellt med projektets mål i centrum (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Projekt kan styras utifrån tid, kostnad eller funktion, alternativt olika kombinationer av dessa faktorer. Beroende på vilken faktor som anses högst prioriterad bör projektledaren ha fokus på hur projektet ligger till i förhållande till dess tidsplan, budget eller funktionskrav (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

Tonnquist (2021) lyfter fram vikten av att förankra projektets syfte och mål hos samtliga projektmedlemmar och relevanta intressenter, vilket kan göras genom ett uppstartsmöte under genomförandefasens tidiga skede. Under ett uppstartsmöte kan även ansvarsroller fördelas och uppgifter delegeras. Syftet är att skapa ett gemensamt synsätt på hur projektet ska bedrivas, vilket projektteamet kan förhålla sig till under arbetets gång (Tonnquist, 2021).

Tonnquist (2021) beskriver att verktygsstöd för genomförandefasen kan vara milstolpe-diagram, där planerade milstolpar jämförs med utförda i ett diagram för att kunna överblicka

om projektet följer tidsplanen. Ett annat verktyg som beskrivs av författaren är kanbantavlor som visualiserar vilka aktiviteter som är klara och vilka som kan påbörjas. Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) menar att kanbantavlor är ett vanligt arbetsverktyg inom agil projektledning och framhäver vikten av regelbunden uppföljning i projektet. Ytterligare verktygsstöd som återfinns inom agil projektledning är Daily Scrum, vilket är ett kort dagligt möte där projektgruppen samlas (Pinto, 2021). Under mötet ska medlemmarna beskriva vad de har utfört sedan det senaste mötet, vad de planerar att göra under dagen, samt dela med sig av uppstådda möjligheter eller problem som kan påverka projektteamet i det vidare arbetet (Pinto, 2021).

2.2.4 Avslutning

Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) belyser vikten av att formellt avsluta ett projekt och upplösa projektgruppen för att kunna möjliggöra en utvärdering av projektet. Författarna menar även att det är viktigt att både leverantören av projektet och den som initierar eller beställer projektet utvärderar för att kunna förbättra sitt arbete inför kommande projekt. Utvärdering av ett målstyrt projekt innefattar framför allt utvärdering av projektmålet, i form av slutprodukten eller tjänstens funktion och kvalitet, kostnaden för projektet samt sluttiden. Detta kan göras direkt vid projektets avslutning, medan projektets effektmål kan utvärderas först en tid senare när effekterna av projektet blivit synliga (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Är det i stället ett målsökande projekt som ska utvärderas blir avslutningen svårare att definiera, avslutningen kan ske genom att visionen av projektet inte längre är aktuell eller att projektet tas över av en extern enhet och blir en permanent satsning (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

Under avslutningsfasen ska arbetet som bedrivits utvärderas, projektgruppen ska upplösas och erfarenheter ska dokumenteras (Tonnquist, 2021). Genom att sammanställa och utvärdera erfarenheter i skrift kan dessa komma till användning för verksamhetens framtida projekt, samtidigt som denna aktivitet bidrar till projektmedlemmarnas lärprocess (Jansson & Ljung, 2004). En redogörelse av dessa erfarenheter bör utgöra en del av projektets slutrapport, som ska komponeras under denna fas (Jansson & Ljung, 2004). Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) beskriver att slutrapporten är ett ekonomiskt och organisatoriskt uppföljningsverktyg, där alla delar i projektplanen ska jämföras med slutresultatet. Dessutom ska erfarenheter från valda arbetssätt, samarbetsförhållanden och hur väl intressenternas förväntningar uppfylldes ingå. Vidare skriver författarna att en slutrapport för ett målsökande projekt bör innehålla

dokumentation av delmål, delresultat, beslut som fattats genom projektet, framsteg samt diskussioner som förts under projektets gång. För ett målsökande projekt är det särskilt svårt att utvärdera om projektet har uppnått sitt mål, eftersom det endast har funnits en vision vid projektets start (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Därav läggs extra vikt vid att det i dokumentationen framgår hur visionen har utvecklats under projektets gång.

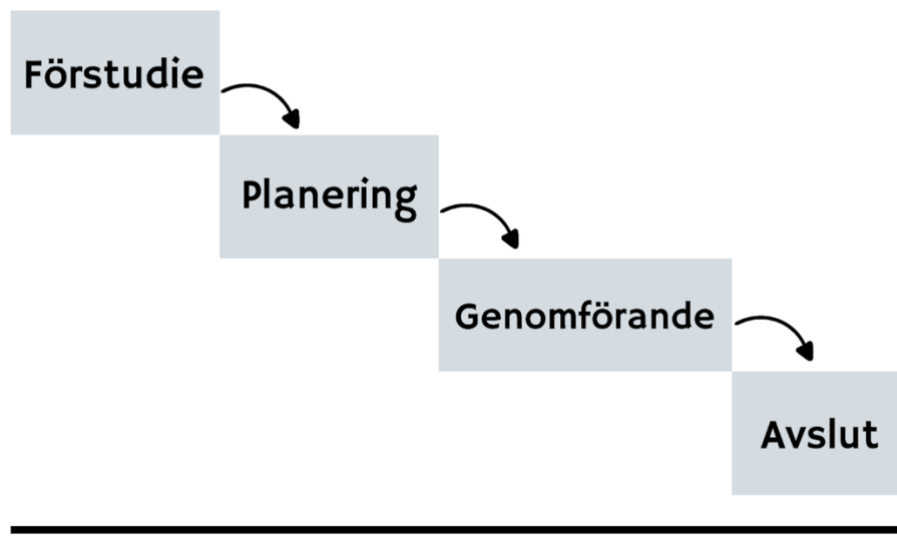
Förutom en slutrapport finns det flera exempel på aktiviteter som avslutningsfasen kan innehålla. Dessa inkluderar att ta fram en efterkalkyl, avsluta projektens konton, utvärdera riskhantering, utvärdera metoder och samarbete, utvärdera individuella insatser och ge feedback, samt att avveckla projektteamet och dokumentera och arkivera projektet (Tonquist, 2021).

2.3 Traditionell projektledning

Traditionell projektledning utgår ofta från Project Management Institutes modell där projektet delas in i fyra faser med förstudie, planering, genomförande och avslut (Keller et al., 2017). Vidare bygger modellen på att faserna genomförs efter varandra utan möjlighet att gå tillbaka till föregående fas. Författarna menar att fokus för den traditionella projektmodellen ligger i att planering, uppföljning och kontroll är viktiga uppgifter för projektledaren samt projektteamet. Förutsättningar för en traditionell projektorganisation bygger på att det finns en projektägare som får regelbunden information från projektledaren, vilket utgör underlag för att fatta betydande beslut om projektet, exempelvis om projektets budget (Keller et al., 2017).

Keller et al. (2017) beskriver att den traditionella projektledningen ofta har sin grund i vattenfallsmodellen, vilken illustreras nedan i *Figur 2*. Modellen bygger på att projektets olika faser visualiseras i form av ett diagram där varje steg i projektet läggs under det föregående i ett diagram med tiden representerat på x-axeln vilket skapar formen av ett vattenfall (Charvat, 2003). Varje steg i projektet följs av dokumentation eller leveranser vilket används för att gå vidare till nästa steg. Modellen har nackdelar i att den inte beskriver arbetssätt för att gå tillbaka till föregående steg i processen om brister behöver korrigeras (Charvat, 2003). Författaren beskriver att detta gör det svårt att hantera ändring i projektets gång, vilket då kräver omfattande omläggning av planeringen.

Vattenfallsmodellen

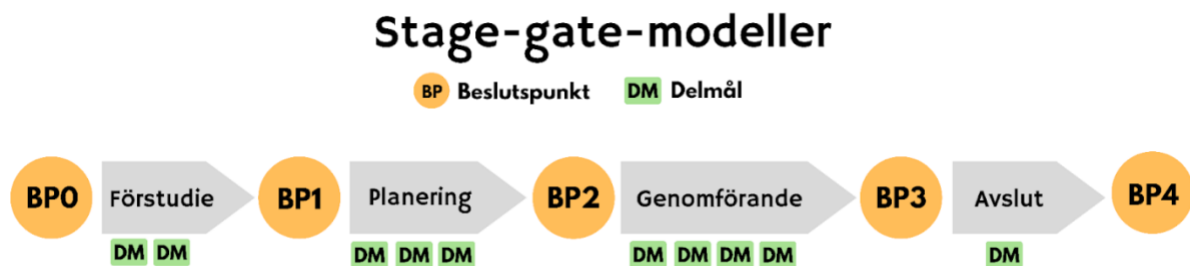


Figur 2: Vattenfallsmodellen (egen illustration med inspiration från beskrivningen av modellen i Charvat, 2003). Respektive fas innehåller specifika aktiviteter som följer varandra sekventiellt.

Charvat (2003) beskriver fördelarna med vattenfallsmodellen som att den innehåller tydliga milstolpar i projektet, samt säkerställer att föregående del i processen är avklarad innan nästa påbörjas. Nackdelarna med modellen är bland annat att det är kostsamt med all dokumentation som krävs, modellen genererar minimalt med feedback mellan faserna samt att resultaten syns först i den senare delen av projektet (Charvat, 2003).

Ytterligare modeller som kan hänföras till traditionell projektledning är stage-gate-modeller, vilka var de första sortens projektstyrningsmodeller som utvecklades inom projektledning (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Författarna beskriver stage-gate-modeller som lämpliga att använda för målstyrda projekt. Målstyrda projekt definieras i detta sammanhang som projekt med tydliga, mätbara mål som kan utgöra en grund för planering, styrning och ledning av projektet. En stage-gate-modell beskrivs som en linjär modell, där den enklaste modellen består av fyra faser som innehåller delmål, samt beslutspunkter mellan respektive fasövergång (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019), se *Figur 3*. Delmålen kopplas till specifika aktiviteter som ska vara avklarade för att man ska kunna anse att delmålet är uppnått. Delmålen existerar för att möjliggöra en visualisering av projektets framgångar, såväl internt som externt (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Beslutspunkter beskrivs av författarna som tillfällen då projektet utvärderas utifrån en aktuell lägesbeskrivning, där man

tar beslut om nya resurser behöver tillsättas, om projektet går enligt plan eller om det ska avvecklas. Projektet kan gå vidare först efter att den föregående fasens resultat har godkänts, vilket bestäms under ett beslutsmöte som sker i samband med beslutspunkten (Tonnquist, 2021).



Figur 3: Stage-gate-modeller (egen illustration med inspiration från Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019, s. 59).

Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) beskriver att nackdelen med state-gate-modellerna är att de ofta upplevs byråkratiska och inte lämnar möjlighet till förändring och anpassning om projektmiljön kräver detta. Modellen har även fått kritik för att den bygger på föreställningen om att projekt kan planeras i förhand och sedan genomföras effektivt och i efterföljande faser vilket av många anses orealistiskt (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Vidare kritiserar författarna modellen för att vara administrativt tung och innovationshämmande, samt att den till stor del fokuserar på det interna och inte tar hänsyn till externa faktorer som exempelvis kundnytta.

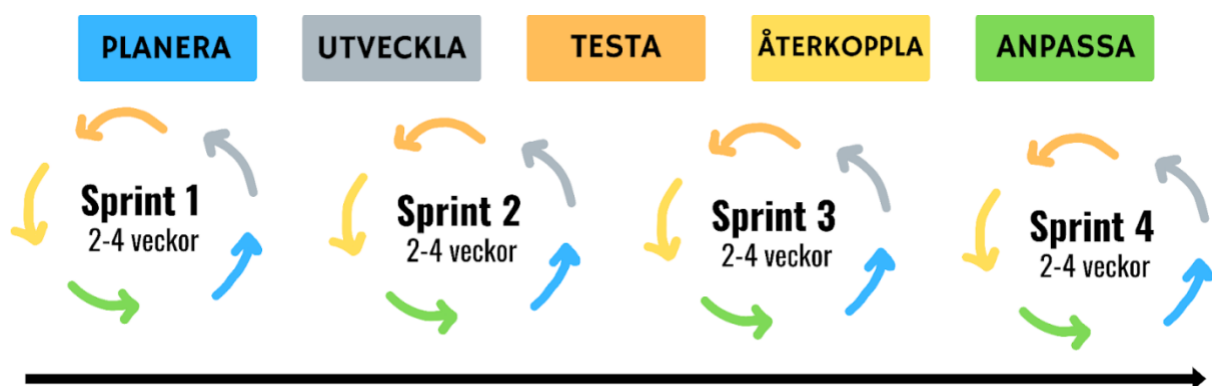
Vid arbete med traditionell projektledning antas att omständigheterna som kan komma att påverka projektet är förutsägbara (Ciric et al., 2019). Vidare antas projektets mål och utfall kunna vara nästintill perfekt beskrivna vid starten av projektet, vilket medför att metodiken inte enkelt kan anpassas till förändringar i omfattning, tid och resurser (Dybå et al., 2014). Det finns således begränsat utrymme för att ta förändringar i beaktning under ett projekts livscykel vid arbete med en linjär metod.

2.4 Agil projektledning

Agilt betyder lättroligt och utgör en samling arbetssätt där flexibilitet sätts i fokus (Tonnquist, 2021). Det agila arbetssätten kan enligt författaren användas inom de flesta typer av projekt. En central del i agila arbetssätt är att snabbt kunna fånga upp och anpassa sig till förändringar under projektets gång, vilket möjliggörs genom korta etapper av arbete med

kontinuerliga feedbackloopar (Tonnquist, 2021). Detta beskrivs som ett lämpligt tillvägagångssätt vid arbete med oklara mål och krav eller då projektresultat ska levereras stegvis. Hallin och Karrbom Gustavsson (2019) specificerar detta ytterligare och menar att agila metoder är lämpliga att använda vid arbete med målsökande projekt. Målsökande projekt definieras i detta fall som projekt som inte har ett preciserat mål från start. Målet formuleras i stället under projektets gång. Detta innebär att projektmedlemmarna inte har något fastställt mål att förhålla sig till i ett tidigt skede av projektet. Vidare innebär agila metoder att projekt bedrivs i nära samarbete med kunden, vilken även involveras i hög grad genom regelbundna och täta avstämningar (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

I ett agilt projekt består ett steg av en förutbestämd tidsperiod som är cirka 2–4 veckor lång (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Innan nästa steg tas så genomför projektgruppens medlemmar en sammanställning av vilka aktiviteter som har utförts, samt hur långt var och en har kommit. Därefter skapas en lista över vilka aktiviteter som ska utföras under det kommande steget och projektmedlemmarna arbetar med dessa aktiviteter under den bestämda tidsperioden. Dessa korta tidsperioder, där ett tvärfunktionellt team arbetar med relativt korta utvecklingsfaser, kallas för sprinter inom den agila metoden Scrum (Cruz & Alves, 2022). Sprinterna syftar till att projektgruppen stegvis ska kunna föra projektet framåt, samtidigt som förändringar tillåts och kan implementeras under hela projektet (Cruz & Alves, 2022). Varje sprint är en process i sig som innehåller fem förutbestämda faser: planera, utveckla, testa, återkoppla och anpassa (Tonnquist, 2021). Sprinterna illustreras nedan i *Figur 4*.



Figur 4: Agila sprinter (egen illustration med inspiration från figur i Keller et al., 2017 och beskrivning av sprinternas faser i Tonnquist, 2021).

Scrum skiljer sig från en traditionell projektorganisation genom att metoden till exempel innehåller andra projektroller (Keller et al., 2017): produktägare, scrum master och

utvecklingsteam. Pinto (2021) definierar produktägaren som den person som ska representera projektets intressenter och ha kundens behov och perspektiv i fokus. Scrum master ansvarar för att coacha utvecklingsteamet och säkerställa att den agila metodiken följs, men beskrivs ha mindre ansvar än den traditionella projektledaren (Keller et al., 2017). Utvecklingsteamet ansvarar för planering och att leverera projektets resultat, vilket är ansvarsområden som den traditionella projektledaren annars har (Keller et al., 2017).

Det agila manifestet skapades år 2001 av en grupp mjukvaruutvecklare i USA som motsatte sig arbetet med förutbestämda processer inom systemutveckling. Manifestet utgörs av fyra värderingar och tolv principer, vilka ger utrymme för tolkning och tillämpning utifrån den egna verksamhetens mål och förutsättningar (Tonnquist, 2021). Manifestet utgörs av följande huvudsatser: ”individer och interaktioner framför processer och verktyg, fungerande programvara framför omfattande dokumentation, kundsamarbete framför kontraktsförhandling, anpassning till förändring framför att följa en plan” (The Agile Alliance, 2001, egen översättning).

Dessa fyra värderingar bryts ned i tolv principer som handlar om att se positivt på förändringar, även sent under utvecklingen, att främja gemensamt arbete och kommunikation ansikte mot ansikte, samt att bygga projekt kring individer som är motiverade och lita på att dessa individer får arbetet gjort (The Agile Alliance, 2001).

Keller et al. (2017) beskriver att vanliga utmaningar med den agila modellen för projektledning när den införs i en traditionellt hierarkiskt styrd organisation är bristande dokumentation, kommunikationssvårigheter mellan projektintressenter och projektorganisationen samt svårigheter att initialt gå från den traditionella vattenfallsmodellen till det agila arbetssättet. Vidare framförs även kritik mot den agila metoden på grund av att avsaknaden av planering gör det svårt att bestämma tidsåtgång och kostnad för projektet på förhand (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

2.5 Utmaningar vid småskaligt projektarbete

Studien har avgränsats till att behandla projektledning i mindre företag som arbetar med småskaliga marknads- och säljprojekt. Jansson & Ljung (2004) sammanfattar marknadsprojekt som projekt med ”utåt”-fokus, där syftet till exempel kan bestå av att etablera verksamhet på en ny marknad eller att nå en ny kundgrupp. Vidare kan dessa projekt

handla om att skapa nya vägar för att nå sina befintliga kunder genom att skapa marknadsföring- och säljkampanjer (Jansson & Ljung, 2004). Tonnquist (2021) menar att marknadsprojekt kan bedrivas med syfte att resultera i till exempel en produktlansering, ökad försäljning eller förändring av kundrelationer. Huvuddrag för denna projekttyp är att de handlar om exponering, det vill säga var och hur företaget syns, med ett utåtriktat fokus för att nå fram till nya partners, kunder och andra intressenter (Jansson & Ljung, 2004). Med hänsyn till detta är det viktigt att projekt med utåtriktat fokus levererar enligt plan för att nå lönsamhet, dock kan ett ständigt fokus på omgivningen innebära att företaget inte prioriterar att identifiera och vidta åtgärder för att hantera interna utmaningar.

I vissa organisationer finns det specifika, mindre enheter som bedriver marknadsprojekt och verkar på en annan marknad än huvudorganisationen. Med detta finns det anledning att ta reda på och lära av hur mindre organisationer och företag hanterar utmaningar. Turner et al. (2010) beskriver behov och utmaningar för projektledning för small and medium-sized enterprises (SME) i sin kvalitativa studie av ett antal europeiska företag av liten, mellan- eller mikrostorlek. Studien bestod av intervjuer med befattningshavare på företagen och avsåg att besvara frågor som till exempel i vilken grad de använder projektledning, samt vilka delar av projektledning som är särskilt viktiga för SME. Författarna beskriver vidare att det saknas en konsekvent definiering av vilka företag som räknas som SME. I Commission Recommendation (2003/361/EC) definieras SME som företag med mindre än 250 anställda och som redovisar en omsättning som är mindre än 50 miljoner euro samt en balansräkning som är mindre än 43 miljoner euro, vilket stämmer in på fallföretaget för denna studie.

Karaktärsdrag som skiljer SME från större företag är att de är beroende av ett litet antal kunder samt kräver medarbetare som besitter färdigheter inom olika arbetsområden (Forsman, 2008). Särskilda utmaningar som är vanligt förekommande för SME inkluderar brist på finansiella och personella resurser (de Almeida Parizotto et al., 2020), samt begränsad kunskap med anledning av att det finns brist på personal med specialistkompetens (Forsman, 2008). I det följande beskrivs några utmaningar relaterade till projektledningsmetodik för SME: ledningens engagemang, personfokuserat projektledningsarbete med krav på anpassningsbar metodik samt begränsad användning av formell metodik och arbetsverktyg.

För det första beskriver Turner et al. (2010) att orsaken till att SME inte använder sig av någon form av projektledning ofta grundar sig i ledningens eller chefens ointresse för ämnet, dock finns det företag med ledning och chef med ointresse som ändå använder projektledning i sitt arbete, detta på initiativ av medarbetare med tidigare erfarenhet av området. För att kunna arbeta med projektledning över huvud taget menar författarna att det är av stor vikt att företagets ledning då stöttar detta arbete. Vidare är projektledning i regel starkt styrd av företagsägaren och ofta finns det brist på samarbete inom organisationen (Kozłowski & Matejun, 2016).

För det andra beskriver Turner et al. (2010) att företag av små och mikrostorlek kräver personfokuserat projektledningsarbete eftersom många medarbetare arbetar med många arbetsuppgifter samtidigt, för vilka en friare, mer anpassningsbar projektledningsmetodik passar bättre än en strikt byråkratisk. Några av de studerade företagen hade provat att använda sig av stage-gate-modeller, men ansåg dessa som för byråkratiska (Turner et al., 2010). De Almeida Parizotto et al. (2020) beskriver att den typ av projektledningsmetodik som är lämplig för SME är simpel, flexibel och personfokuserad, samt kan användas även av oerfarna medarbetare. Även Turner et al. (2010) beskriver att SME har behov av en enkel projektledningsmetodik som är okomplicerad att använda. Dessutom menar Turner et al. (2010) att betydelsen av att använda sig av en metodik bör framgå. Detta i syfte att övertyga de som är tveksamt inställda till projektledning att det finns ett värde i att arbeta med det.

Slutligen beskriver Kozłowski & Matejun (2016) att projektledning i SME ofta karaktäriseras av begränsad användning av formell metodik och arbetsverktyg samt att den är fokuserad på ökad effektivitet och att finna nya resurser. Negativa aspekter som har kunnat konstateras vid projektledningsarbete i SME är att det till exempel saknas en metod för att bevara kunskaper från tidigare projekt samt att projektutvärdering sker i en begränsad omfattning (Kozłowski & Matejun, 2016). Vidare finns det ytterligare utmaningar vid projektarbete som är mer generella snarare än fokuserade på SME.

Pinto (2021) pekar ut flera anledningar till varför projektteam tenderar att misslyckas med projektarbete. En av de vanliga anledningarna till misslyckandet är dåligt utvecklade eller odefinierade mål, vilket leder till att medlemmarna i projektteamet gör en egen tolkning kring vad som är målet med arbetet snarare än att arbeta mot ett och samma. Detta leder ofta till

konflikter, slöseri av tid och resurser eftersom projektmedlemmarna tenderar att lägga energi på fel saker när målen är vaga (Pinto, 2021).

Fortsättningsvis beskrivs dåligt definierade arbetsroller, samt dess beroende av varandra inom projektgruppen också som en vanlig orsak till varför projektteam tenderar att misslyckas. Otydliga rolldefinitioner och att inte ha klargjort dess beroende av varandra leder till osämja i gruppen och mer tidskrävande övergångar mellan aktiviteter (Pinto, 2021).

Dessutom kan även otillräcklig kommunikation bidra till stora utmaningar. Orsaken till bristfällig kommunikation kan vara osäkerhet på projektets struktur, ovilja att dela med sig av information till sina projektmedarbetare då det ses som ett maktövertag samt projektgruppens olika funktionella samt professionella inriktningar (Pinto, 2021).

Genom att skapa en inkluderande arbetsmiljö som främjar samarbete kan de kunskaper och expertis som varje projektmedlem besitter spridas till övriga medlemmar (Project Management Institute, 2021). Ett samarbetande team delar information och kunskap inom gruppen, vilket främjar individuell utveckling och ökar det gemensamma lärandet, vilket i sin tur gynnar projektet och möjliggör bättre resultat (Project Management Institute, 2021). Förtroende mellan gruppmedlemmar och öppen kommunikation är ytterligare exempel på vad som kan öka teamets prestation (Jansson & Ljung, 2004). Författarna förklarar att ett öppet kommunikationssätt exempelvis kan innebära att medlemmarna vågar diskutera problem, ge feedback på andras förslag och prova nya lösningar under projektarbetets gång.

Kerzner (2022) beskriver innovation som en kritisk faktor om företaget strävar efter tillväxt. Vidare beskriver författaren att trots att ett företag har några få framgångsrika innovationer kan företagets tillväxt begränsas om fokus hamnar på tidigare framgångar utan att utveckla en kultur för ständig förbättring och hållbart arbete med innovation. Kerzner (2022) beskriver vidare att arbetet med projektledning och innovation bör sammanlänkas eftersom innovation är det som ska utföras medan projektledning beskriver vad som kan utföras, förståelse för dessa två delar är viktigt för att kunna främja ett långsiktigt och hållbart arbete med innovation och tillväxt.

2.6 Syntes

De kritiska faktorerna har identifierats utifrån specifika utmaningar vid småskaligt projektarbete med marknads- och säljprojekt, samt generella utmaningar vid projektarbete. Varje kritisk faktor kopplas till en specifik del av Tonnquists (2021) projektmodell, vidare beskrivs hur dessa hanteras inom traditionell respektive agil projektledning. En sammanställning återfinns i *Tabell 1*.

Tabell 1: Kritiska faktorer som identifierats utifrån litteratur samt dess koppling till traditionell respektive agil projektledning.

Del av projektmodell	Kritiska faktorer	Traditionell projektledning	Agil projektledning
Projektlivscykel	Osäkerhet kring projektets struktur (Pinto, 2021).	Faser är tydliga och sekventiella (Keller et al., 2017). Innehåller tydliga milstolpar i projektet (Charvat, 2003).	Arbete med sprinter snarare än faser (Cruz & Alves, 2022).
	Dåligt utvecklade eller odefinierade mål (Pinto, 2021).	Kräver tydlig måldefinition vid projektets start (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Kan appliceras på målsökande projekt som inte har ett tydligt mål vid projektets start (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).
	Flexibilitet genom en anpassningsbar metodik (Turner et al., 2010; de Almeida Parizotto et al., 2020).	Svår att anpassa till förändringar i omfattning, tid och resurser (Dybå et al., 2014). Kan upplevas som byråkratisk (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Anpassning till förändringar under projektets gång är centralt, vilket möjliggörs genom korta etapper av arbete med kontinuerliga feedbackloopar (Tonnquist, 2021).
	Innovation är en kritisk faktor för tillväxt (Kerzner, 2022).	Kan vara innovationshämmande (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Uppmuntrar till förändring och utveckling (The Agile Alliance, 2001).

Organisation & roller	Tydliga arbetsuppgifter och rolldefinitioner (Pinto, 2021).	Använder sig bland annat av WBS, där arbetspaket utformas med tydliga arbetsuppgifter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Initial grovplanering, aktiviteterna planeras allteftersom (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Tydliga rolldefinitioner genom produktägare, scrum master och utvecklingsteam (Keller et al., 2017).
	Öppen kommunikation och förtroende mellan gruppmedlemmar (Jansson & Ljung, 2004; Pinto, 2021).	Projektledaren förser projektägaren med löpande information som utgör beslutsunderlag (Keller et al., 2017). Avstämning mellan faser genom beslutspunkter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Stort förtroende mellan alla projektets intressenter genom öppenhet och transparens (Pinto, 2021). Kontinuerlig uppföljning och avstämning genom dagliga möten (Cruz & Alves, 2022).
	Samarbete (Project Management Institute, 2021).	Vattenfallsmodellen genererar minimalt med feedback mellan faserna (Charvat, 2003).	Daily Scrum medför daglig uppföljning och avstämning, vilket kan ge goda förutsättningar för samarbete inom projektgruppen (Pinto, 2021).
	Chefers och ledningsgruppens inställning till projektledning (Turner et al., 2010).	-	-
Styrdokument	Metod för projektutvärdering (Kozlowski & Matejun, 2016).	Utvärdering av ett målstyrt projekt innefattar utvärdering av projektmålet, i form av slutprodukten eller tjänstens funktion och kvalitet, kostnaden för projektet samt sluttiden (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	För ett målsökande projekt är det särskilt svårt att utvärdera om projektet har uppnått sitt mål, eftersom det endast har funnits en vision vid projektets start (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Därav läggs extra vikt vid att det i dokumentationen framgår hur visionen

			har utvecklats under projektets gång.
	Bevarande av kunskaper (Kozlowski & Matejun, 2016).	Omfattande dokumentation vid beslutspunkter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Användbart projektresultat värderas högre än omfattande dokumentation (The Agile Alliance, 2001).

I huvuddrag adresserar traditionell projektledning en styrd process med tydliga, sekventiella faser, tydliga milstolpar och beslutspunkter mellan faserna. Traditionell projektledning förutsätter att det finns ett tydligt projektmål från start och lyfter vikten av tydliga arbetsuppgifter. Agil projektledning lyfter däremot snarare vikten av kontinuerlig uppföljning och avstämning genom korta sprinter, vilket möjliggör anpassning till uppstådda förändringar under projektets gång. I tillägg till detta är arbetsgången lämplig vid målsökande projekt och tillåter en initial grovplanering, men inte lika tydlig och styrd planering som för den traditionella metoden.

3. Metod

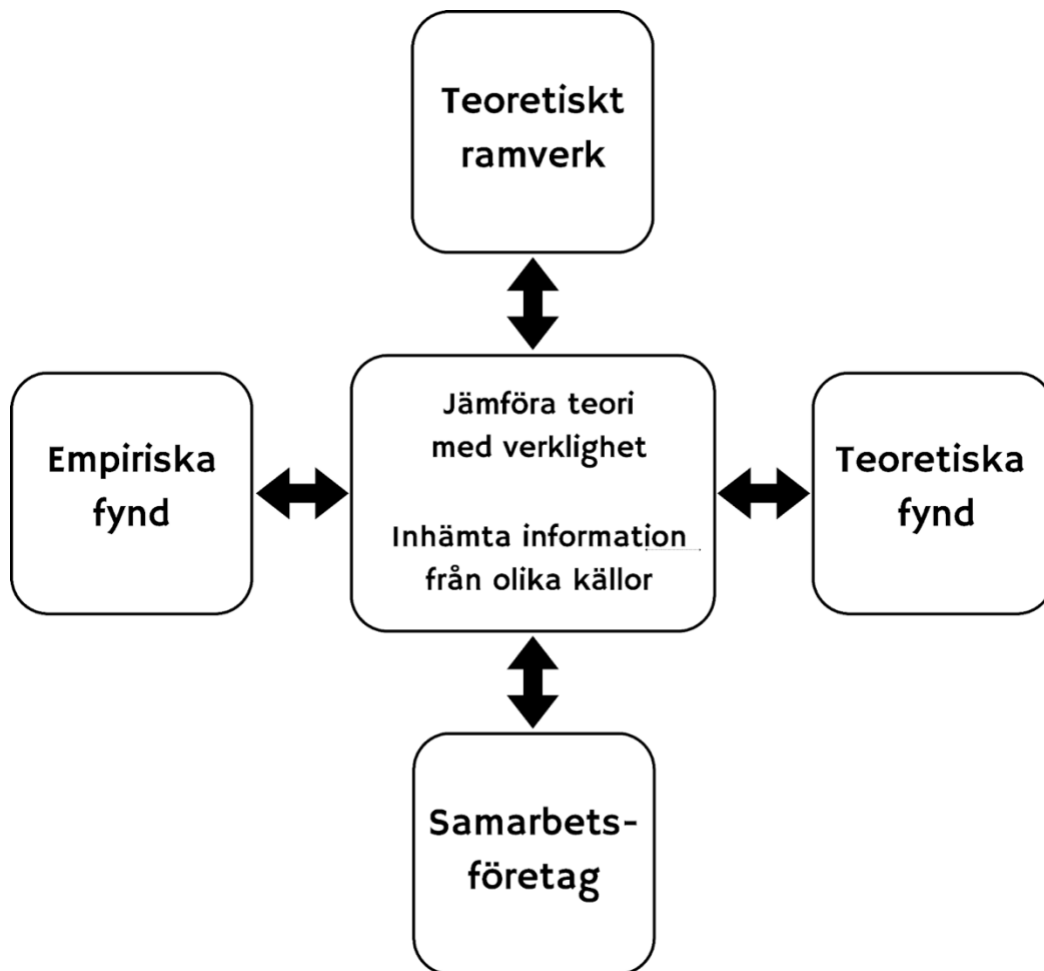
Detta kapitel beskriver den valda forskningsstrategin och utformningen av den forskningsmetod som följts för att uppnå studiens syfte. För att uppfylla studiens syfte används forskning inom området projektledning och projektledningsmetodik genom en narrativ litteraturgranskning samt med hjälp av en fallstudie på ett utvalt företag. Detta för att kunna identifiera specifika behov och utmaningar för ett mindre bolag som arbetar med småskaliga marknads- och säljprojekt. Vidare beskrivs tillvägagångssättet för datainsamlingen. Datainsamlingen består av en litteraturstudie och en fallstudie genom intervjuer, observation samt en workshop. Den insamlade datan analyseras med hjälp av tematisk analys. Vidare diskuteras forskningskvalitet och etik samt hur studien kan kopplas till de fyra aspekterna av begreppet trustworthiness.

3.1 Forskningsansats

Dubois & Gadde (2002) beskriver skillnaderna mellan abduktiv, deduktiv och induktiv ansats. Författarna beskriver att en deduktiv ansats grundar sig i redan befintliga teorier och metoder som fastställts i tidigare forskning som sedan testas i verkligheten, medan en induktiv ansats i stället har utgångspunkt i empiri och sedan skapar teori utifrån den insamlade datan. Den abduktiva ansatsen kan beskrivas som en metod med kontinuerlig rörelse mellan teori och empiri, där problemformulering och analytiskt ramverk ändras successivt i takt med att de ställs mot vad som upptäcks i empirin (Dubois & Gadde, 2002). Vidare modifieras det ursprungliga ramverket av nya teoretiska insikter som uppkommer under processen samt oväntade empiriska insikter. Författarna beskriver att detta itererande tillvägagångssätt, som de benämner *systematic combining*, bidrar till att forskare kan utvidga sina kunskaper av såväl teori som empiriska företeelser. *Systematic combining* ska enligt Dubois & Gadde (2002) inte ses som en kombination av den deduktiva och induktiva metoden, utan ligger närmare den induktiva ansatsen än den deduktiva. Författarna menar att ansatsen uppmanar till nya upptäckter, exempelvis av andra variabler eller relationer och bygger till stor del på att förfina och utveckla redan existerande teorier snarare än att utveckla nya.

Med hänsyn till tidigare forskning av projektledningsmetodik inom marknads- och säljprojekt har en abduktiv ansats valts. Detta för att ge möjlighet att kunna kombinera och utveckla

redan befintliga teorier till något som kan anpassas till fallföretagets verksamhet. I *Figur 5* visualiseras forskningsstrategin som beskrivits.



Figur 5: Forskningsstrategin systematic combining (egen illustration med inspiration från Dubois & Gadde, 2002).

Ett exempel på en iteration mellan teori och empiri i denna studie var att det under en intervju nämndes användning av RACI-matriser vid planering av projektarbete. Det medförde ett behov av att återigen granska litteratur i syfte att hitta information om detta arbetsverktyg, samt potentiella för- och nackdelar med användning av detta.

3.2 Design

Forskningen inom området projektledning och projektledningsmetodik är mycket omfattande, men berör främst företag som verkar inom IT- och byggbranschen. Detta kan konstateras genom att litteratursökning inom området projektledning resulterar i ett stort antal träffar, där många titlar indikerar att litteraturen relaterar specifikt till IT- eller byggbranschen.

Projektledningsmetodik som finns tillgängliga är ofta komplexa, omfattande och inriktade på verksamheter som endast arbetar projektbaserat. Syftet med att utföra detta arbete är att det skulle kunna fylla en lucka i den redan befintliga forskningen genom att utföra detta arbete tillsammans med ett mindre företag som verkar inom marknads- och säljbranschen.

För att uppfylla syftet med arbetet är det lämpligt att använda casemetodik genom att utföra en fallstudie, eftersom syftet är av explorativ karaktär. En fallstudie syftar till att få en djupare förståelse av ett generellt problem genom att undersöka ett särskilt fall, samt att kunna kontrollera om teorier stämmer överens med vad som faktiskt inträffar i verkligheten (Denscombe, 2018). En fallstudie är ett flexibelt tillvägagångssätt då den inte innefattar några förutbestämda metoder, utan metoderna som används kan snarare anpassas till den specifika situationen med hänsyn till omständigheterna (Denscombe, 2018). Syftet med att genomföra denna fallstudie är att kunna grunda slutsatser på verkliga exempel som komplement till befintlig forskning.

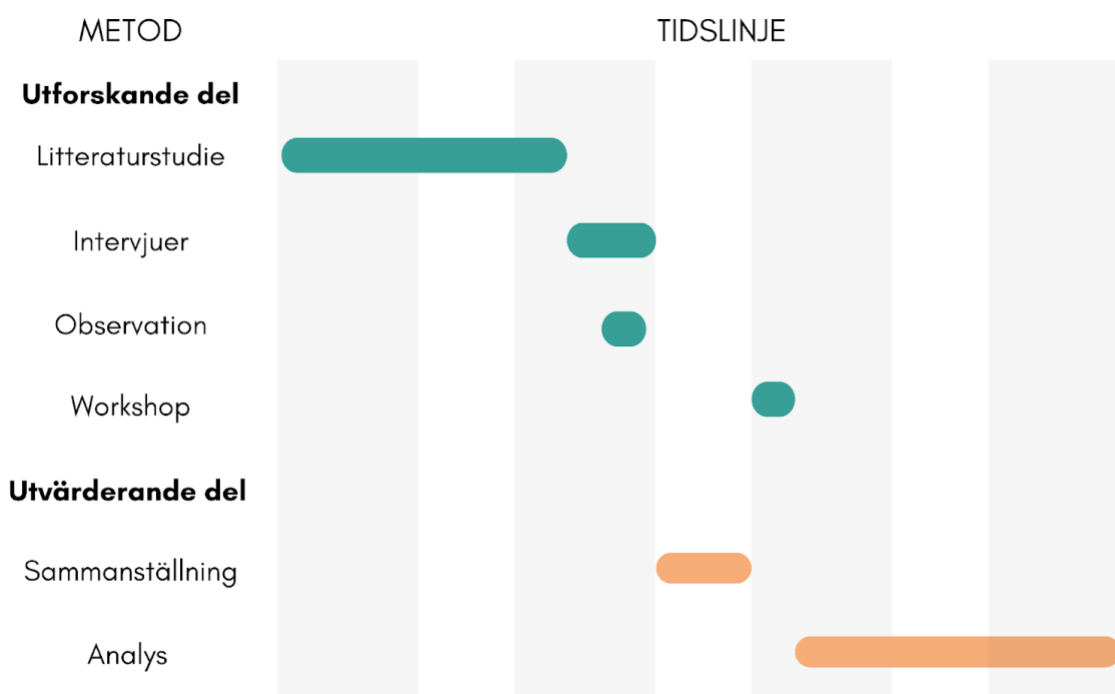
Denscombe (2018) beskriver att ett lämpligt fall kan väljas ut genom att det specifika fallet har särskilda attribut som är relevanta för problemet som ska undersökas. Det företag som har valts ut för denna fallstudie har särdrag som studien avser att undersöka. Företaget är av en mindre storlek, bedriver marknads- och säljprojekt samt har behov av en projektledningsmetodik som går att skala upp och ned utifrån projektets storlek.

Företaget är ett mindre företag med cirka 70 medarbetare som är utspridda i Norden och arbetar med marknads- och säljprojekt. Vidare kan företagets organisationsstruktur beskrivas som en funktionsorganisation. Det finns ett antal säljavdelningar som är uppdelade efter vilket geografiskt område som de tillhör samt en kommersiell avdelning som är uppdelad i två team. Det ena teamet arbetar med marknadsföringsaktiviteter och det andra teamet arbetar med företagets egna varumärken samt de varumärken som de är distributörer för. Det är denna avdelning som är relevant för den aktuella fallstudien. Företaget har uttryckt ett behov av en metodik för projektledning som passar de projekt som företaget bedriver då någon sådan inte finns i dagsläget. Projekten som företaget arbetar med är småskaliga och har ofta en relativt kort tidshorisont. Företaget efterfrågar en enkel och lätthanterlig projektledningsmetodik eftersom de för närvarande arbetar med provisoriska lösningar vid projektarbete. De arbetar alltså på ett sätt som fungerar för stunden snarare än att kunna luta sig mot ett standardiserat arbetssätt. För att kunna utforma detta kommer olika befintliga

projektledningsmetodiker att jämföras med företagets behov. Ett urval av befintliga projektledningsmetodiker kommer att studeras i syfte att få en djupare förståelse för metodikerna samt dess för- och nackdelar.

3.3 Datainsamling

Studien delas in i en utforskande del och en utvärderande del, vilket visualiseras i *Figur 6*. I den utforskande delen kombineras en litteraturstudie med intervjuer, en observation samt en workshop på fallföretaget. Workshopen är utformad på ett sätt som gör det möjligt att validera befintliga data, vilket styrker arbetets trovärdighet. Dessutom skapar workshopens design utrymme för att generera ytterligare data. I den utvärderande delen sammanställs fynd från empirin och jämförs med befintliga teorier som återfinns inom forskning. Fynd från empirin ger även anledning till vidare granskning av relevant litteratur. Sammantaget ligger detta till grund för analys och rekommendationer, samt slutsatser.



Figur 6: Visualisering av metodens utforskande del och utvärderande del med tillhörande aktiviteter i form av ett Gantt-schema.

3.3.1 Litteraturstudie

Bryman (2018) beskriver två olika metoder för att genomföra en litteraturstudie, narrativ litteraturgranskning och systematisk litteraturgranskning. Författaren beskriver narrativ litteraturgranskning som den vanligaste metoden där granskning av teori och forskning på det

valda området rättfärdigar forskningsfrågorna och utgör en bakgrund till undersökningen som ska genomföras samtidigt som det ger en grund till vad den egna undersökningen kan bidra till på området. Den narrativa litteraturgranskningen kritiseras för att vara slumpartad och inte tillräckligt täckande. I kontrast till detta hanterar den systematiska litteraturgranskningen dessa problem genom att all befintlig forskning inom ett specifikt område granskas noggrant och objektivt i syfte att ta reda på kunskapsläget (Denscombe, 2018). Bryman (2018) beskriver att denna metod är mycket omfattande, tidskrävande och inte lämpar sig för mindre projekt än en doktorsavhandling.

Med hänsyn till detta har litteraturstudien för denna undersökning genomförts med en narrativ metod, där frågeställningarna har formulerats före litteratursökningen. Litteratursökningen har genomförts med utgångspunkt i frågeställningarna för att forma det teoretiska ramverket. Det bör dock tas i beaktning att resultatet kan bli något slumpmässigt eftersom det inte är en lika stor mängd artiklar och data på området som granskas vid användning av denna metod (Bryman, 2018).

Litteratursökningen genomfördes i första hand genom Google Scholar och Chalmers bibliotek. De sökord som har använts har utformats tillsammans med handledaren på Chalmers och inkluderar till exempel *project management*, *project management methodologies*, *agile project management*, *waterfall model*, *project management marketing and sales project* och *project management in SME*. Handledaren har även föreslagit böcker och artiklar som berör det aktuella forskningsområdet, vilka har använts. Vidare har relevanta tidskriftsartiklar från tidskrifter som till exempel *The Journal of Modern Project Management* och *International Journal of Project Management* använts som underlag i rapportens teorikapitel. Genom att kontrollera att de tidskrifter som använts har genomgått kvalitetsgranskning av experter, så kallat *peer review*, har deras riktighet kunnat kontrolleras (Karolinska Institutet Universitetsbibliotek, 2022). Vidare har ett urval av tryckta böcker som berör projektledning, projektledningsmetodik och forskningsmetod använts.

3.3.2 Intervjuer

Denscombe (2018) beskriver att det är lämpligt att genomföra intervjuer om syftet med forskningsprojektet är att utforska samt bygga en djupare förståelse för åsikter, erfarenheter och uppfattningar, samt få tillgång till värdefull information från personer som besitter för forskningen relevant information baserat på erfarenheter. Av denna anledning utfördes

intervjuer med utvalda medarbetare på företaget som är involverade i projektarbetet. Syftet var att generera svar som ger en så fullständig bild som möjligt av arbetssätt, behov och utmaningar gällande projektarbete på företaget. Intervjuerna hölls enskilt och ansikte mot ansikte med nio personer baserat på ett underlag av intervjufrågor som berör de ämnen som var intressanta att inhämta information om. Intervjuunderlaget återfinns i *Bilaga 1*. Intervjuernas längd varierade mellan 18 - 60 minuter, med genomsnittstiden 33 minuter.

Intervjuerna genomfördes i form av semistrukturerade intervjuer, vilket är en intervjuform som innebär att intervjuaren utgår från en lista på frågor som ska besvaras, men har möjlighet att ändra ordningsföljd på frågorna samt tillåts ställa följdfrågor (Denscombe, 2018; Bryman, 2018). Med denna intervjuteknik tillåts respondenten utveckla sina svar, vilket var relevant för att säkerställa att tillräcklig information kunde inhämtas. För att stärka rapportens trovärdighet, samt för att underlätta arbetet med att analysera informationen i efterhand, spelades intervjuerna in samtidigt som fältanteckningar genomfördes. Ljudinspelningar bidrar till en fullständig dokumentation av informationen som kommer fram i intervjun (Denscombe, 2018), vilket begränsar utrymmet för felaktiga tolkningar av svaren. Ytterligare en fördel med ljudinspelning är att intervjuaren ges möjlighet att fokusera på samtalet (Kvale & Brinkmann, 2014). Syftet med att komplettera ljudinspelningen med fältanteckningar var att sammanställa informationen skriftligt ifall ljudinspelningen senare skulle visa sig vara tekniskt bristfällig, vilket Denscombe (2018) beskriver som ett lämpligt tillvägagångssätt. Fältanteckningarna var även relevanta för att kunna fastställa att alla frågor hade blivit besvarade.

Respondenterna valdes ut av handledaren på företaget, utifrån en beskrivning av vilka personer som ansågs var lämpliga att intervjua, det vill säga personer som är involverade i projektarbeten på företaget. Detta ansågs som nödvändigt då handledaren besitter kunskap om vilka av företagets anställda som arbetar med projekt och således kunde anses vara lämpliga respondenter. Handledaren fick information om syftet med intervjuerna, intervjufrågorna samt relevant bakgrundsinformation om studien via ett mailutskick, vilket sedan kunde vidarebefordras till de utvalda respondenterna.

Intervjuerna sammanställdes och analyserades i syfte att hitta ett antal faktorer som är särskilt viktiga för medarbetarna under projektarbete. Faktorerna kunde fastställas i metodens

utvärderande del och användes sedan för att kunna utforma ett förslag på projektledningsmetodik.

Några av frågorna i intervjuunderlaget bygger på Critical Incident Technique. Intervjutekniken uppkom under andra världskriget för att identifiera kritiska misstag genom att låta respondenten berätta om en positiv eller negativ situation som denne varit med om (Flanagan, 1954). Vidare har intervjutekniken utvecklats till att användas i flera olika sammanhang och används ofta i organisationsutveckling, där man uppmuntrar respondenterna att berätta om en kritisk situation i organisationen i stället för att svara på direkta frågor. Intervjutekniken minskar respondenternas generella åsikter om ledning och arbetssätt i intervjun och fokuserar i stället på verkliga händelser (Hausner et al., 2018).

3.3.3 Observation

Bryman (2018) beskriver två olika metoder för att genomföra observationsstudier, systematisk och deltagande observation. Vidare beskriver författaren att den systematiska observationen används för att kartlägga vissa beteenden utifrån ett observationsschema där den som utför undersökningen inte deltar i själva operationen som studeras. I motsats till detta beskriver Bryman (2018) att den som utför den deltagande observationen deltar i själva operationen på något sätt, genom att exempelvis lyssna eller ställa frågor, vilket sker med eller utan de observerades vetskap om undersökningen. Vidare kopplar författaren observationsscheman till den systematiska observationen och i stället fältanteckningar till den deltagande eftersom det i den deltagande observationen ställer högre krav på mer fria anteckningar än vad denne anser att ett observationsschema ger.

Bell & Waters (2018) kopplar inte observationsscheman till någon av de nämnda observationsmetoderna utan belyser i stället vikten av noggranna förberedelser inför observationen för att få tillgång till rätt information. Författarna menar att ett observationsschema kan se ut på olika sätt och ska anpassas till den undersökning som ska genomföras och beskriver att om det är själva processen som ska undersökas måste metoderna vara andra än de klassiska checklistor och liknande som observationsscheman ofta består av.

Både Bell & Waters (2018) och Bryman (2018) påpekar att observatörens roll påverkar resultatet i stor utsträckning eftersom det är dennes tolkning av situationen som framkommer.

Vidare beskriver båda författarna att det är av stor vikt att ta hänsyn till detta när observationsstudier genomförs.

Med detta som grund utfördes en observation på ett projektmöte med båda författarna till rapporten som observatörer. Eftersom observationen som utförs i denna undersökning kräver deltagande på ett projektmöte och observation av hur arbetsgången är på mötet snarare än kartläggning av förutbestämda beteenden genomfördes observationen i form av en deltagande observation. Med deltagande observation avses Brymans (2018) sätt att beskriva deltagande observation i bemärkelsen att observatörerna deltar i form av att lyssna samt där de observerade var medvetna om och kunde lämna samtycke till undersökningen.

För att säkerställa att iakttagelserna var relevanta formulerades ett underlag med frågor för observatörerna att utgå från när observationen genomfördes, snarare än ett klassiskt observationsschema med en checklista, eftersom det var själva processen som skulle undersökas. Frågorna i observationsunderlaget utformades med hjälp av de kritiska faktorerna i avsnitt 2.6. Underlaget för observationen återfinns i *Bilaga 2*. Syftet med observationen var att komplettera informationen från intervjuerna genom att identifiera uttalade utmaningar som inte nödvändigtvis upptäcks i en intervjusituation. Under själva observationen delades observationsunderlaget upp mellan observatörerna för att hinna studera dessa delar så effektivt som möjligt under tiden för mötet. Vidare gjordes renskrivning av fältanteckningar i direkt anknytning till observationen för att undvika att information glöms bort.

3.3.4 Workshop

Syftet med workshopen var att validera att de fynd som gjorts från intervjuer och observation stämmer överens med fallföretagets verkliga behov. Dessutom var syftet att generera nya data. Workshopen genomfördes digitalt och pågick i 90 minuter. Det var sju deltagare och samtliga deltagare hade tidigare agerat respondenter vid intervjuer. Workshopen genomfördes på engelska med anledning av att engelska är det aktuella koncernspråket. Med detta tillkommer att resultatet av workshopen visualiseras på engelska i avsnitt 4.2.

Workshopen utformades med direkt stöd av Alänges (2009) beskrivning av metoden The Affinity-Interrelationship method (AIM), med undantag för vissa förändringar för att säkerställa att aktiviteten skulle hinna genomföras under den givna tiden. AIM är ett

arbetsverktyg som är lämplig att använda då en viktig och komplex fråga behöver analyseras i en grupp, i syfte att uppnå en gemensam syn på frågan (Alänge, 2009). I det följande kommer utformningen för den aktuella workshopen att beskrivas.

Utgångsläget för workshopen var 19 stycken utmaningar som hade identifierats med utgångspunkt i intervjuer och den observation som gjordes. Frågeställningen för workshopen var definierad som "Vilka är era utmaningar vid projektarbete?". Det var denna fråga som workshopen avsåg att behandla och som deltagarna skulle arbeta med, i syfte att uppnå en gemensam syn på frågan.

Första steget bestod av att varje deltagare fick möjlighet att kort beskriva sina tankar om frågan eller åsikter om ämnet projektledning kopplat till företaget. Detta genomfördes som en form av uppvärmning för att deltagarna skulle börja tänka på ämnet och för att förbereda dem för kommande steg.

Andra steget utfördes genom att deltagarna fick möjlighet att addera utmaningar som de tyckte saknades bland de redan konstaterade utmaningarna, identifierade i intervjuer och genom observation. De redan konstaterade utmaningarna var alla synliga för deltagarna och bestod av gula lappar. Nya utmaningar skrevs på rosa lappar för att kunna urskilja dessa från de ursprungliga lapparna och texten på lappen skulle besvara frågan som workshopen behandlade. Deltagarna genomförde detta steg individuellt och under tystnad, i syfte att undvika att någon eller några inte skulle komma till tals, samt för att undvika att deltagarna skulle kunna påverka varandra.

Tredje steget bestod av att läsa upp texten på var och en av lapparna, i syfte att säkerställa att varje deltagare förstod vad varje lapp betydde. Det var möjligt att ställa frågor om innehållet och deltagaren som hade skrivit lappen fick möjlighet att förklara vad hen menade i de fall det uppstod frågor.

Fjärde steget bestod av att låta deltagarna grupperna lapparna i grupper om två eller maximalt tre lappar. Det var även tillåtet att låta lappar stå för sig själva, så kallade ensamvargar, i de fall det inte kunde konstateras någon samhörighet med någon eller några andra lappar. Deltagarna genomförde även detta steg individuellt och under tystnad. En deltagare kunde placera en lapp på ett specifikt ställe i en grupp med andra lappar, och en annan deltagare

kunde sedan flytta lappen till ett annat ställe på grund av olika uppfattningar om vilka lappar som hörde ihop.

Femte steget bestod av att formulera rubriker på de skapade grupperna. Rubriken formulerades på en grön lapp, i syfte att kunna urskilja rubriken från de övriga lapparna. Under detta steg fick deltagarna möjlighet att diskutera med varandra i syfte att komma fram till en rubrik som samtliga ansåg var lämplig för den specifika gruppens innehåll. Ensamvargarna som kvarstod behövde inte någon rubrik eftersom de stod för sig själva. Deltagarna uppmuntrades att formulera rubriken genom en beskrivande mening som besvarade workshopens frågeställning, vilken de påmindes om.

Sjätte steget bestod av att låta deltagarna kategorisera de redan skapade grupperna i huvudgrupper om två eller maximalt tre grupper. Det var även tillåtet att inkludera ensamvargarna, de lappar som inte tillhörde någon grupp, i dessa huvudgrupper. Vidare skulle huvudrubriker skapas för huvudgrupperna enligt samma metod som i föregående steg. Huvudrubriken formulerades på en lila lapp och skulle beskriva innehållet i huvudgruppen.

Sjunde steget bestod av att låta deltagarna finna kopplingar mellan huvudgrupperna genom att placera pilar från en huvudgrupp till en annan huvudgrupp, vilket skulle visa på orsak och effekt. Till exempel kunde en pil dras från huvudgrupp x till huvudgrupp y, vilket betyder att utmaningar i huvudgrupp x leder till utmaningar i huvudgrupp y.

Åttonde steget bestod av att låta var och en av deltagarna poängsätta huvudgrupperna i syfte att kunna rangordna huvudgrupperna. Varje deltagare fick tre röster med tre, två respektive ett poäng. Den huvudgrupp med flest poäng var den huvudgrupp som gruppen ansåg viktigast med hänsyn till frågeställningen och ansågs således vara den största utmaningen vid projektarbete.

Nionde och sista steget bestod av att deltagarna gemensamt skulle formulera en summerande mening vilket skulle besvara workshopens frågeställning. Meningen skulle ta hänsyn till poängsättningen av huvudgrupperna, samt om möjligt relevanta kopplingar mellan huvudgrupperna. Under detta steg uppmuntrades deltagarna att diskutera med varandra i syfte att komma fram till en mening som samtliga deltagare kunde stå bakom.

3.4 Analys

I den utvärderande fasen av metoden jämfördes kritiska faktorer vid arbete med projektledning i SME med de behov och utmaningar som kartlagts i metodens explorativa del, det vill säga genom intervjuer, observation och workshop på fallföretaget. Syftet med analysen var att komma fram till vilken projektledningsmetodik som skulle kunna vara lämplig för fallföretaget att arbeta med. Målet med detta var stödja det slutgiltiga förslaget på projektledningsmetodik med de beskrivna projektledningsmetodikerna inom traditionell projektledning respektive agil projektledning.

Analysen av informationen från intervjuerna genomfördes med en tematisk analys. En tematisk analys bygger på att identifiera framträdande teman från den insamlade datan (Denscombe, 2018). Enligt författaren kan det antingen leda till att ett fynd med gemensam åsikt om ämnet, med vilket menas att det råder en allmän enighet om orsaker och konsekvenser, eller att den tematiska analysen i stället leder till att fastställa vilka meningsskiljaktigheter som finns och vilka som är de bakomliggande orsakerna till detta.

Efter att intervjuerna och observationen hade utförts användes färgkodning för att överskådligt kunna identifiera utmaningar från undersökningarna. Detta gjordes genom att i text först markera allt som kan identifieras som en utmaning kopplat till projektarbete. Vidare kategoriseras dessa sedan i de tre kategorierna arbetsprocessen och projektstruktur, rolldefinitioner och kommunikation och arbetsverktyg och styrdokument. De identifierade utmaningarna la grunden för workshopen och kunde därmed valideras. Fynden från fallstudien kunde sedan analyseras med stöd av litteraturstudien för att komma fram till slutliga rekommendationer.

3.5 Forskningskvalitet och etik

Eliasson-Lappalainen (1987) beskriver forskningsetik som både att det ska respektera de människor som det forskas för och om, samt den egna verksamheten, forskningens heder och grundvärderingar. Dessutom beskriver författaren vikten av att handla och redovisa grundsyn på människan och samhället. Bryman (2018) beskriver flera aspekter att ta hänsyn till i arbetet med kvalitativa undersökningar, bland annat att säkerställa att respondenternas deltagande sker i linje med etiska principer. Författaren menar att undersökningar bör göras med hänsyn till samtyckesprincipen, där respondenterna ska informeras om undersökningens

tidsomfattning, syfte, varför den genomförs, respondenternas frivillighet och vad som krävs av dem. Vidare beskriver Bryman (2018) att den som genomför undersökningen har som ansvar att skydda respondenternas privatliv och identitet, hantera information konfidentiellt och i enlighet med regler som finns samt se till att de inte delar information med andra deltagare i studien. Bryman (2018) beskriver forskningens kvalitet som ett kriterium för dess etiska integritet och menar med detta att det är av stor vikt för att fastställa kvaliteten på forskningen genom att ta hänsyn till etiska frågeställningar.

För att ta hänsyn till detta har det i denna undersökning lagts vikt vid att informera respondenterna med undersökningens syfte, hur informationen kommer hanteras samt att utforma intervjufrågorna i linje med etiska principer som tidigare beskrivits. Innan intervjuerna genomfördes fick respondenterna tillgång till intervjufrågor och bakgrundsinformation samt möjlighet att ställa frågor kring detta. Dessutom har respondenterna i början av sin intervju fått lämna sitt samtycke till intervjun, samt till ljudinspelningen. Det kan anses etiskt försvarbart att låta respondenterna ta del av intervjufrågor, dock kan det påverka resultat eftersom respondenterna skulle kunna prata ihop sig och komma överens om vad de ska svara men å andra sidan genomförs intervjuerna med en intervjustruktur som tillåter följdfrågor vilka inte är förutbestämda.

Beslutet att låta handledaren på företaget genomföra urvalet av respondenter kan skapa partiskhet, då handledaren endast skulle kunna välja personer som hen vet är positivt respektive negativt inställda till projektarbetet. Resultatet av handledarens urval blev att respondenterna bestod av samtliga anställda involverade i sälj- och marknadsprojekt på fallföretaget, undantaget två personer som inte kunde medverka på grund av frånvaro vid intervjutillfället. Eftersom hela arbetsgruppen var tillfrågade om deltagande i studien kan detta anses styrka trovärdigheten. Något som hade kunnat styrka trovärdigheten ytterligare är att intervjua även externa parter som till exempel kunder och samarbetspartners. Detta ansågs dock vara utanför arbetets omfattning, vilken är anledningen till varför dessa valde att uteslutas från fallstudien.

Sinkovics et al. (2008) beskriver begreppet forskningskvalitet som en metod för att öka forskningens trovärdighet, där det i kvantitativ forskning ofta utgår från reliabilitet, validitet, objektivitet och generaliserbarhet. När det handlar om kvalitativ forskning menar författarna att det kan bli svårt att definiera rollen av dessa dimensioner och beskriver begreppet

trustworthiness som en bättre vägledning för forskningskvalitet för kvalitativa studier och inkluderar i begreppet fyra delar: tillförlitlighet, överförbarhet, giltighet och verifierbarhet. Tillförlitlighet definieras av Sinkovics et al. (2008) som en slags intern validitet där den verklighet som forskarna upplever stämmer överens med respondenternas. Vidare beskriver författarna överförbarhet som hur väl framträdande förhållanden överensstämmer och överlappar, vilket kan jämföras med den kvantitativa forskningens motsvarighet generaliserbarhet, alltså hur väl resultat kan användas och matchas i andra sammanhang utanför studien. Giltighet syftar till hur stabila resultaten kan beskrivas som över tid och begreppet verifierbarhet att resultat bör vara logiskt sammansatta samt att forskarna behöver grunda resultatet med yttre omständigheter och förhållanden frånskilda deras egen uppfattning (Sinkovics et al., 2008).

Hänsyn till begreppet trustworthiness har genomsyrat arbetet med rapporten och undersökningens utformning, begreppet tillförlitlighet tas bland annat i beaktning genom att genomföra workshopen för att säkerställa att de behov och utmaningar som identifierades i intervjuerna stämmer överens med respondenternas uppfattning. Vidare har arbetet med en abduktiv ansats gjort det möjligt att styrka studiens överförbarhet och verifierbarhet genom att finna stöd i tidigare forskning, samt styrka information från fallstudien med litteratur.

Denscombe (2018) problematiserar fallstudier vid småskaliga forskningsprojekt, de typ av forskningsprojekt som är självständiga och inte utgör en del av ett pågående forskningsprogram, kopplat till överförbarhet. Författaren beskriver att fynd från en fallstudie bör betraktas som färdiga resultat snarare än en utgångspunkt för vidare forskning. Huruvida det går att dra allmänna slutsatser av resultaten från en fallstudie beror på i hur hög grad exempel från fallstudien kan jämföras med andra exempel som tillhör samma kategori (Denscombe, 2018). För att kunna bedöma detta krävs det att undersökningen innehåller detaljerad information om det specifika fallet.

Rekommendationerna presenteras i första steget för projektgruppens chef, i syfte att stärka giltigheten av rekommendationer och utifrån detta kunna göra justeringar. Efter denna validering beslutades att förtydliga syftet med rekommendationerna. Vidare presenterades rekommendationerna för hela projektgruppen, i syfte att återigen stärka giltigheten av rekommendationerna. Samtliga deltagare under presentationen hade agerat respondenter under intervjustudien. Deltagarna fick möjlighet att uttrycka synpunkter på de olika delarna

av arbetsgången, i syfte att säkerställa att rekommendationerna skulle vara relevanta och tillämpbara för fallföretaget. Vidare fick deltagarna möjlighet att prova att fylla i projektplanen och projektutvärderingsmallen genom ett teoretiskt case, baserat på ett förutbestämt exempelprojekt. Detta i syfte att göra deltagarna bekanta med de rekommenderade arbetsverktygen i olika faser av projektlivscykeln. Vidare förklarades syftet med respektive del av arbetsgången, samt dess koppling till identifierade utmaningarna vid projektarbete, för att ge deltagarna förutsättningar att förstå varför just denna arbetsgång rekommenderas med koppling till fallstudiens resultat. De synpunkter som uttrycktes var i huvudsak av positiv karaktär. Deltagarna förde en konstruktiv diskussion gällande hur arbetsverktygen skulle kunna anpassas ytterligare för att samtliga medarbetare skulle kunna ha nytta av dem. Deltagarna diskuterade även behovet av en gräns för vilka arbetsuppgifter som ska klassas som projekt, samt vilken grad av detaljerad information som krävs i projektplanen. Efter presentationen beslutade projektgruppens chef att fortsätta föra en diskussion med arbetsgruppen gällande ytterligare anpassningar och att därefter påbörja implementeringen av rekommendationerna i det dagliga arbetet. Rekommendationerna kommer att utvärderas allt eftersom i syfte att kunna göra ytterligare justeringar vid behov.

En sammanställning av hur de fyra aspekterna av trustworthiness har beaktats under studiens gång återfinns i *Tabell 2*.

Tabell 2: Fyra aspekter av trustworthiness, dess innebörd samt hur dessa har tagits i beaktning under arbetet.

Tillförlitlighet	En slags intern validitet där den verklighet som forskarna upplever stämmer överens med respondenternas (Sinkovics et al., 2008).	Workshopen genomfördes i syfte att validera att de behov och utmaningar som identifierats vid intervjuer och observation överensstämmer med respondenternas uppfattning. Vidare presenterades rekommendationerna i två steg i syfte att validera att dessa var relevanta och användbara för fallföretaget.
Överförbarhet	Hur väl framträdande förhållanden överensstämmer och överlappar vilket kan jämföras med den kvantitativa forskningens motsvarighet generaliserbarhet, alltså hur väl resultat kan användas och matchas i andra sammanhang utanför studien (Sinkovics et al., 2008).	Studien har avgränsats till att undersöka projektarbete och projektmetodik som lämpar sig för mindre företag som arbetar med sälj- och marknadsprojekt. För att öka graden av överförbarhet har studien presenterat fakta om det specifika fallföretaget. Fallstudiens resultat skulle således kunna användas som utgångspunkt i andra sammanhang, förutsatt att sammanhanget ligger nära det som denna studie har avsett att behandla.
Giltighet	Giltighet syftar till hur stabila resultaten kan beskrivas som över tid (Sinkovics et al., 2008).	Med ett antal valideringar i olika steg av studien samt med olika syften ökar sannolikheten för att resultaten av studien kommer att komma till användning på fallföretaget.
Verifierbarhet	Verifierbarhet syftar till att resultat bör vara logiskt sammansatta samt att forskarna behöver grunda resultatet med yttre omständigheter och förhållanden frånskilda deras egen uppfattning (Sinkovics et al., 2008).	Slutsatsen har grundats på tidigare forskning genom en litteraturstudie, samt datainsamling genom en fallstudie bestående av intervjuer, observation och workshop på fallföretaget. Med detta har yttre omständigheter och förhållanden frånskilda författarnas egen uppfattning legat till grund för rekommendationer och slutsats.

4. Empiri

I följande kapitel kommer resultat från intervjuer, observation och workshop att presenteras. Resultatet delas in i två delar, varav den första delen består av insamlad data från intervjuer och observation, vilken delas in i tre kategorier: arbetsprocessen och projektstruktur, rolldefinitioner och kommunikation samt arbetsverktyg och styrdokument. Kapitlets andra del består av data från en workshop.

4.1 Intervjuer och observationer

Under intervjuerna beskrev respondenterna hur projektens struktur och arbetsgång fungerar, vad som fungerar bra och mindre bra vid arbete med projekt i dagsläget samt generella utmaningar för projektarbete och vad de anser vara viktiga faktorer vid arbete med projekt. Samtliga intervjuer inleddes med frågor gällande hur länge respondenterna arbetat på företaget, vilka arbetsuppgifter de har samt om de har tidigare erfarenhet av projektledning genom till exempel arbetslivserfarenhet eller utbildning.

Hur länge respondenterna har arbetat på företaget varierar, men majoriteten av respondenterna har arbetat på företaget i mer än fyra år. Deras arbetsuppgifter skiljer sig mycket åt och de har olika roller, med undantag för några av respondenterna som till viss del har liknande arbetsuppgifter. I huvudsak skiljer sig projekten som de arbetar med åt gällande innehåll, omfattning och tillvägagångssätt. Exempelvis finns det stor variation kring hur många deltagare respondenterna beskriver att projektgruppen vanligtvis består av. En del av respondenterna arbetar främst i projekt själva eller tillsammans med en eller ett fåtal andra kollegor, medan andra mer frekvent arbetar i något större projektgrupper. Vidare arbetar en del av respondenterna med mindre projekt och en kortare tidshorisont, vilket kan vara under några veckor, medan andra arbetar med större projekt som sträcker sig över flera månader.

Det är endast ett fåtal respondenter som förklarar att de har kunskap om projektledning och känner till projektledningsmetodiker genom utbildning eller från att ha arbetat med projektledning i tidigare yrkesroller. Majoriteten av respondenterna förklarar att den erfarenhet som de har av projektledning grundar sig i att de har arbetat med många olika typer av projekt på företaget.

Observationen genomfördes på ett uppstartsmöte för ett nytt projekt. Liknande projekt har bedrivits flera gånger tidigare, vilket innebär att deltagarna känner till vad projektet innebär och har mer eller mindre erfarenhet av projektet från tidigare år. Uppföljning från tidigare projektmöten inkluderas inte och det är inte heller någonting som nämns, vilket ger observatörerna anledning att tro att det är första gången som deltagarna samlas. Det är oklart hur förändringar hanteras i gruppen eftersom projektet befinner sig tidigt i planeringsfasen. De förändringar som diskuteras är förändringar från föregående år som gruppen bör ta hänsyn till under projektets gång, vilket till exempel gäller förändringar av innehåll i marknadsföringskampanjer och vilken målgrupp som marknadsföringen ska fokusera på.

4.1.1 Arbetsprocessen och projektstruktur

Projektet som respondenterna beskriver skiljer sig åt genom att en del projekt endast involverar interna deltagare, medan andra projekt även involverar externa intressenter som till exempel kunder. Vidare är projektet som respondenterna beskriver av olika typ i bemärkelsen att några av dem mestadels arbetar med produktlanseringar, en del med fysiska event, några med digital marknadsföring och en respondent uteslutande med IT-projekt.

Arbetsprocessen i varje projekt ser olika ut och tre respondenter beskriver att det beror på vem som initierar projektet, det vill säga vem som har beslutat att genomföra projektet. En respondent beskriver starten av projektet som informell och att ett projekt kan initieras utifrån en diskussion som förts mellan medarbetare. Generellt beskrivs att projekt kan initieras av en enskild medarbetare genom en spontan idé eller utifrån ett upptäckt behov, alternativt initieras projektet av huvudkontoret i Europa eller av externa intressenter som till exempel kunder och leverantörer.

Flera respondenter följer en stegvis arbetsmetod med tydliga faser under planering och genomförande av projektet, där feedback från relevanta parter inkluderas under genomförandet. En respondent beskriver att personer involveras allt eftersom deras roll blir relevant för en särskild aktivitet i projektet. Vidare betonar en annan respondent vikten av att upprätthålla dialog med projektets intressenter under hela arbetsprocessen och flera respondenter beskriver att det sker kontinuerlig uppföljning och feedback under projektets genomförandefas. Uppföljning sker genom att projektledaren följer upp projektmedlemmarnas arbete och ser till så att projektet är i fas tidsmässigt, eller genom att projektledaren återkopplar till externa kunder för att informera om till exempel ett beslut som

har tagits. Feedback ges i regel av kunden till projektledaren, i de fall projekten involverar externa kunder. Regelbunden uppföljning under projektets gång är en faktor som flera respondenter anser är viktig för att uppnå ett lyckat projektnytt resultat, och det beskrivs att detta är någonting som brister i dagsläget.

Vidare beskriver några respondenter definition av projektets syfte som en del av början av arbetsprocessen med projektarbetet. I motsats till detta är det dock flera respondenter som beskriver avsaknad av tydligt syfte eller olika förväntningar som en utmaning med arbete i projekt, och att detta har varit bidragande orsaker till misslyckade projekt. En respondent beskriver arbetsprocessen som kaosartad och att det saknas en tydlig projektdefinition från start.

Ett tydligt syfte, tydlig struktur och en gemensam vision som är förankrad i alla projektmedlemmar framförs av respondenterna som tre viktiga framgångsfaktorer vid arbete med projekt. En respondent anser att det inte alltid finns en tydlig väg framåt som alla involverade är eniga om, och att det hade underlättat med en helhetssyn på arbetet. Förekomsten av en gemensam vision och att kunna skapa en hållbar tidsplan lyfts även som utmaningar vid projektarbete i dagsläget. En respondent menar att det är viktigt att projektgruppen kan besvara frågan: "Vad är det för värde vi försöker uppnå och vad vill vi åstadkomma med det vi gör?". Avsaknad av en gemensam vision nämns av flera respondenter som något de hade velat ändra på vid projektarbete på företaget i dagsläget. En respondent anser att fokus ibland läggs på fel saker och att syftet med projekten då glöms bort, samt lyfter vikten av att inte skapa processer i onödan bara för sakens skull.

Utifrån detta kan slutsatsen att ingen tydlig arbetsgång för definition av syfte, vision eller gemensamma förväntningar finns i dagsläget. Att det inte finns någon tydlig arbetsgång för definition av syfte stöds också från observationen där inget tydligt syfte eller mål med projektet fastställdes i början av mötet, dock nämndes det under mötets gång men då mer spontant i en diskussion.

Vid planeringen av projektet är det några av respondenterna som beskriver att de fastställer tidsplaner och deadlines. Två av dem noterar att det kan vara utmanande att fastställa deadlines eftersom det är svårt att förutse den tid som andra projektmedlemmar behöver för att slutföra sina uppgifter, beroende på deras individuella arbetsbelastning. Vidare beskrivs

att det ofta tillkommer arbetsuppgifter och uppstår förändringar med kort varsel i pågående projekt, samt att många små projekt bedrivs parallellt, vilket gör det svårt att hålla deadlines och arbeta efter tidsplanen. Flera respondenter beskriver att en utstakad tidsplan med deadlines som har följts har förekommit i det som beskrivs som lyckade projekt, samtidigt som flera respondenter också beskriver att deadlines inte efterföljts och att det har varit dålig framförhållning i projekt som anses mindre lyckade.

Generellt sker planeringen för projekten individuellt, med projektledaren eller initiativtagaren som utformar projektplanen. Det varierar om denna projektplan delas med andra projektmedlemmar eller om den endast är tillgänglig för den som driver projektet framåt. En respondent beskriver att projekt ofta genomförs genom att testa sig fram och se vad som fungerar, detta utan en tydlig plan från början. En annan respondent beskriver att det har fungerat att hitta tillfälliga lösningar vid projektarbete eftersom bolaget är av mindre storlek, men att det hade underlättat att hitta ett mer strukturerat tillvägagångssätt vid projektarbete framöver. Detta stöds av att flera respondenter beskriver en tydligare struktur och bättre planering som något de velat förändra på företaget. Sammantaget verkar detta tyda på att det inte finns någon gemensam struktur eller arbetsgång för projektarbete vilket också finner stöd i observationen, där mötets struktur och arbetsgång kan beskrivas som relativt otydlig och oorganiserad. Det saknas en tydlig dagordning, och deltagarna verkar inte vara förberedda för vad mötet kommer att handla om. Strukturen upplevs flytande, dock ägnas en stor del av mötet åt brainstorming vilket kräver en mer fri och kreativ struktur.

Enligt respondenterna varierar projektavslutningsprocessen, där ingen av dem beskriver någon formell avslutning på projektet. De flesta av respondenterna inkluderar någon form av utvärdering, vilket kan bestå av mer eller mindre formella möten. Vidare beskrivs att utvärdering sker genom att följa upp sällsiffror eller andra numeriska värden. Flera respondenter påpekar att utvärderingar ofta är sporadiska och inte alltid genomförs på grund av avsaknad av tid eller på grund av att en formell utvärdering inte anses som nödvändig och därmed glöms bort. En respondent betonar att hen kontinuerligt tänker på utvärdering under hela projektet genom att löpande föra anteckningar över sådant som kan komma att bli relevant att diskutera vid den slutliga utvärderingen. En annan respondent beskriver sig göra regelbundna utvärderingar under projektets gång, antingen baserat på personlig reflektion eller genom att rådfråga andra involverade.

Gemensamt för alla respondenter är att ingen följer någon standardiserad mall för utvärdering eller dokumenterar resultatet på ett strukturerat sätt, vilket delas med hela projektgruppen. Några respondenter uttrycker spontant önskan om tillgång till en utvärderingsmall, samtidigt uttrycker flera respondenter att det skulle vara värdefullt att genomföra mer strukturerade och noggranna utvärderingar i sitt projektarbete.

4.1.2 Rolldefinitioner och kommunikation

Respondenterna ger en blandad bild av hur tydliga och väldefinierade projektroller som finns i projekt som de arbetar med. Tre respondenter anser att rollerna är väldefinierade, medan fyra andra anser att rollerna är otydliga och att det ibland är svårt att veta vem som ansvarar för vilka uppgifter. Två av de respondenter som anser att rollerna är tydliga hänvisar till användningen av arbetsverktyg som delas med hela gruppen för att tydligt fördela arbetsuppgifter.

Det förekommer utmaningar med att veta vad kollegor arbetar med, samt deras arbetsbelastning, och vissa respondenter upplever en brist på tydligt definierade ansvarsområden. Detta stöds av observationen där rolldefinitioner verkar vara informella och arbetsuppgifter delas ut baserat på deltagarnas roll i företaget, exempelvis tilldelas uppgiften att designa en annons till den grafiska designern. Det finns ingen dokumentation eller formell uppdelning av arbetsuppgifter eller ansvarsområden under det observerade planeringsmötet och ingen formellt ansvarig eller projektledare utses eller verkar ha utsetts tidigare.

Flera respondenter uttrycker att det är svårt att veta vilka uppgifter som anses vara färdiga eller vem som har ansvar för att färdigställa dem. Majoriteten av respondenterna anser att de har tydliga roller i mindre och återkommande projekt med färre deltagare, medan andra ser utrymme för förbättring i att tydliggöra ansvarsområden och förväntningar inom projekten. Flera respondenter beskriver att en otydlig rollfördelning har varit en bidragande orsak till att projekt har misslyckats och detta är även något som nämns som något som flera hade velat ändra vid arbetet med projekt. Fyra respondenter framhåller betydelsen av tydligt definierade roller och ansvarsområden som avgörande för ett framgångsrikt projekt.

Vad gäller det som fungerar bra i arbetet med projekt i dagsläget nämner majoriteten av respondenterna välfungerande kommunikation inom gruppen och stor tillit till sina kollegor. Med bra kommunikation syftar respondenterna till att medarbetare är tillgängliga vid frågor,

villiga att hjälpas åt och engagerade för att göra bra resultat tillsammans. Dock lyfter flera respondenter bristande kommunikation, genom att kommunikation inte når fram till rätt personer, som en bidragande orsak till att vissa projekt som genomförts misslyckats och det är flera respondenter som uttrycker en önskan om rakare kommunikation gällande beslut som har tagits. Detta i syfte att undvika missförstånd då det inte alltid framgår vad som faktiskt är beslutat och vad som fortfarande diskuteras mellan olika parter. Det kan till exempel handla om beslut som måste fastställas för att projektet ska kunna fortskrida. Utmaningar som lyfts är att man inte involverar kollegor i tid, utan gör större delen av förarbetet på egen hand och att rätt information inte alltid når fram till rätt personer. Vidare beskrivs en önskan om att bli bättre på att ta idéer eller åsikter till konkreta förslag som någon tar ansvar för, samt öka transparensen inom projektgruppen genom att dela information med varandra.

En respondent lyfter att närhet och tillgänglighet är faktorer som underlättar arbetet och syftar då på att de är ett mindre team som sitter fysiskt nära varandra, vilket gör att det går att vända på sig och ställa en fråga till sin kollega som sitter bakom. I motsats till detta beskriver andra respondenter att en utmaning är det fysiska avståndet för några av arbetsgruppens medlemmar som är stationerade i andra länder, och en respondent anser att de i högre grad bör dra nytta av olikheterna mellan länderna och återanvända projekt som har lyckats bra i andra länder.

Vidare beskriver några av respondenterna att det finns en stark samarbetsvilja och ett stort engagemang inom gruppen för att göra saker så bra som möjligt, vilket stöds från observationen där samarbetet verkar fungera väl och deltagarna verkar respektera varandra och uppmuntras att uttrycka sina åsikter. Två respondenter poängterar att ett välfungerande samarbete är en nyckelkomponent för att lyckas med projekt.

4.1.3 Arbetsverktyg och styrdokument

Fyra respondenter nämner konkreta arbetsverktyg som utgör en del av planeringsfasen och används för att utforma tidslinjer, planera aktiviteter, fördela ansvarsuppgifter och budgetplanering. De arbetsverktyg som används är individuellt utformade av respektive medarbetare och arbetsverktyg som nämns är Excel och Microsoft Planner. Av de fyra som nämner konkreta arbetsverktyg är det tre som nämner att arbetsverktyget finns tillgängligt för andra som är involverade i projektet. Det är ingen av respondenterna som nämner att det finns en gemensam standardmall som används för att planera projekt.

En respondent uttrycker att det är svårt att skapa ett körschema eller tidsplan på grund av ovanan av detta tillvägagångssätt och att många saknar kunskap och erfarenhet av projektledning. Flera respondenter beskriver att det finns olika nivåer av kunskap i projektledning inom gruppen, vilket även detta beskrivs som en utmaning vid projektarbete. En faktor som framkommer som viktig för lyckade projekt är att arbeta mer aktivt med projektledning och flera respondenter uttrycker en önskan om ett gemensamt arbets sätt med standardiserade arbetsverktyg och mallar, till exempel planeringsverktyg och mall för utvärdering.

Vid observationen bekräftas att det inte finns något gemensamt dokument eller arbetsverktyg som används. Det finns inte någon som är ansvarig för att anteckna övergripande innehåll för mötet eller skicka ut någon sammanställning till deltagarna efteråt. Mötet dokumenteras av enskilda deltagare, där det verkar som att deltagarna antecknar i de fall de blir tilldelade ett ansvarsområde eller en specifik arbetsuppgift. Under mötet fördelas arbetsuppgifter till olika personer, men det finns inget formellt sätt att dokumentera detta under mötets gång eller följa upp detta i slutet av mötet. Vidare nämns vid flera tillfällen en tidslinje men det är ingenting som gemensamt skapas under mötet och det framgår inte heller vem som är ansvarig för att skapa en tidslinje eller när den ska skapas. Med detta saknas det vid tiden för mötet tydliga tidsramar för när uppgifter ska vara avslutade och det fastställs inte när nästa möte, kontakt eller uppföljning ska äga rum. Det nämns inget gemensamt dokument eller arbetsverktyg som ska användas varken för sammanställning av arbetsuppgifterna som delas ut eller för tidsplanen som diskuteras.

4.2 Sammanfattning av workshop

Utifrån intervjuer och observation kan ett antal utmaningar identifieras. Utmaningarna sammanfattas genom en kort mening som besvarar frågan "Vilka är era utmaningar vid projektarbete?" och delas in i följande kategorier: arbetsprocessen och projektstruktur, rolldefinitioner och kommunikation, arbetsverktyg och styrdokument. Utmaningarna och indelningen sammanställs i *Tabell 3*.

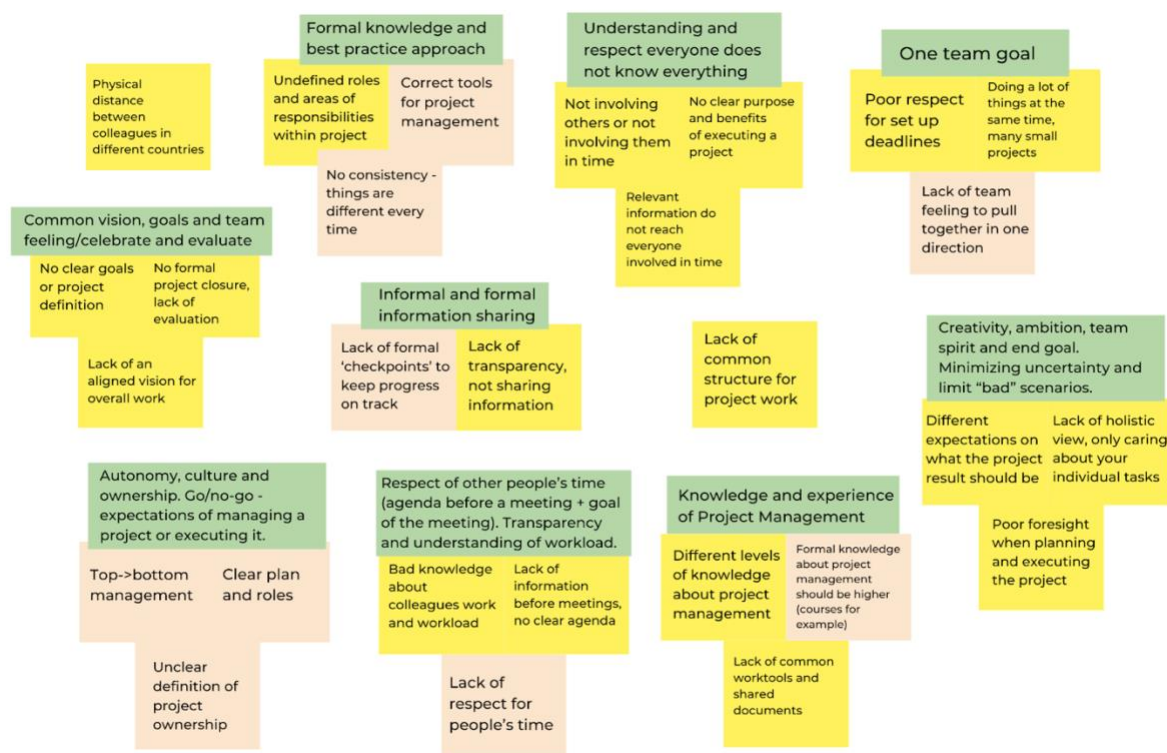
Tabell 3: Identifierade utmaningar vid intervjuer och observation, kopplat till en specifik rubrik i avsnitt 4.1.

Arbetsprocessen och projektstruktur	Lack of common structure of project work
	No clear goals or project definition
	Lack of information before meetings, no clear agenda
	No formal project closure and lack of evaluation
	Doing a lot of things at the same time, many small projects
	Poor respect for set up deadlines
	No clear purpose and benefits of executing a project
	Lack of an aligned vision for overall work
	Different expectations of what the project result should be
	Poor foresight when planning and executing the project
	Lack of holistic view, only caring about your individual tasks
Rolledefinitioner och kommunikation	Relevant information do not reach everyone involved or reach them in time
	Undefined roles and areas of responsibilities within projects
	Physical distance between colleagues in different countries
	Lack of transparency, not sharing information
	Not involving others or not involving them in time
	Bad knowledge about colleagues work and workload
Arbetsverktyg och styrdokument	Different levels of knowledge about project management
	Lack of common work tools and shared documents

Utöver de redan identifierade utmaningarna lägger deltagarna till utmaningar som handlar om att det saknas rätt verktyg för projektledning och att det saknas ett konsekvent arbetssätt, där “saker är olika varje gång”. Vidare adderas utmaningar som att det saknas formella kontrollpunkter för att se till så att man är på rätt spår, att gränsen mellan högsta och lägsta

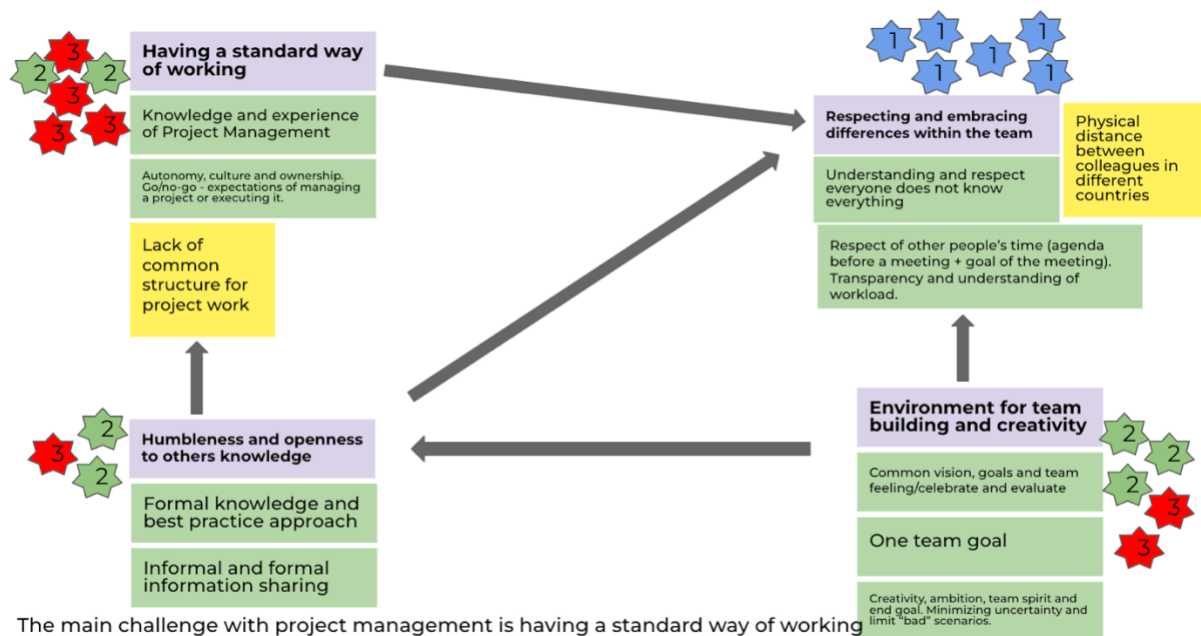
ledningsnivå ibland är otydlig och att det inte finns någon tydlig definition av projektägande. Vidare saknas både respekt för andras tid och en teamkänsla där man strävar åt ett och samma håll. Ytterligare en utmaning som adderades var att det saknas kunskap inom projektledning och att man bör öka denna genom till exempel kurser i ämnet. Utmaningarna som adderades under workshopen representeras av de rosa lapparna i *Figur 7*.

Efter gruppering skapar deltagarna ett antal rubriker för grupperna. Ensamvargarna tillhör inte någon grupp och består av utmaningarna “fysiskt avstånd mellan kollegor i olika länder” och “avsaknad av gemensam struktur för projektarbete”. De rubriker som formuleras för grupperna representeras av de gröna lapparna i *Figur 7*.



Figur 7: Identifierade utmaningar indelade i grupper med rubriker (grön) som beskriver innehållet i den specifika gruppen.

Resultatet av workshopen är att fyra huvudutmaningar formuleras: “Standardiserat arbetssätt”, “Miljö för teambuilding och kreativitet”, “Ödmjukhet och öppenhet för andras kunskap” samt “Respektera och dra nytta av olikheter inom arbetsgruppen” vilka visas i *Figur 8*.



Figur 8: Grupper (gröna) och ensamvargar (gula) indelade i huvudgrupper (lila), identifierade kopplingar mellan grupperna genom pilar, poängsättning och sammanfattande mening längst ned till vänster.

Den utmaningen som deltagarna anser vara den största vid arbete i projekt är standardiserat arbetssätt. Under denna huvudrubrik placeras utmaningar såsom avsaknad av standardiserat arbetssätt samt bristande kunskap och erfarenhet av projektledning. Vidare placeras även under denna huvudgrupp utmaningen med att det saknas definition kring vem som äger projektet, vilket i sin tur leder till svårigheter att hantera förväntningar på resultat och genomförande av projektet.

Fortsättningsvis anses miljö för teambuilding och kreativitet som den näst största utmaningen för arbetsgruppen. Under denna huvudgrupp återfinns gemensam vision, målbild och utvärdering, ett enat mål för arbetsgruppen samt kreativitet, ambition och laganda. Vidare finns även utmaning med att minimera osäkerheter och dåliga scenarion beskriven under denna huvudgrupp.

Den tredje största utmaningen anses vara den som deltagarna beskriver som ödmjukhet och öppenhet för andras kunskap. Under denna grupp placeras utmaningar kring avsaknad av formell kunskap och bästa praxis samt informell och formell informationsdelning.

Slutligen är den sista och lägst rankade huvudgruppen att respektera och utnyttja olikheter inom arbetsgruppen, där utmaningarna med fysiskt avstånd samt respekt för andras tid och arbetsbelastning placeras. Vidare beskrivs utmaningen kring förståelse och respekt för att alla inte vet allt till denna huvudgrupp som syftar till att involvera medarbetare i tid och ge dem rätt information, samt avsaknad av tydliga fördelar och syfte med att genomföra projekt.

Det slutliga svaret på frågan om vilka som är de största utmaningarna vid projektarbete formulerades av deltagarna som: “Den största utmaningen med projektledning är att ha ett standardiserat sätt att arbeta och bygga en miljö och kultur för teambuilding och kreativitet”.

5. Analys och rekommendationer

I följande kapitel utgör teori och empiri grunden för analys och rekommendationer. Analysen delas in i de fyra faserna introduktionsfas, planeringsfas, genomförandefas och avslutningsfas, vilka tillsammans utgör en projektlivscykel. Detta, tillsammans med innehållet i faserna, bildar det som kommer utgöra den rekommenderade projektledningsmetodik. Avsaknad av standardiserat arbetssätt var det som projektgruppen ansåg vara den största utmaningen vid projektarbete, vilket har influerat följande rekommendationer då de är fokuserade på införandet av en standardiserad arbetsprocess samt arbetsprocessens innehåll. För respektive fas rekommenderas ett eller flera arbetsverktyg, samt en eller flera processer, som tillhör respektive del av arbetsgången. De arbetsverktyg som rekommenderas syftar till att hantera identifierade utmaningar med grund i teori och empiri, och kopplas om möjligt till karaktäristiska drag för traditionell respektive agil projektledningsmetodik.

Den rekommenderade arbetsgången tar hänsyn till att medarbetare som är oerfarna inom projektledning eller tveksamt inställda till projektledning ska kunna förstå och använda sig av denna projektledningsmetodik. Detta styrks av de Almeida Parizotto et al. (2020) som menar att det lämpar sig med en projektledningsmetodik som kan användas även av oerfarna medarbetare. Även Turner et al. (2010) menar att det är av stor vikt att betydelsen av att använda sig av en projektledningsmetodik framgår före implementering, i syfte att kunna visa på och argumentera för värdet av att införa detta i verksamheten. Den typ av projektledningsmetodik som är lämplig för SME är flexibel och anpassningsbar (Turner et al., 2010; de Almeida Parizotto et al., 2020). Därmed är det av särskild relevans att den föreslagna projektledningsmetodiken är möjlig att skala upp eller ned, beroende på projektets storlek med avseende på antal involverade eller omfattning i form av tid eller resursutnyttjande.

5.1 Introduktionsfas

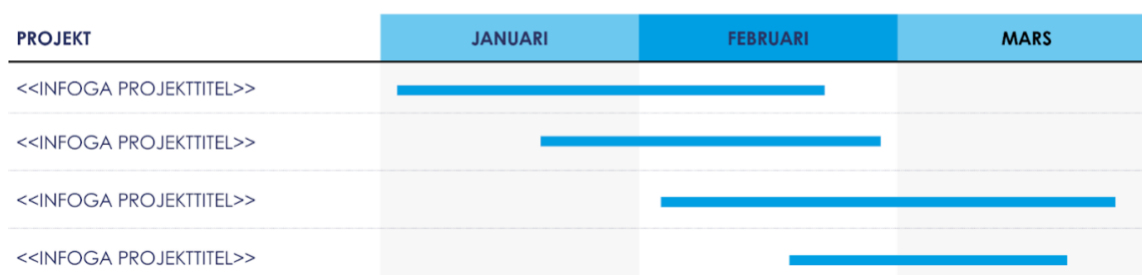
Inom traditionell projektledningsmetodik finns tydliga och sekventiella faser (Keller et al., 2017), medan arbete med sprinter snarare än faser används inom agil projektledningsmetodik (Cruz & Alves, 2022). Med anledning av att det finns skillnader i formella kunskaper om projektledning i arbetsgruppen, samt brist på en gemensam arbetsstruktur, föredras det traditionella synsättet på projektledning, där särskild vikt läggs vid en tydlig struktur vad

gäller projektlivscykeln. Detta anses mer tillämpligt för fallföretaget med hänsyn till den uppenbara bristen på projektstruktur, samt att det bedöms att arbete med sprinter inte lämpar sig för de projekt som fallföretaget bedriver då projekten som bedrivs på fallföretaget i huvudsak är målstyrda, av olika storlek och bedrivs parallellt. Dessutom har de flesta projekt en naturlig koppling till ett särskilt kvartal, till exempel vid lansering av nya produkter eller genomförande av en marknadsföringskampanj.

Med hänsyn till detta föreslås att det i början av varje kvartal organiseras ett initieringsmöte, där projekten som ska bedrivas under kommande kvartal initieras genom en presentation av varje projekt. Vilket också stöd i litteraturen av Tonnquist (2021), som lyfter fram vikten av att förankra projektets syfte och mål hos samtliga projektmedlemmar och relevanta intressenter, vilket kan göras genom ett uppstartsmöte. Till exempel organiseras ett initieringsmöte i januari som avser kvartal 2, det vill säga april, maj och juni. Syftet med att ha ett standardiserat initieringsmöte är att hantera utmaningar som har identifierats under fallstudien, till exempel att det saknas ett konsekvent arbetssätt och att det saknas en gemensam vision för det övergripande arbetet med projekt. Dessutom hanteras utmaningen att det saknas en tydlig agenda för möten där deltagarna inte vet vad mötet avser att behandla eftersom varje initieringsmöte följer samma struktur.

Initieringsmötet innehåller en överblick av det kvartal som ska behandlas, där samtliga projekt visualiseras på en tidslinje (*Figur 9*). Syftet med detta är att få en överblick över vad kvartalet kommer att innebära i form av arbetsbelastning samt för att öka tydligheten av vilka projekt som kommer att presenteras under mötet. Detta kan bidra till att hantera utmaningen att det finns brist på framförhållning vid projektarbete genom att alla mötets deltagare får en överblick av vilka projekt som kommer att genomföras under kvartalet.

PROJEKT Q1



Figur 9: Exempel på visualisering av vilka projekt som kommer att bedrivas under kvartalet som initieringsmötet avser.

Vidare föreslås att initieringsmötet innehåller en tillbakablick till föregående kvartal, förslagsvis genom att lyfta ett projekt som har fått särskilt genomslag genom positiv feedback från kunder eller konsumenter. Detta i syfte att kortfattat kunna utvärdera ett projekts effektmål, vilken är lämplig att utföra först när effekterna av projektet har kunnat bli synliga (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019), det vill säga en tid efter att projektet formellt har avslutats. Detta kan även bidra till att hantera den rådande bristen på utvärdering av de projekt som genomförs, vilket har uttryckts som en utmaning.

Vidare ska varje projekt presenteras i form av ett ifyllt projektinitieringsdokument (*Bilaga 3*) som innehåller följande delar: projektets syfte och mål, tidsspann, budget, beskrivning av vilken målgrupp som ska nås, vilka produkter som ska lanseras samt hur framgång kommer att mätas. Innehållet stöds i litteraturen, där dåligt utvecklade eller odefinierade mål kan leda till olika tolkningar av vad målet med projektet är (Pinto, 2021). Detta är även en utmaning som identifierats under fallstudien, där det under intervjuerna beskrivits att det saknas tydliga mål och projektdefinition. Med hänsyn till denna utmaning, samt att projekten som fallföretaget bedriver generellt kan beskrivas som målstyrda, kan den traditionella projektledningsmetodiken vara tillämpbar, då traditionell projektledningsmetodik kräver en tydlig måldefinition från början (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

När projektet har presenterats påbörjas en diskussion om vilka arbetsuppgifter som ska utföras, samt vilka arbetsroller som behöver vara involverade. Under denna diskussion ska en person vara ansvarig för att fylla i en aktivitetslista (*Bilaga 4*), vilken föreslås innehålla sektioner för varje arbetsroll. Syftet med att en person ska vara ansvarig för detta är att

säkerställa att det genomförs under mötet och att alla aktiviteter är förankrade med resten av gruppen. Varje sektion ska innehålla de arbetsuppgifter som ska utföras under projektet, kopplat till den specifika arbetsrollen. För att exemplifiera detta kan aktivitetslistan till exempel bestå av sektionerna grafisk design, PR och kommunikation, och digital marknadsföring. I sektionen grafisk design ska arbetsuppgifterna som den grafiska designern ansvarar för listas, och i sektionen PR och kommunikation ska arbetsuppgifterna som kommunikationen ansvarar för listas. När detta har behandlats går mötet vidare för att presentera nästa projekt, där samma procedur upprepas.

När initieringsmötet är avslutat ska det således ha producerats en aktivitetslista för varje projekt som har behandlats under mötet, om aktivitetslistan inte hinner eller kan färdigställas under mötet kommer ansvaret att samla den information som krävs för färdigställandet tillfalla den utsedde projektledaren. Omfattningen av aktivitetslistan går att anpassa till projektets storlek, ett mycket litet projekt kräver inte lika detaljerad eller omfattande dokumentation av aktiviteter, vilket också gör att listan bör anpassas till detta.

Under initieringsmötet ska en projektledare utses för varje projekt. Med tanke på att det saknas kunskap och erfarenheter av arbete med projektledning, brist på definierade roller och ansvarsområden under projektarbete, samt olika förväntningar på hur ett projekt ska planeras och utföras har en checklista utformats med specificerad arbetsgång och särskilda ansvarsområden för projektledaren, se *Bilaga 5*. Checklistan syftar till att göra det enkelt för projektledaren att veta vad som krävs av denna, så att vem som helst skulle kunna ta på sig rollen som projektledare, oavsett tidigare kunskap eller erfarenheter. Rekommendationen är att projektledaren följer checklistan för att underlätta arbetet i denna roll som primärt ansvarig för att leverera projektresultat i tid och inom budget.

Ett exempel på en uppgift som ingår i projektledarens ansvarsområde är att skapa en projektmapp på den digitala plattform som används gemensamt på företaget idag. Projektmappen ska vara delad med alla för projektet relevanta personer, samt vara tydligt namngiven för att den ska vara lätt att hitta bland övriga mappar. I denna projektmapp ska alla viktiga dokument arkiveras, till exempel projektinitieringsdokumentet.

5.2 Planeringsfas

Utmaningar som identifierats i kapitel 4, vilka kan kopplas till planering av projekt, är exempelvis avsaknad av gemensamma arbetsverktyg, definierade roller och ansvarsområden samt avsaknad av transparens med hänsyn till informationsdelning. I traditionell projektledningsmetodik används ofta arbetspaket där tydliga arbetsuppgifter utformas, men att dessa behöver stödjas med någon form av annat arbetsverktyg för att kunna överblicka ordningen på samt tidsomfattning för uppgifter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

Aktivitetslistan som utformas i introduktionsfasen kan ses som en förenklad version av WBS, vilken sedan utgör grunden för att utforma projektplanen. Det beskrivs i litteraturen att det går att infoga information om ansvarsområden, beslutpunkter och milstolpar i ett Gantt-schema, men att risken blir att det blir svåröverskådligt med så mycket information (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

Med hänsyn till detta ges rekommendationen att använda sig av ett arbetsverktyg i form av en kombinerad RACI-matris och Gantt-schema (*Figur 10*), som både möjliggör överblick över tidsplanen och innehåller information om milstolpar och ansvarsområden på ett mer överskådligt sätt då all information inte behöver infogas enbart i ett Gantt-schemat. Detta arbetsverktyg, vilket vidare kommer att benämnas projektplanen, används redan av en av respondenterna. Detta styrker att denna typ av arbetsverktyg är applicerbar på den typ av projekt företaget bedriver. Projektplanen presenteras med ett ifyllt exempelprojekt i *Bilaga 6*.

PROJECT TITLE												Milestones:			
PURPOSE												<ul style="list-style-type: none"> ◆ Date: Activity ◆ Date: Activity ◆ Date: Activity ◆ Date: Activity ◆ Date: Activity 			
PROJECT MANAGER	COMPANY NAME											DATE			
		R	A	C	I	START DATE	DUE DATE	DURATION IN DAYS	ESTIMATED BUDGET	USED BUDGET	% OF TASK COMPLETE	September	October	November	
1	Title								(if needed)						
1.1	Activity										100%				
1.2	Activity										75%				
1.3	Activity										50%				
1.4	Activity										25%				
2	Title														
2.1	Activity										0%				
2.2	Activity										0%				
2.3	Activity										0%				
2.4	Activity										0%				
3	Title														
3.1	Activity										0%				
3.2	Activity										0%				
3.3	Activity										0%				
3.4	Activity										0%				
4	Title														
4.1	Activity										0%				
4.2	Activity										0%				
4.3	Activity										0%				
TOTAL BUDGET									0 EUR	0 EUR					

Figur 10: Rekommenderad projektplansmall i form av kombinerad RACI-matris och Gantt-schema. Originalen är skapat av en av intervjurespondenterna.

Rekommendationen är att använda den befintliga projektplanen som redan används av en av respondenterna, men att bygga ut den med en specifik kolumn tillägnad estimerad och hittills använd budget i syfte att samla relevant information på ett ställe. I projektplanen återfinns kolumner där projektledaren kan fylla i hur stor andel i procent av uppgiften som är färdigställd. Förslaget är att projektledaren fyller i procentsatserna 0%, 25%, 50%, 75% och 100%, där 0% innebär att uppgiften inte har påbörjats, 25% innebär att uppgiften har påbörjats, 50% innebär att uppgiften har kommit halvvägs, 75% innebär att uppgiften snart är färdigställd och 100% innebär att uppgiften är helt färdigställd. Detta stöds av Tonnquist (2021) som beskriver detta som ett lämpligt tillvägagångssätt för att skapa en överblick över vilka aktiviteter som är avklarade respektive påbörjade.

Rekommendationen är att projektledaren utgår från aktivitetslistan och sedan utformar projektplanen, där aktiviteterna fylls i och kopplas till ansvarig person i RACI-matrisen och sedan fastställer tidsåtgången för detta i Gantt-schemat. Detta hanterar utmaningen med avsaknad av definierade ansvarsområden och roller. Litteraturen beskriver tydliga och sekventiella faser som en del av traditionell projektledning (Keller et al., 2017). Användning av ett Gantt-schema där uppgifter tydligt visualiseras och är sekventiella kan därmed ses som en användning av traditionell projektledningsmetodik. Vidare är det sedan också projektledarens ansvar att uppdatera projektplanen när aktiviteter färdigställts eller förändras under arbetets gång.

En utmaning som identifierats är avsaknad av formella avstämningar för att säkerställa god arbetsgång under projekt. Med stöd i litteraturen beskrivs tydliga milstolpar i projektet som en del av en traditionell projektledningsmetodik (Charvat, 2003). Med hänsyn till detta föreslås att projektledaren även infogar milstolpar i projektplanen för att säkerställa att det kan genomföras en kontroll av att projektet bedrivs enligt bestämd tidsplan.

Rekommendationen är att milstolpar införs efter aktiviteter som är kritiska för att projektet ska kunna fortgå enligt plan, exempelvis där efterföljande aktiviteter är beroende av att en tidigare aktivitet färdigställts. Hur milstolparna kan infogas i projektplanens Gantt-schema visualiseras nedan i *Figur 11*.

5.3 Genomförandefas

Flexibilitet genom en anpassningsbar metodik beskrivs som en kritisk faktor för lyckat arbete med projekt (Turner et al., 2010; de Almeida Parizotto et al., 2020). Med avseende på flexibilitet beskriver litteraturen att den traditionella metodiken kan vara svår att anpassa till förändringar i omfattning, tid och resurser (Dybå et al., 2014), samt att den kan upplevas som byråkratisk (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

Tonnquist (2021) beskriver att anpassningar till förändringar under projektets gång är centralt för den agila metodiken, vilket möjliggörs genom kontinuerlig uppföljning och daglig avstämning. Även Cruz & Alves (2022) beskriver att det inom agil projektledning sker kontinuerlig uppföljning och avstämning genom dagliga möten. Daglig uppföljning ger även goda förutsättningar för samarbete inom projektgruppen (Pinto, 2021). Utifrån den aktuella fallstudien anses inte dagliga möten vara tillämpbara med hänsyn till att projektgruppens medlemmar arbetar med olika typer av projekt i olika länder, vilket gör att arbetet inte kommer att förändras särskilt mycket från dag till dag. Det är däremot av stor vikt att genomföra kontinuerlig uppföljning och avstämning under genomförandefasen för att kunna hantera flera av de identifierade utmaningarna, som till exempel utmaningen med att hålla deadlines och att rätt information inte når rätt person i tid.

I kapitel 4 identifieras utmaningar med avsaknad av ett helhetssynsätt, att det tenderar att fokuseras på sina enskilda uppgifter i stor utsträckning, samt att inte involvera andra eller inte involvera dessa i tid. Utmaningar som tidigare nämnts i föregående faser är även påtagliga under genomförandefasen, exempelvis avsaknad av transparens och informationsdelning samt avsaknad av formella kontrollpunkter för att se till att arbetet går enligt plan.

Med hänsyn till litteraturen och beskrivningen av arbetet på företaget som kan identifieras genom intervju och observationsstudier görs rekommendationen att hålla ett gemensamt avstämningsmöte för alla pågående projekt varannan vecka för att ge hela teamet inblick i projekten samt att det även blir en naturlig punkt för avstämning under projektets gång. Avstämningsmöten kan betraktas som en agil projektledningsmetod, med hänsyn till att det möjliggör anpassning till förändringar under projektets gång, vilket enligt Tonnquist (2021) kan genomföras genom korta etapper. Hur kort en etapp bör vara anses tolkningsbart och i detta fall utgörs en etapp av två veckors arbete, då det efter diskussion med gruppchefen på

företaget var önskvärt med just detta tidsintervall eftersom det följer arbetsgången i verksamheten.

Rekommendationen är att detta avstämningsmöte sker enligt samma arbetsgång varje möte, där projektledaren är ansvarig för att presentera hur projektarbetet fortgår (*Bilaga 7*). För att visa detta räcker det att projektledaren visar upp projektplanen som nämnts i föregående fas, då det anses vara visuellt överskådligt och begripligt. Eftersom alla i arbetsgruppen arbetar med samma projektplansmall kommer det även vara enkelt för alla att tolka var i projektet den presenterande projektgruppen befinner sig, eftersom alla är bekanta med detta arbetsverktyg.

Avstämningsmöten anses relevanta för att möjliggöra kontinuerlig uppföljning och för att hantera flera av de utmaningar som identifieras i fallstudien. Ytterligare utmaningarna som hanteras genom dessa möten är dålig insikt i kollegors arbetsbelastning och att relevant information inte når de involverade i tid. Dessutom hanteras återigen utmaningen med att möten hålls utan en tydlig dagordning eller känt innehåll, eftersom detta möte kommer att hållas regelbundet och följa en given struktur.

Med avstämningsmöten kan även förtroendet öka mellan gruppmedlemmarna genom att det är ett möte som syftar till öppenhet och transparens, vilket Pinto (2021) beskriver vara framträdande inom den agila projektledningsmetodikens gällande öppen kommunikation och förtroende mellan gruppmedlemmar. Förtroende mellan gruppmedlemmar och öppen kommunikation är även faktorer som ökar teamets prestation (Jansson & Ljung, 2004).

Under avstämningsmötet kommer uppstådda problem med projekt att diskuteras, vilket möjliggör feedback och att nya lösningar föreslås, vilket Jansson & Ljung (2004) beskriver som öppen kommunikation. Den typ av avstämningsmöte som rekommenderas kan dessutom bilda ett nytt sammanhang, vilket kan förbättra samarbete och kommunikation inom gruppen. Avstämningsmötet syftar till att dela information och kunskap inom gruppen, vilket enligt Project Management Institute (2021) ökar det gemensamma lärandet och gynnar projektet samt möjliggör bättre projektresultat.

En av projektledarens viktigaste ansvarsuppgifter är att se till att arbetet bedrivs enligt plan, vilket innebär att projektledaren kommer att ansvara för att initiera kontakt med sina

projektmedlemmar kontinuerligt under arbetets gång. Detta för att kunna bistå med stöd, samt få inblick i eventuella förändringar och hinder som påverkar projektets fortskridning. Detta stöds av agil projektledningsmetodik snarare än traditionell, med anledning av att traditionell projektledningsmetodik fokuserar på avstämning vid beslutspunkter. Å andra sidan, fokuserar agil projektledning på kontinuerlig avstämning och uppföljning, vilket denna kontakt mellan projektledare och projektmedlemmar syftar till att medföra. Kontinuerlig dialog mellan dessa parter och tydlighet vad gäller projektledarens ansvar hanterar även utmaningarna med att det saknas inblick i kollegors arbete och arbetsbelastning samt avsaknad av definierade roller och ansvarsområden.

5.4 Avslutningsfas

I litteraturen betonas vikten av att under avslutningsfasen utvärdera projektarbetet, upplösa projektgruppen och dokumentera erfarenheter (Tonnquist, 2021). Genom att sammanställa och utvärdera erfarenheter i skrift kan de användas i framtida projekt och hjälpa projektmedlemmarna i deras lärprocess (Jansson & Ljung, 2004). Vidare skriver Hallin & Karrbom Gustavsson (2019) att det är viktigt med utvärdering både för den som initierar projektet och den som levererar projektresultatet för att kunna förbättra arbetet inför kommande projekt.

Några av utmaningarna som identifierats i kapitel 4, är avsaknad av formellt projektavslut och utvärdering samt inga tydliga syften och fördelar med att genomföra projekt. Med hänsyn till dessa utmaningar och vikten av utvärdering som betonas i litteraturen görs därför rekommendationen att alla projekt bör utvärderas och informationen från denna utvärdering bör dokumenteras och arkiveras för att kunna användas i framtida projekt.

Den traditionella och agila metodiken har olika metoder för utvärdering, i den traditionella metoden utgör utvärdering av ett målstyrt projekt som innefattar utvärdering av projektmålet, i form av slutprodukten eller tjänstens funktion och kvalitet, kostnaden för projektet samt sluttiden (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). I den agila metodiken arbetas det ofta med målsökande projekt vilket gör det svårt att utvärdera om projektet har uppnått sitt mål, eftersom det endast har funnits en vision vid projektets start. Därav läggs extra vikt vid att det i dokumentationen framgår hur visionen har utvecklats under projektets gång (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).

De projekt som bedrivs på fallföretaget är nästintill uteslutande målstyrda projekt vilket gör att den traditionella metoden för utvärdering är mer tillämpbar på projekten företaget arbetar med. Dock beskriver den agila och traditionella metodiken olika metoder kring bevarandet av kunskaper där den traditionella metodiken innehåller omfattande dokumentation (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019) medan den agila metodiken snarare värderar lyckat projektresultat högre än omfattande dokumentation (The Agile Alliance, 2001).

Med hänsyn till att företaget idag inte använder någon typ av dokumenterad utvärdering, samt att det uteslutande är projekt som kan anses vara av mindre omfattning bör dokumentationen av utvärderingen vara av den mer agila typen. Med hänsyn till utmaningar och litteratur rekommenderas en utvärderingsmall (*Bilaga 8*) av enklare form där några av frågorna besvaras genom skattning på en skala samt följs av några öppnare frågor att diskutera på ett utvärderingsmöte. Det rekommenderade underlaget är anpassat för att kunna användas som underlag för självständig reflektion innan ett mer omfattande utvärderingsmöte eller att själva utvärderingsmötet blir att tillsammans fylla i underlaget för mindre projekt. Vidare rekommenderas att den genomförda utvärderingen arkiveras i projektmappen, så att det finns möjlighet att enkelt kunna hitta den vid behov, till exempel då liknande projekt ska göras på nytt.

Slutligen kommer utvärderingsmallen även kunna förenkla arbetet med utmaningarna som gäller avsaknad av helhetssyn på projektarbete och avsaknad av lagkänsla för att gå i samma riktning, samt korrekta och gemensamma verktyg för projektledning. Detta eftersom en formell utvärdering av ett projekt ger utrymme för förbättring och på så sätt en bättre helhetssyn på arbetet. Genom att utvärdera projekt tillsammans i projektgruppen ges alla möjlighet att lyfta lyckade och mindre lyckade delar i projektet, vilket kan skapa en bättre lagkänsla.

5.5 Anpassning till projekt av olika storlekar

Med hänsyn till hur företaget arbetar med projekt krävs det att arbetsprocessen går att anpassa till projekt av olika storlekar. Med detta menas att metoden för att arbeta med projekt går att göra mer eller mindre omfattande. Rekommendationerna som presenterats går att skala upp och ned enligt följande.

I introduktionsfasen är det främst anpassningar till mindre projekt som behöver behandlas, där arbetsgången då bör följa samma steg och utgå från samma projektiniteringsdokument. Vidare kan exempelvis aktivitetslistan uteslutas vid ett mindre projekt med få antal deltagare i projektgruppen och projektplanen kan fyllas i direkt vid initieringsmötet, vilket leder till en kombinerad introduktions- och planeringsfas. Vid ett mer omfattande projekt med många aktiviteter kan det vara så att tiden under initieringsmötet inte räcker till för både brainstorming och färdigställande av aktivitetslistan. I detta fall har projektledaren ansvar för att inhämta den information som krävs för att kunna slutföra aktivitetslistan, i syfte att kunna gå vidare till att påbörja utformning av projektplanen. Det skulle kunna ske genom att projektledaren till exempel organiserar ett extrainsatt möte med hela projektgruppen, där mötet syftar till att fastställa aktivitetslistan för ett specifikt projekt.

Checklistan för projektledaren kommer inte att följa samma arbetsgång i de fall då steg i arbetsgången väljer att uteslutas. Däremot kommer checklistan fortfarande vara användbar, då den följer en kronologisk ordning och innefattar ansvarsområden som är specifika för projektledaren, till exempel att få regelbundna uppdateringar från övriga projektmedlemmar.

Vad gäller rekommendationerna i planeringsfasen är projektplanen möjlig att både skala upp och ned beroende på projektets storlek, specifikt med hänsyn till antal aktiviteter som ska genomföras. Omfattningen av antal aktiviteter i arbetsverktyget kan enkelt anpassas till både mindre och större projekt, till exempel kan antalet milstolpar minskas vid små projekt och ökas vid större projekt med ett större antal kritiska aktiviteter. Även då projektets deltagare är få är det relevant att använda den standardiserade projektplanen i syfte att öka igenkänningsfaktorn vad gäller arbetsprocessen i olika projekt, oavsett vilka personer som är involverade. Vid användning av projektplanen i samtliga projekt kommer den därmed vara bekant och hanterbar för samtliga medarbetare. Det är dessutom av stor vikt att projektplanen används för att få en överblick över projektets omfattning i form av tid, resurser och budget även vid mindre projekt. Genom att konsekvent använda sig av projektplanen oavsett projektstorlek hanteras utmaningen att det saknas ett konsekvent arbetssätt, där "saker är olika varje gång" enligt medarbetare.

Fortsättningsvis kan rekommendationerna i genomförandefasen anpassas med avseende på avstämningsmöten, där de mindre projekten inte nödvändigtvis behöver avhandlas om det inte anses finnas något behov av detta. Det kan till exempel vara så att mindre projekt hinner

avslutas före det av avstämningsmötet äger rum. Fördelen med att inkludera även de mindre projekten är att öka graden av förståelse för medarbetares arbetsbelastning, såväl kollegor emellan som mellan gruppchef och medarbetare. Rekommendationen är att alla pågående projekt inkluderas i avstämningsmöten, men det kan anses vara lämpligt att implementera denna, för fallföretaget nya, arbetsprocess genom att applicera den på en typ av projekt till en början. Riskerna med att inkludera alla pågående projekt vid avstämningsmöten är att det skulle kunna upplevas som en onödig process, till exempel för de projekt där endast en eller ett fåtal personer är involverade. Vidare kan det vara svårt att avgöra vilka projekt som anses tillräckligt viktiga att dela med övriga medarbetare vid dessa möten. Fördelen med att inkludera alla typer av projekt är dock att detta kan öka graden av förståelse för kollegors arbetsbelastning samt ge utrymme för feedback.

Slutligen kan avslutningsfasen anpassas till projekt av olika storlekar genom att vid större projekt använda utvärderingsmallen på ett mer utförligt sätt, där respektive deltagare gör en egen utvärdering genom att skatta olika parametrar, vilket genomförs före utvärderingsmötet med hela arbetsgruppen. Detta kan ligga till grund för reflektioner och en mer grundlig utvärdering av projektet. Vid mindre projekt med färre personer involverade kan utvärderingsmallen i stället användas genom att deltagarna gemensamt genomför skattningen och avhandlar diskussionsfrågorna. Det är dock av stor vikt att genomföra utvärderingen och arkivera resultatet oavsett projektstorlek.

6. Diskussion

Syftet med arbetet är att hitta en metodik för projektledning som är tillämpbar för ett mindre bolag som bedriver marknads- och säljprojekt. Syftet har adresserats genom en fallstudie på ett mindre bolag som i huvudsak bedriver sälj- och marknadsprojekt och har behov av en anpassad projektledningsmetodik. Genom att studera väletablerade projektledningsmetodiker i form av traditionell respektive agil projektledningsmetodik går det med fördel att välja ut delar av dessa för att skapa en anpassad projektledningsmetodik som tillgodoser behov och hanterar utmaningar vid projektarbete.

Detta kapitel kommer att sammanlänka befintlig forskning och den utförda fallstudien. Avsnittet behandlar hur de presenterade rekommendationerna, se kapitel 5, kopplas till traditionell respektive agil projektledningsmetodik, speciell hänsyn tas till de kritiska faktorer som identifierats för småskaligt projektarbete med marknads- och säljprojekt, samt generella utmaningar vid projektarbete. Vidare presenteras studiens bidrag till forskning samt bidrag till praktiken. Sammantaget kan den rekommenderade projektledningsmetodiken, vilken utgörs av rekommendationerna, beskrivas som en kombination av traditionell och agil projektledningsmetodik. Baserat på *Tabell 1* visar *Tabell 4* nedan vilken metodik som ligger till grund för rekommendationerna.

Tabell 4: Hur de kritiska faktorerna har beaktats vid utformning av rekommendationer med utgångspunkt i traditionell respektive agil projektledning.

Del av projektmodell	Kritiska faktorer	Traditionell projektledning	Agil projektledning
Projektlivscykel	Osäkerhet kring projektets struktur (Pinto, 2021).	Faser är tydliga och sekventiella (Keller et al., 2017). Innehåller tydliga milstolpar i projektet (Charvat, 2003).	Arbete med sprinter snarare än faser (Cruz & Alves, 2022).
	Dåligt utvecklade eller odefinierade mål (Pinto, 2021).	Kräver tydlig måldefinition vid projektets start (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Kan appliceras på målsökande projekt som inte har ett tydligt mål vid projektets start (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).
	Flexibilitet genom en anpassningsbar metodik (Turner et al., 2010; de Almeida Parizotto et al., 2020).	Svår att anpassa till förändringar i omfattning, tid och resurser (Dybå et al., 2014). Kan upplevas som byråkratisk (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Anpassning till förändringar under projektets gång är centralt, vilket möjliggörs genom korta etapper av arbete med kontinuerliga feedbackloopar (Tonquist, 2021).
	Innovation är en kritisk faktor för tillväxt (Kerzner, 2022).	Kan vara innovationshämmande (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Uppmuntrar till förändring och utveckling (The Agile Alliance, 2001).
Organisation & roller	Tydliga arbetsuppgifter och rolldefinitioner (Pinto, 2021).	Använder sig bland annat av WBS, där arbetspaket utformas med tydliga arbetsuppgifter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Initial grovplanering, aktiviteterna planeras allteftersom (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Tydliga rolldefinitioner genom produktägare, scrum master och utvecklingsteam (Keller et al., 2017).
	Öppen kommunikation och förtroende mellan gruppmedlemmar (Jansson & Ljung, 2004; Pinto, 2021).	Projektledaren förser projektägaren med löpande information som utgör beslutsunderlag (Keller et al., 2017). Avstämning mellan faser genom beslutspunkter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Stort förtroende mellan alla projektets intressenter genom öppenhet och transparens (Pinto, 2021). Kontinuerlig uppföljning och avstämning genom dagliga möten (Cruz & Alves, 2022).
	Samarbete (Project Management Institute, 2021).	Vattenfallsmodellen genererar minimalt med feedback mellan faserna (Charvat, 2003).	Daily Scrum medför daglig uppföljning och avstämning, vilket kan ge goda förutsättningar för samarbete inom projektgruppen (Pinto, 2021).
	Chefers och ledningsgruppens inställning till projektledning (Turner et al., 2010).	-	-
Styrdokument	Metod för projektutvärdering (Kozlowski & Matejun, 2016).	Utvärdering av ett målstyrt projekt innefattar utvärdering av projektmålet, i form av slutprodukten eller tjänstens funktion och kvalitet, kostnaden för projektet samt sluttiden (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	För ett målsökande projekt är det särskilt svårt att utvärdera om projektet har uppnått sitt mål, eftersom det endast har funnits en vision vid projektets start (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Därav läggs extra vikt vid att det i dokumentationen framgår hur visionen har utvecklats under projektets gång.
	Bevarande av kunskaper (Kozlowski & Matejun, 2016).	Omfattande dokumentation vid beslutspunkter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019).	Användbart projektresultat värderas högre än omfattande dokumentation (The Agile Alliance, 2001).

De rekommendationer som baseras på traditionell projektledning kan kopplas till avsaknad av struktur och behov av styrda processer. Genom att införa struktur i form av till exempel tydliga och sekventiella faser och roller kan en grund för projektledningsarbete etableras, vilket i detta fall krävs med tanke på att det saknas ett gemensamt arbetssätt. Med anledning av bolagets mindre storlek med relativt få medarbetare, samt att marknads- och säljprojekt konstant påverkas av inre och yttre omständigheter, är det relevant att utnyttja agil

projektledning på en operativ nivå. För de snabbrörliga projekt som fallföretaget bedriver anses det inte vara tillämpligt med en projektledningsmetodik som kan komma att uppfattas som byråkratisk och innovationshämmande med få avstämningar och långa projektider. Däremot möjliggör det agila arbetssättet anpassningar till förändringar genom kontinuerlig uppföljning och avstämning vilket lämpar sig för de snabbrörliga projekt som fallföretaget bedriver.

6.1 Traditionell eller agil projektledningsmetodik

Den övergripande arbetsgången och styrningen kring projektledning som rekommenderas kan kopplas till traditionell projektledningsmetodik genom att arbetsgången är sekventiell med efterföljande faser bestående av introduktionsfas, planeringsfas, genomförandefas och avslutningsfas (Pinto, 2021). Anledningen till att traditionell projektledningsmetodik valdes för de övergripande rekommendationerna kring arbetssättet kan hänföras till att det fanns ett behov av en tydlig struktur och standardiserat sätt att arbeta, vilket identifierades som den viktigaste utmaningen för medarbetarna under den workshop som genomfördes. Vidare är projekten som fallföretaget arbetar med uteslutande av målstyrd karaktär vilket lämpar sig för traditionell projektledningsmetodik i större utsträckning än om projekten varit av målsökande karaktär (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Med detta följer även det traditionella synsättet att måldefinition krävs vid projektets start, vilket har tillämpats i rekommendationen att använda ett projektinitieringsdokument som innefattar en tydlig måldefinition. Med risk för att en strikt traditionell projektledningsmetodik kan uppfattas som alltför byråkratisk och dokumentationstung har rekommendationerna även influerats av agil projektledningsmetodik.

Det finns flera inslag av agil projektledningsmetodik i rekommendationerna, något som bland annat ligger till grund för rekommendationer om ett regelbundet avstämningsmöte.

Visserligen innefattar inte arbetsprocessen några dagliga avstämningar eller någon regelrätt Scrum-metod (Pinto, 2021), men synsättet och arbetsgången kan ses som ett mer agilt än traditionellt arbetssätt genom regelbunden uppföljning och avstämning under projektets genomförandefas. Det går även att argumentera för att avstämningsmötet bidrar till goda förutsättningar för samarbete och ökat förtroende då det ökar förståelsen för och transparensen kring projektmedlemmarnas arbetsbelastning och arbetsuppgifter, något som kategoriseras som en del av agil projektledningsmetodik. Fortsättningsvis kan avstämningsmöten möjliggöra anpassningar till förändringar under projektets gång, vilket i

sin tur kan bidra till innovation genom att det uppmuntrar till en kultur för ständig förbättring (Kerzner, 2022).

Den kritiska faktor som inte behandlats i analys och rekommendationer är “Chefers och ledningsgruppens inställning till projektledning” (*Tabell 4*), med anledning av att ledningens perspektiv inte undersökts. Däremot uttryckte beslutsfattande personer på fallföretaget tidigt ett behov av en undersökning av hur deras projektarbete kan förbättras med hjälp av projektledningsmetoder, vilket kan tolkas som en positiv inställning till projektledning. En mer omfattande studie som innehåller detta hade kunnat fördjupa detta arbete ytterligare och möjliggöra analys kring denna kritiska faktor kopplat till identifierade utmaningar.

6.1.1 Bidrag till forskning

I avsnitt 2.5 beskrivs flertalet utmaningar vid småskaligt projektarbete på små och medelstora företag, SME, av vilka flertalet utmaningar även har identifierats i den genomförda fallstudien. Likheter mellan litteratur och fallstudie återfinns med avseende på att det finns brist på samarbete, vilket uppstår till följd av brist på informationsdelning genom avsaknad av till exempel gemensamma arbetsverktyg och delade styrdokument som alla involverade i projektet har tillgång till. Dessutom uppstår brist på samarbete genom att relevanta personer inte involveras i projektet i tid, och att relevant information inte når alla involverade i tid.

Vidare karaktäriseras projektledningsarbete i SME ofta av en begränsad användning av formell metodik och arbetsverktyg, samt att det saknas en metod för att bevara erhållna kunskaper från projekt samt att projekten utvärderas i en begränsad omfattning (Kozlowski & Matejun, 2016). Detta har kunnat påvisas i fallstudien genom identifierade utmaningar som handlar om att det saknas delade styrdokument och formella kunskaper i projektledning, samt avsaknad av formella projektavslut och brist på projektutvärdering. Vidare beskrivs generella utmaningar för projektarbete i avsnitt 2.5. Flera av dessa utmaningar har kunnat identifieras genom fallstudien.

Pinto (2021) konstaterar att otydligt definierade arbetsroller, samt klagörande av hur dessa är beroende av varandra inom arbetsgruppen, är en utmaning för att lyckas med projekt. Denna utmaning har även kunnat identifieras i fallstudien. Vidare menar Pinto (2021) att otydliga rolldefinitioner kan leda till osämja i gruppen samt tidskrävande övergångar mellan aktiviteter. Det finns inga tecken på osämja i gruppen till följd av odefinierade roller, däremot

konstaterades en koppling mellan utmaningen “odefinierade roller” och “avsaknad av ett konsekvent arbetssätt, saker är olika varje gång” under workshopen. Kopplingen mellan dessa utmaningar skulle kunna handla om att odefinierade arbetsroller leder till att saker görs på olika sätt vid varje projekt, vilket leder till slöseri av tid mellan aktiviteter på grund av osäkerheten kring vad nästa steg är.

Vidare kan bristen på informationsdelning leda till bristfällig kommunikation, vilket är en utmaning som Pinto (2021) beskriver kan bero på till exempel ovilja att dela med sig av information till sina medarbetare. Det finns inga tecken på ovilja att dela med sig av information mellan projektmedarbetare på fallföretaget. Däremot kan bristen på gemensamma arbetsverktyg och styrdokument och avsaknad av ett gemensamt strukturerat arbetssätt för projektarbete bidra till att kommunikationen inom gruppen blir otillräcklig.

En annan utmaning som identifierades i litteraturen är bristen på kunskap om projektledning och behovet av en anpassningsbar och flexibel projektledningsmetodik för mindre företag (Turner et al., 2010; de Almeida Parizotto et al., 2020). Tidigare forskning inom projektledningsmetodik gäller ofta större företag och beskriver omfattande och invecklade modeller som hänvisar till antingen traditionell eller agil projektledningsmetodik. Det finns även forskning som beskriver hur agil projektledning kan implementeras i ett företag som redan använder traditionell projektledningsmetodik. Däremot finns inte så mycket forskning kring vilken metodik som är tillämpbar för mindre bolag som inte använder någon projektledningsmetodik över huvud taget. Det kan antas att detta leder till att mindre bolag inte implementerar någon metodik för projektledning eftersom det inte finns någon beskrivning av hur en kombination av befintliga projektledningsmetodiker kan användas eller hur de kan anpassas till mindre projekt eller företag. Det kan leda till att det anses vara för tidskrävande eller svårt att införa en projektledningsmetodik i företaget.

Denna studie bidrar till forskning genom att visa på att en kombination av traditionell och agil projektledningsmetodik kan vara tillämpbar för ett mindre bolag som inte redan använder någon strukturerad arbetsprocess vid projektarbete.

6.1.2 Bidrag till praktiken

Studiens bidrag till praktiken är framför allt genom rekommendationer som har formulerats i kapitel 5 samt tillhörande bilagor. Förslagen som har utformats beskriver en kombination av

traditionell och agil projektledningsmetodik som hanterar utmaningar som har identifierats och validerats i fallstudien. Den föreslagna kombinerade metodiken syftar till att vara enkel att förstå och använda oberoende av medarbetares tidigare utbildning i, eller erfarenheter av, projektledning utan att vara dokumentationstung.

7. Slutsats

Rapporten avser att besvara två frågeställningar, vilka kommer att besvaras nedan.

- *Vilka utmaningar kan identifieras när det kommer till att bedriva marknads- och säljprojekt i ett mindre bolag?*

Slutsatsen av fallstudien är att genomförandet av marknads- och säljprojekt i mindre bolag står inför flera betydande utmaningar. De identifierade utmaningarna inkluderar utmaningar som kan delas in i kategorierna arbetsprocessen och projektstruktur, rolldefinitioner och kommunikation, samt arbetsverktyg och styrdokument.

Utmaningarna som kopplas till arbetsprocessen och projektstruktur handlar framför allt om avsaknad av ett gemensamt strukturerat arbetssätt, oklara mål och visioner med arbetet som utförs samt dålig framförhållning vid planering och genomförande av projekt. Vidare kopplas ett antal utmaningar till kategorin rolldefinitioner och kommunikation. Dessa utmaningar handlar främst om oklara rolldefinitioner och otydlig ansvarsfördelning vid projektarbete samt att relevant information inte når fram till rätt personer i tid, alternativt att relevant information inte når fram alls vilket till exempel leder till att arbetsuppgifter tar längre tid än nödvändigt och att deadlines riskerar att inte hållas. De utmaningar som kopplas till arbetsverktyg och styrdokument innefattar okunskap eller ovana vid projektledningsarbete samt att det saknas gemensamma arbetsverktyg och styrdokument som en del av arbetsprocessen.

Resultaten från fallstudien, i kombination med litteraturstudien, framhäver flera aspekter som kan utgöra hinder för effektivt småskaligt projektarbete i mindre bolag. För det första visar resultaten att bristen på ett standardiserat arbetssätt ses som den mest framträdande utmaningen enligt deltagarna i fallstudien. Denna brist indikerar behovet av att skapa en enhetlig och tydlig metodik för att genomföra projektarbete på ett framgångsrikt sätt. För det andra understryks vikten av att skapa en miljö som främjar teambuilding och kreativitet som den näst största utmaningen. Detta återspeglar behovet av en kultur som uppmuntrar samarbete och kreativitet, vilket är särskilt relevant för små bolag med få medarbetare, där varje individs insats spelar en avgörande roll.

- *Hur kan en projektledningsmetodik utformas som kan vara tillämpbar för marknads- och säljprojekt av olika storlekar i ett mindre bolag?*

Med stöd i befintlig forskning och fallstudien, framkommer ett krav på att den projektledningsmetodik som är tillämpbar för marknads- och säljprojekt i ett mindre bolag är flexibel och anpassningsbar, det vill säga kan användas vid projekt oavsett storlek eller omfattning. En projektledningsmetodik som tillåter och uppmuntrar till förändring under projektets gång är särskilt relevant vid arbete med marknads- och säljprojekt med anledning av dess snabbväxande och utåtriktade karaktär.

Vidare är det av särskild vikt att ett mindre bolag utan projektledningserfarenhet inte ägnar för mycket tid åt styrda och byråkratiska processer, vilket kan leda till slöseri av tid och resurser. Däremot är det av stor vikt att det finns en stabil grund med ett strukturerat arbetssätt som går att bygga vidare på. Ett strukturerat arbetssätt kan leda till ökad effektivitet, vilket i sin tur kan främja tillväxt.

Med krav på en flexibel metodik som dessutom bidrar med struktur vid projektarbete, framgår vikten av att en tillämpbar projektledningsmetodik för marknads- och säljprojekt i ett mindre bolag balanserar struktur och flexibilitet. Den metodik som därmed anses vara tillämpbar är en kombination av traditionell och agil projektledningsmetodik, där det traditionella står för struktur medan det agila står för flexibilitet. Delarna av metodiken som grundar sig i traditionell projektledning handlar om en strukturerad process som går att luta sig tillbaka mot oavsett vilken typ av projekt som ska bedrivas. I denna ingår tydliga, sekventiella faser, tydlig projektdefinition, utformning av arbetspaket vilket tydliggör projektplanen samt vikten av en saklig projektutvärdering. Delarna av metodiken som grundar sig i agil projektledning handlar snarare om det operativa arbetet, där det är av stor vikt att tillåta och uppmuntra till förändringar och utveckling, samt möjliggöra feedback genom kontinuerlig uppföljning och avstämning. Detta ger goda förutsättningar för samarbete inom projektgruppen, vilket i sin tur gynnar projektets framfart samt möjliggör ett framgångsrikt slutresultat.

7.1 Begränsningar och förslag till vidare forskning

Med rapportens begränsningar följer även en begränsad överförbarhet, det vill säga hur väl resultat kan överföras och användas i andra sammanhang utanför studien. Fallstudien har

begränsats till ett fallföretag och tar därmed inte hänsyn till andra företag med liknande karaktärsdrag vid utformning av rekommendationer.

Utmaningar som identifierats i fallstudien men som inte behandlats i rekommendationerna är "Physical distance between colleagues in different countries", som inte direkt adresseras, men genom att dela information kan detta underlättas då fler får information i tid. Det kan vidare argumenteras för att denna utmaning skulle kunna hanteras genom en gemensam kalender för aktiviteter i olika länder. Ytterligare sätt att hantera denna utmaning har inte behandlats i arbetet.

En annan utmaning som inte adresseras direkt är "Formal knowledge about Project Management", men det går att argumentera för att kunskapen inom projektledning ökar genom att implementera den rekommenderade arbetsgången. Detta då varje steg i arbetsgången innefattar projektledningsmetoder och arbetsverktyg med koppling till projektledning. Vidare skulle detta kunna hanteras ytterligare genom kompetensutveckling på företaget genom extern eller intern utbildning.

Slutligen har inte heller utmaningen "Unclear definition of project ownership" adresserats direkt. Dock kan det rekommenderade initieringsmötet öka graden av projektägarskap, till exempel genom att varumärkesansvarig presenterar kommande kampanjer och syftet med kampanjerna. I tillägg till detta utses en projektledare för varje projekt som kommer att bedrivas. Med detta ökar medvetenheten om vem som faktiskt äger projektet och vem som förväntas driva projektet framåt.

Ett förslag till vidare forskning är att jämföra flera företag av mindre storlek som bedriver likartade projekt och identifiera ytterligare utmaningar alternativt validera redan identifierade utmaningar, i syfte att styrka överförbarheten. Vidare skulle företag av mindre storlek som bedriver olika typer av projekt kunna jämföras i syfte att hitta likheter och skillnader mellan, till exempel marknadsprojekt, IT-projekt, byggprojekt och forskningsprojekt.

Ytterligare ett förslag på framtida forskningsområde är att implementera de föreslagna rekommendationerna och genomföra en utvärdering av hur dessa påverkar fallföretaget. I en sådan typ av studie kan utmaningar återigen granskas och jämföras med de tidigare konstaterade utmaningarna för att kunna utvärdera om det har uppstått nya utmaningar efter

implementering. Inom detta område finns även möjligheter till granskning av olika tillvägagångssätt vid implementering av en projektledningsmetodik i en verksamhet, med stöd av befintlig forskning.

Fortsättningsvis hade det som tidigare nämnts också kunnat vara av värde att undersöka hur chefers och ledningsgruppens inställning till projektledning påverkar vilken typ av metodik som är mest implementerbar och hur införandet av metodiken påverkas av detta. Anledningen till detta förslag är att det framgår i litteraturen att chefers och ledningsgruppens inställning till projektledning påverkar projektarbete i stor utsträckning. Däremot framgår inte huruvida olika metoder är mer eller mindre beroende av denna inställning.

Dessutom hade det kunnat vara av värde att undersöka hur kompetensutveckling inom projektledning hade kunnat påverka resultatet av arbetet med projekt på fallföretaget eller företag av liknande storlek, då brist på kompetens i området identifieras som en utmaning i både litteratur och fallstudien. Det finns däremot inte lika mycket stöd i litteraturen kring hur kompetensutveckling inom projektledning faktiskt genererar fler lyckade projektresultat.

Vidare är det i denna studie framför allt social hållbarhet som berörs i nutid då rekommendationerna kommer att bidra till en bättre arbetsmiljö i avseende på jämnare arbetsfördelning, ökad tidseffektivitet och tydligare arbetsgång. Förslag till vidare forskning är att undersöka hur rekommendationerna påverkar både ekonomisk och ekologisk hållbarhet i framtiden, till exempel genom mer tidseffektiva projekt, större resursutnyttjande och minskat behov av resande.

Referenser

- Alänge, S. (2009). *The Affinity-Interrelationship Method AIM*. Chalmers Research Publications. Chalmers University of Technology.
- Bell, J., & Waters, S. (2018). *Doing your research project : a guide for first-time researchers* (7 uppl.). Open University Press.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.
- Charvat, J. (2003). *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*. John Wiley & Sons.
- Ciric, D., Lalica, B., Gracanina, D., Tasica, N., Delica, M., & Medica, N. (2019). Agile vs. Traditional Approach in Project Management: Strategies, Challenges and Reasons to Introduce Agile. *Procedia Manufacturing*, 39, 1407-1414. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.314>
- Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, L 124, 36–41. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32003H0361>
- Cruz, A., & Alves, A. C. (2022). Traditional, Agile and Lean Project Management - A Systematic Literature Review. *The Journal of Modern Project Management*, 8(2), 87-95. <https://doi.org/10.19255/JMPM02407>
- de Almeida Parizotto, L., Tonso, A., & de Carvalho, M. M. (2020). The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: a literature review based on bibliometric software and content analysis. *Gestão & Produção*, 27(1). <https://doi.org/10.1590/0104-530X3768-20>
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dybå, T., Dingsøy, T., & Moe, N.B. (2014). Agile Project Management. I G. Ruhe & C. Wohlin (Red.), *Software Project Management in a Changing World* (s. 277-300). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55035-5_11
- Eliasson-Lappalainen, R. (1987). Forskningsetik och perspektivval. *Meddelanden från Socialhögskolan*, 1987(2). Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>

Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 606-622. <https://doi.org/10.1108/14626000810892382>

Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?. *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>

Hallin, A., & Karrbom Gustavsson, T. (2019). *Projektledning* (3 uppl.). Liber.

Haussner, D., Maemura, Y., & Matous, P. (2018). Exploring internationally operated construction projects through the critical incident technique. *Journal of Management in Engineering*, 34(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000626](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000626)

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

Jovanović, P., & Berić, I. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. *Management: Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 3-13. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>

Karolinska Universitet Universitetsbiblioteket. (4 oktober 2022). *Är artikeln peer reviewed?*. <https://kib.ki.se/soka-vardera/vardera-information/ar-artikeln-peer-reviewed>

Keller, C., Haftor, D., Rapp, B., & Sundberg, K. (2017). Agil projektledning – Något för alla eller bara för några?. *Management of Innovation and Technology* (4), 5-6.

Kerzner, H. (2022). *Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects*. John Wiley & Sons.

Kozłowski, R., & Matejun, M. (2016). Characteristic features of project management in small and medium-sized enterprises. *E a M Ekonomie a Management*, 19(1), 33-48. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-1-003>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Studentlitteratur.

Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159-168. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>

Pinto, J. K. (2020). *Project management: achieving competitive advantage* (5 uppl.). Pearson Education Limited.

Project Management Institute. (u.å). *What is Project Management?* <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management* (7 uppl.).

Sinkovics, R., Penz, E. & Ghauri, P. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. *MANAGE. INT. REV.*, 48, 689–714. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0103-z>

The Agile Alliance. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>

Tonnquist, B. (2021). *Projektleddning* (8 uppl.). Sanoma Utbildning.

Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management*, 28(8), 744-755. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.005>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuunderlag

Intervjuunderlag

Bakgrund

1. Hur länge har du arbetat på företaget? / For how long have you worked for the company?
2. Vad har du för roll i företaget? / What is your role in the company?
3. Tidigare erfarenheter/utbildning inom projektledning? / Do you have previous experiences or education in project management?

Projektarbete

4. Beskriv vilka typer av projekt du arbetat med senaste åren. / Describe the types of projects you have worked on in recent years.
5. Hur ser arbetsprocessen ut i dessa projekt? / What does the workflow look like in these projects?
6. Hur startar ett projekt? / How do you initiate a project?
7. Hur går planeringsfasen till? / How does the planning phase unfold?
8. Hur ser genomförandefasen ut? / What does the execution phase look like?
9. Hur ser avslutningen av projektet ut, hur och vem tar hand om projektresultatet? How is the project closure handled, and who takes care of the project's outcomes?
10. Vilka roller finns i arbetet med projekt? Är dessa väldefinierade? / What roles are involved in project work? Are these well-defined?
11. Kan du berätta om någon projektsituation som gick riktigt bra? / Can you tell me about a project situation that went well?
12. Kan du berätta om någon projektsituation som gick riktigt dåligt? / Can you tell me about a project situation that went poorly?
13. Vad är viktigt för dig vid arbete i projektform? / What is important to you when working on projects?
14. Vad tycker du fungerar bra i arbetet med projekt på företaget i dagsläget? / What do you think is working well in the company's current approach to project work?
15. Vad hade du velat ändra på i arbetssättet med projektarbete i dagsläget? / What would you like to change in the current approach to project work?

16. Vilka utmaningar anser du finns med arbete i projekt i dagsläget? / What challenges do you believe exist in project work today?

Bilaga 2 – Observationsunderlag

Observationsunderlag

Hur ser mötets struktur ut? Finns det en tydlig arbetsgång?

Nämns det något om mål med projekt som diskuteras?

Hur sker uppföljningen från föregående möte?

Framgår det någon tydlig arbetsfördelning?

Framgår det någon tydlig rolldefinition?

Verkar gruppmedlemmarna ha förståelse för/inblick i varandras arbetsuppgifter?

Används eller nämns några arbetsverktyg?

Diskuteras vad som ska göras fram till och med nästa möte?

Framgår det hur förändringar hanteras i gruppen?

Framgår det vem som är projektägare, vem som är kund?

Uppmuntras deltagarna uttrycka åsikter om projektet?

Hur verkar samarbete fungera mellan olika deltagare?

Framgår det på vilket sätt deltagarna kommunicerar med varandra och hur frekvent?

På vilket sätt dokumenteras mötet eller beslut som tas under mötet?

Framgår det när uppgifter ska vara färdiga?

Bilaga 3 - Projektinitieringsdokument

<<PROJEKTTITEL>> - <<PROJEKTLEDARE>>

<< beskrivning av syftet och visionen med projektet, vad det syftar till att åstadkomma och varför det är viktigt att genomföra >>

<< tidsplan från / till >>
<< budget >>

<< beskrivning av målgrupp, vilka kunder eller konsumenter ska vi nå ut till >>

<<produkt
sortiment>>

<<produkt
sortiment>>

<<produkt
sortiment>>

<< hur mäts framgång?>>

<< annan relevant information
om projektet >>

Bilaga 4 – Aktivitetslista

<< PROJEKTTITEL >> - AKTIVITETSLISTA

MILSTOLPAR

15 Jan - Pitch för kund x

17 Feb - Feedback inhämtas från kund y

18 Mars - Lansera kampanj

<< Datum - Aktivitet >>

PR & KOMMUNIKATION

Aktivitet 1

Aktivitet 2

Aktivitet 3

GRAFISK DESIGN

Aktivitet 1

Aktivitet 2

Aktivitet 3

DIGITAL MARKNADSFÖRING

Aktivitet 1

Aktivitet 2

Aktivitet 3

EVENT/SPONSORER

Aktivitet 1

Aktivitet 2

Aktivitet 3

IN-STORE

Aktivitet 1

Aktivitet 2

Aktivitet 3

VARUMÄRKESANSVARIG

Aktivitet 1

Aktivitet 2

Aktivitet 3

Bilaga 5 – Checklista för projektledare

PROJEKTLEDARE - CHECKLISTA

ARBETSGÅNG

- Skapa projektmapp i gemensam digital plattform
- Skapa projektplan
- Presentera projektplan för projektmedlemmar
- Dela projektplan i projektmapp
- Skapa aktiviteter på digital plattform och dela med ansvariga
- Skapa milstolpar på digital plattform och dela med ansvariga
- Presentera projektets framsteg vid avstämningsmöten varannan vecka
- Uppdatera projektplan under projektets gång
- Initiera och led projektutvärdering

ANSVAR SOMRÅDEN

- Ansvarig över att projektet levereras i tid, enligt budget och uppfyller önskat resultat
- Initierar kontakt med varje projektmedlem och får uppdateringar
 - Hur går arbetet, några risker/problem? Hur mycket har vi spenderat?
- Se till att milstolpar uppnås på utsatt tid
 - Hur gick det? Är vi fortfarande på rätt spår och i tid vad gäller resten av planen?
- Om aktivitetsplanen inte färdigställs under initieringsmöte, ansvar för att samla information för att kunna färdigställa den genom t.ex extra insatt möte.

Bilaga 6 – Projektplan med exempelprojekt

PROJECT TITLE																
Christmas event at Nordic head office																
PURPOSE																
Joining our Nordic team for teambuilding and celebration, with an activity and dinner.																
PROJECT MANAGER				COMPANY NAME				DATE								
Lovisa				Company A				2023-09-14 - 2024-12-19								
Phase	Task number	TASK TITLE	RESPONSIBLE	ACCOUNTABLE	CONSULTED	INFORMED	START DATE	DUK DATE	DURATION IN DAYS	ESTIMATED BUDGET	USED BUDGET	% OF TASK COMPLETE	September	October	November	December
1	Research and briefing phase															
1.1	Research about catering and activity options															
	LS	LS	TH	PH			2023-09-16	2023-09-25	10	(if needed)		78%				
1.2	Finding suitable date for the dinner															
	TH	LS	PH				2023-09-16	2023-09-30	15			100%				
2	Bookings and other															
2.1	Book issues for those who need															
	TH	LS	PH		PH, Travelers		2023-09-30	2023-10-02	3	1 000 EUR	800 EUR	100%				
2.2	Send out invite and forms about allergies and preferences															
	LS	LS	LJ		Nordic team		2023-09-30	2023-10-10	11			100%				
2.3	Book catering and activity															
	LS	LS	TH		PH		2023-09-30	2023-10-10	11	1 200 EUR	1 300 EUR	50%				
3	During the day															
3.1	Pick up from airport															
	TH	LS	PH		Travelers		2023-12-19	2023-12-19	1	100 EUR	80 EUR	0%				
3.2	Set up tables and meet up with catering firm															
	LS	LS	PH		PH, catering firm		2023-12-19	2023-12-19	1			0%				
3.3	Gather minibus to drive to/from activity															
	TH	LS	LS		PH		2023-12-19	2023-12-19	1	70 EUR	80 EUR	0%				
4	Afterwards															
4.1	Fill in evaluation template															
	LS	LS	PH, TH, LJ		PH, LJ, TH		2023-12-20	2023-12-27	8			0%				
TOTAL BUDGET										2 370 EUR	2 240 EUR					

Milestones:

- 30th of September: Agreement on the date for the event
- 10th of October: Book catering and activity

Bilaga 7 – Avstämningsmöte

AVSTÄMNINGSMÖTE - AGENDA

Projektledare presenterar:

- Aktiviteter
- Milstolpar
- Budget (förbrukad respektive uppskattad)
- Utmaningar, möjligheter, eller andra förändringar i projektet?

Förslag: Projektledare visar projektplan som stöd vid presentation.

Bilaga 8 – Projektutvärderingsmall

PROJEKTUTVÄRDERING

PROJEKTITTEL

PROJEKTLEDARE

DATUM

NÄRVARANDE

SKALA: 1 - HÅLLER INTE ALLS MED, 2 - HÅLLER INTE MED, 3 - NEUTRAL, 4 - HÅLLER MED, 5 - HÅLLER VERKLIGEN MED

FRÅGOR	SKALA
Projektmål och syfte var tydligt från början.	___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
Projektplanen och tidslinjen var realistisk.	___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
De tilldelade resurserna var tillräckliga för att nå våra mål (t.ex tid, kapital, personal).	___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
Kommunikationen mellan involverade fungerade väl.	___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
Projektgruppen arbetade bra tillsammans.	___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
Vi nådde upp till önskat projektresultat.	___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

DISKUSSIONSFRÅGOR

Tid, budget och mål: Levererades projektet i tid, enligt budget med önskat resultat?
Vad gick bra?
Vad kunde ha gått bättre?
Hur hanterades hinder och utmaningar på vägen? Vilka händelser påverkade tidsschemat?
Respons eller feedback från säljare/kunder/konsumenter?
Vad bör vi göra annorlunda nästa gång?



CHALMERS