



**CHALMERS**

# **Att hantera förändring i projekt**

Hur förändringsledning kan komplettera  
projektstyrningsmodeller för att uppnå avsedda effektmål

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och  
Produktionsteknik

ANNIE JOHANSSON  
EVELYN WINROTH

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

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, 2024

[www.chalmers.se](http://www.chalmers.se)



# **Att hantera förändring i projekt**

Hur förändringsledning kan komplettera  
projektstyrningsmodeller för att uppnå avsedda  
effektmål

ANNIE JOHANSSON  
EVELYN WINROTH

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION  
Innovation and R&D Management  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, Sverige 2024

Att hantera förändring i projekt

Hur förändringsledning kan komplettera projektstyrningsmodeller för att uppnå avsedda effektmål

ANNIE JOHANSSON

EVELYN WINROTH

© ANNIE JOHANSSON, 2024

© EVELYN WINROTH, 2024

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2024

## **Förord**

Denna rapport avser 15 HP och är ett examensarbete genomfört på programmet Ekonomi och Produktionsteknik vid Chalmers tekniska högskola. Arbetet färdigställdes våren 2024 och har utförts på it-konsultbolaget Semcon.

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till Theresé Hallberg och Yannis Hellberg för att ni möjliggjort detta arbete, att få ta del av er expertis har varit otroligt inspirerande. Denna vår har varit mycket givande och vi ser fram emot att bära med oss dessa erfarenheter vidare i livet.

Ett ytterligare tack till handledare Jan Wickenberg från Chalmers tekniska högskola för dina kloka råd, långa tålamod och stöttande roll genom hela arbetet. Din hjälp har varit ovärderlig för utfallet av detta examensarbete.

Annie Johansson & Evelyn Winroth

Att hantera förändring i projekt

Hur förändringsledning kan komplettera projektstyrningsmodeller för att uppnå avsedda effektmål

ANNIE JOHANSSON

EVELYN WINROTH

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

## Sammanfattning

I takt med den alltmer accelererande tekniska utvecklingen har företagens behov av att ständigt anpassa sig till dess föränderliga omvärld ökat, vilket har medfört att organisationsförändring har blivit kritiskt för att vara konkurrenskraftiga på dagens marknad. Förändringsledning har uppkommit som ett hjälpmedel för att hantera dessa utmaningar, genom att erbjuda effektiva och långsiktiga metoder för att säkerställa lyckade förändringar. Projektledning är ett redan etablerat verktyg för att driva förändring inom organisationer. Denna rapport undersöker om det finns ett samspel mellan förändringsledning och projektmodeller, och hur dessa ledningsverktyg kan samspela för att förstärka varandras effekter. Undersökningen genomförs inom ramen för Semcons Project Excellence avdelning där utgångspunkten ligger i Semcons förvaltade projektmetodik XLPM. Genom omfattande litteraturstudie, konkurrentjämförelse och semistrukturerade intervjuer utvärderar studien potentiellt marknadsbehov, nuvarande praxis och utmaningar som organisationer står inför när det gäller hanteringen av förändringar inom projekt.

Litteraturstudien visar att medan projektledning tillhandahåller struktur och tydliga tidsramar, saknas ofta den flexibilitet och mänskliga perspektiv som krävs för effektiv implementering av förändringar. Kundintervjuerna visar på en avsaknad av kunskaper inom förändringsledning i samband med projekt vilket indikerar på ett behov av förändringsledning. Dessutom signalerar konkurrenterna ett samband mellan projektledning och förändringsledning, där erbjudandet av förändringsledning paketeras med projektledning. Konkurrentjämförelsen visar också på ett glapp mellan hur erbjudanden framställs för att sälja och hur det faktiska erbjudandet är utformat för att uppfylla kundernas behov. Undersökningen fastställer att förändringsledning kan komplettera projektmodellerna till uppfyllandet av avsedda effektmål. I detta samspel värderas projektledaren som den främsta källan till att integrera förändringsledning inom organisationen. Andra faktorer som ytterligare påverkar samspelet mellan projektledning och förändringsledning är förändringens omfattning och dess påverkan på organisatoriska faktorer. Detta gör att slutsatsen av studien är att det finns flera likheter mellan projektledning och förändringsledning, samt att projektets miljö och karaktär har stor påverkan. Däremot bör utformandet av erbjudandet ta hänsyn till säljperspektivet för att attrahera kunder.

Nyckelord: *Projektledning, förändringsledning, projektstyrningsmodeller, XLPM, organisatorisk förändring, projektledare, förändringsledare, effektmål*

## Abstract

As technology rapidly advances, companies increasingly need to continuously adapt to a changing environment, making organizational change critical to remain competitive in today's market. Change management has emerged as a tool to address these challenges by providing effective and long-term methods to ensure successful changes. Project management is an already established tool for driving change within organizations. This report explores whether there is a link between change management and project models, and how these management tools can interact to enhance each other's effects. The research is conducted within the framework of Semcon's project management department, where the basis is Semcon's managed projectmodel XLPM. Through extensive literature review, competitor comparison, and semi-structured interviews, the study evaluates potential market needs, current practices, and challenges that organizations face in managing changes within projects.

The literature review shows that while project management provides structure and clear timelines, it often lacks the flexibility and human perspective required for effective implementation of changes. Customer interviews indicate a lack of knowledge in change management related to projects, suggesting a need for change management. Additionally, competitors highlight a connection between project management and change management, where change management is packaged with project management. The competitor comparison also reveals a gap between how offerings are presented to sell and how the actual offerings are designed to meet customers' needs. The study concludes that change management can complement project management models in achieving intended effectiveness goals, especially in organizations where project completion coincides with the attainment of these goals. In this interaction, the project manager is valued as the primary source for integrating change management within the organization. Other factors that further influence the interaction between project management and change management include the scope of the change and its impact on organizational factors. This leads to the conclusion that there are many similarities between project management and change management, and that the project's environment and character have a significant impact. However, the design of the offer should consider the sales perspective to attract customers.

*Keywords: Project management, change management, project management models, XLPM, organizational change, project manager, change manager, business objectives*





# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>2</b>
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Syfte.....	4
1.3 Frågeställningar.....	4
1.4 Avgränsningar.....	5
<b>2 Teoretiskt ramverk</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Projektledning</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 Förändringsledning</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 Förändringsmotstånd.....	11
<b>2.3 Projektledare</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 Förändringsledare</b> .....	<b>12</b>
<b>2.5 Projektstyrningsmodeller</b> .....	<b>13</b>
2.5.1 XLPM.....	15
<b>2.6 Behov av förändringsledning</b> .....	<b>16</b>
2.6.1 Organisationers projektmognadspåverkan på förändringsledning.....	17
<b>3 Metod</b> .....	<b>18</b>
3.1 Datainsamling.....	18
3.1.1 Litteraturstudie.....	18
3.1.2 Konkurrentjämförelse.....	19
3.1.3 Semistrukturerade intervjuer.....	19
3.2 Analys av datainsamling.....	21
3.3 Reliabilitet & Validitet.....	21
<b>4 Empirisk studie</b> .....	<b>23</b>
4.1 Konkurrenter.....	23
4.1.1 Konkurrent A.....	23
4.1.2 Konkurrent B.....	24
4.1.3 Konkurrent C.....	24
4.1.4 Konkurrent D.....	25
4.1.5 Konkurrent E.....	26
4.1.6 Konkurrent F.....	26
4.2 Semcons positionering.....	27
4.3 Kunder.....	28
4.3.1 Organisation A.....	28
4.3.2 Organisation B.....	29
4.3.3 Organisation C.....	30

<b>5 Diskussion .....</b>	<b>31</b>
5.1 Projektledning och förändringsledning .....	31
5.2 Projektledare och förändringsledare.....	32
5.3 Behov av förändringsledning .....	33
5.4 Förändringsledning i samband med projektstyrningsmodeller.....	35
5.5 Förtroendekapital.....	36
5.6 Säljperspektiv.....	37
<b>6 Slutsats och framtida rekommendationer .....</b>	<b>39</b>
6.1 Vad har Semcons kunder för behov av förändringsledning vid användandet av projektstyrningsmodeller?.....	39
6.2 Hur signalerar Semcons konkurrenter att förändringsledning och projektstyrningsmodeller samspelar? .....	40
6.3 Hur kan förändringsledning stödja användandet av projektstyrningsmodell för att säkerställa att kunderna uppnår avsedda effektmål? .....	40
6.4 Framtida rekommendationer .....	42

## **Källförteckning**

## **Bilagor**

# 1 Inledning

Detta examensarbete har genomförts på Semcons Project Excellence avdelning under våren 2023. Följande avsnitt kommer att behandla syfte och struktur samt redovisa vilka frågeställningar rapporten har för avsikt att svara på.

## 1.1 Bakgrund

Organisationer och förändring betraktas ofta som motpoler till varandra. Organisationer strävar vanligtvis efter stabilitet och förutsägbarhet, medan förändringar anses vara riskfyllda och oförutsägbara. Trots denna till synes motsatta natur är förändring en grundläggande del av organisationers överlevnad och framgång (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Under de senaste åren har mängden förändringar som sker varit lika många som de som tidigare skett under hela mänsklighetens livstid (Carnall, 2007). Flera faktorer har bidragit till denna accelererande förändringstakt. Globalisering, teknologiska framsteg och ökande osäkerhet inför framtiden är exempel på faktorer som enligt Hayes (2002) har gjort det allt svårare för organisationer att anpassa sig till sin omgivning. Därav har organisationsförändring blivit en nödvändighet för att organisationer ska kunna bibehålla sin konkurrenskraft. Den alltmer turbulenta och innovationsfrämjande miljön har gjort att behärsningen av förändringsledning har fått en betydande roll (Cameron & Green, 2019).

Uppkomsten av förändringsledning har möjliggjort för organisationer att utforma strukturerat tillvägagångssätt för att hantera och navigera genom förändringar. Detta har medfört radikal utveckling av förändringsmodeller på dagens marknad inom både teori och praktik. Det råder dock osäkerhet i vilka sammanhang dessa hjälpmedel är gynnsamma och om de tillfredsställer kundorganisationernas befintliga behov. I dagsläget väljer många organisationer att anlita kompetens inom både projektledning och förändringsledning för att hantera komplexa förändringsinitiativ (Hassner-Nahmias, 2009). Ledord som tidigare var av syfte för en organisation var planering, förutsägbarhet och struktur har nu ersatts med kommunikation, människan och ledarskap. Det finns en utbredd uppfattning om att förändringsledning bidrar till denna efterfrågade övergång. I detta sammanhang uppstår frågan hur förändringsledning kan samspela med en redan etablerad projektmodell som ett gemensamt verktyg för förändring inom organisationen.

Under 1950-talet, efter andra världskrigets avslut, fanns en outtalad föreställning om att nästa krig skulle innehålla kärnvapen vilket skulle möjliggöra ömsesidig massutplåning (Mutual assured destruction). I den indirekta striden mellan USA och Sovjetunionen, under kalla kriget, visste man att utvecklingen av kärnvapen skulle avgöra krigets utfall. Detta medförde en kapprustningstävling

mellan de två stormakterna om vem som skulle lyckas leverera först. I detta sammanhang var tidsfaktorn den mest prioriterade faktorn och pengar fick betydligt mindre betydelse. Under denna tid fick projektledningens framväxt sitt genombrott i anknytning till den amerikanska militärens Polaris-program (Engwall, 1995). Den amerikanska ansträngningen mot att bevisa för Sovjetunionen att de låg ett steg före var därmed det som drev projektledningen framåt. De militära projekten hade effektmål som låg nära projektavslutet. Projektleveranser av nya vapensystem togs sannolikt tacksamt emot av brukarna i den amerikanska krigsmakten och infördes förmodligen skyndsamt utan att stöta på för mycket förändringsmotstånd. Effektmålen placering i relation till projektavslut möjliggjorde att effektmålen kunde hanteras inom projektets ramar. Man kan därmed tänka sig att projektledningens utformning inte avser att hantera effektmål som ligger långt utanför projektavslutet.

Utöver Engwalls (1995) idéer om 1950-talets krigsindustri lyfter marknadsföringsprofessorn Robert G. Cooper (1988) upp ytterligare problematik med effektmål i sina undersökningar om projekt i organisationer ur ett affärsdrivande perspektiv. Han upptäckte att ett vanligt förekommande problem inom organisationer var att ingenjörerna har en tendens att fokusera på teknikaliteter för att utveckla fräcka produkter och verkar inte intressera sig av projektets marknadseffekter. Detta gjorde att stage-gate modellen utvecklades för att kunna kontrollera organisationens ingenjörer (Cooper, 1988, Wickenberg, 2004). Anledningen till modellens stora popularitet var att den gjorde nytta genom att kontrollera ingenjörerna till att deras arbete anpassades mot organisationens marknadseffekter. Tidigare var det vanligt att ingenjörerna som hade ett intresse för produktutveckling, utvecklade produkter med för lite hänsyn till produktens affärspotential eller marknadseffekt. Både affärspotential och marknadseffekter kan ofta betraktas som effektmål för projekt, det vill säga det långsiktiga resultatet av projekten. Av denna förklaring skulle det därför kunna tänkas att hanteringen av effektmål inte är en naturlig del av projekt. I dagsläget är stage-gates vanligt förekommande i företags styrning av sin projekt. Trots detta upplever företag svårigheter med att uppnå effektmål (McManus & Trevor-Wood Harper, 2008).

Ovanstående diskussioner av Engwall (1995) och Cooper (1988) visar två olika perspektiv på projektledningens oförmåga att skapa förändring i och med problematiken kring inkluderingen av effektmål. Detta gör att man skulle kunna tänka sig att projektledningen inte fokuserar på effektmål. Däremot uppkommer en fundering om alla projekt behöver fokusera på effektmål, eller om projekt som inte skapar stor förändring i arbetssätten inte har detta behov. Projekt som är ämnade till att ta fram nya produkter, med samma produktionsmetoder och till samma segment medför inte särskilt mycket förändring eftersom effektmål i detta fall blir lätta att uppnå. Därtill kan dessa projekt tänkas inte ha samma behov av förändringsledning som ett projekt som skapar mycket förändring. Utifrån detta kan man tänka sig att det nog inte är alla projekt som behöver förändringsledning, utan mest de som har (1) effektmål som är svåra att nå, (2) där förändringsmotstånd finns och (3) där arbete krävs

efter projektavslut. Detta gör det lämpligt att undersöka om en integrering med förändringsledning skulle kunna stödja projektledningen till att uppnå avsedda effektmål.

I denna kontext står Semcon, ett IT-konsultbolag, grundat 1980, som specialiserat sig på att tillföra nya perspektiv på teknik genom olika ingenjörstjänster. Sedan 2002 äger, utvecklar, säljer, levererar och förvaltar Semcon projektmetodiken XLPM (Project Excellence in Project Management), som tidigare utvecklades av Ericsson under namnet PROPS (Semcon, u.å.a). Syftet med XLPM är att underlätta och stödja framgångsrika projekt inom organisationer, där mallar och strukturer samverkar för att uppnå organisationens övergripande verksamhetsmål. Projektmetodiken är tillämpbar på organisationer av olika storlekar och branscher, inkluderat både privata, offentliga och kommunala organisationer.

Med tanke på Semcons långa erfarenhet av XLPM och deras behov att navigera genom en alltmer komplex marknad blir det relevant att undersöka hur Project Excellence erbjudandet kan utvecklas. Detta utgör grunden för arbetet, som kommer att analysera om det är gynnsamt att integrera förändringsledning med Semcons redan etablerade projektmetodik XLPM. I detta sammanhang utgör Semcons kunder en grundläggande del av slutsatsen. För att Semcon ska kunna navigera på marknaden är det dessutom viktigt att förhålla sig till konkurrenterna och på så sätt möjliggöra differentiering. Analys av kundbehov och konkurrenter blir därmed en grundläggande del av undersökningen för att avgöra om det finns ett behov av förändringsledning i samband med användandet av projektmodeller.

## 1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att analysera om det finns ett förändringsledningsbehov i samband med användandet av projektmodeller och om marknaden signalerar att det finns en koppling mellan förändringsledning och projektstyrningsmodeller. Utifrån detta syftar arbetet till att besvara frågan om hur förändringsledning kan integreras med projektmodeller för att säkerställa att kunderna uppnår projektmål och strategiska mål.

## 1.3 Frågeställningar

- *Vad har Semcons kunder för behov av förändringsledning vid användandet av projektstyrningsmodell?*
- *Hur signalerar Semcons konkurrenter att förändringsledning och projektstyrningsmodeller samspekar?*

- *Hur kan förändringsledning stödja användandet av projektstyrningsmodell för att säkerställa att kunderna uppnår avsedda effektmål?*

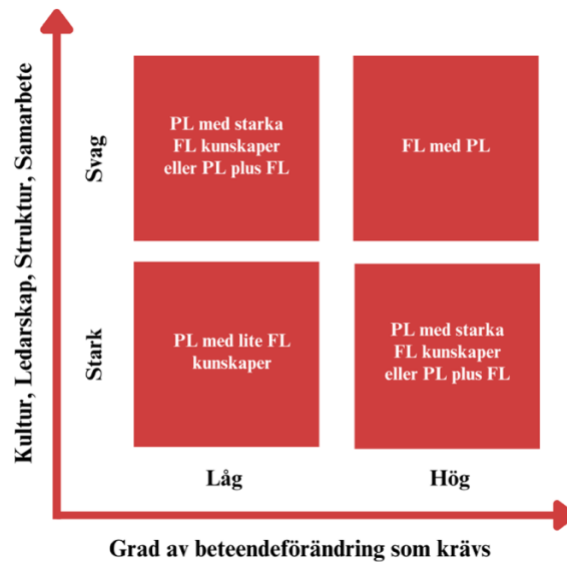
## 1.4 Avgränsningar

Undersökningen och framtagandet av modell kommer endast att förhålla sig till avdelningen Project Excellence på Semcon och kommer inte att innefatta andra delar av organisationen. Detta framtagande kommer således att vara utvecklat för att anpassas till XLPM-metodiken. Studien kommer inte att innefatta en fullständig marknadsundersökning av IT-konsultbolag utan kommer endast att fokuseras på konkurrentjämförelse och kundanalys. Tillsammans med handledare på Semcon identifieras ett begränsat antal konkurrenter som kommer att ligga till grund för konkurrentjämförelse. Kundanalysen ämnar endast att undersöka organisationer som arbetar med Semcons XLPM-metodik och grundas på ett begränsat antal kunder som fastställs av Semcon. Studien kommer inte undersöka alla konkurrenter eller kunder.

## 2 Teoretiskt ramverk

Följande avsnitt presenterar teoretisk data som samlats in i samband med litteraturstudien. Teorin spelar en avgörande roll genom att belysa de centrala begrepp som uppkommer vid implementering av projektmetodik, vilka utmaningar detta medför hos kunder samt hur dessa kan stödjas i förhållande till förändringsledning. Studiens teoretiska utgångspunkt ligger i att projektledning, som det används idag, syftar till att driva och hantera förändring inom organisationer. I detta sammanhang kan projektledning därför antas vara en brygga till att integrera förändringsledning. I relation till detta kan man tänka sig att det uppkommer ett behov av förändringsledning hos organisationer som etablerat projektmodeller. Om det finns ett växande behov av förändringsledning i projektorganisationer indikerar detta på en brist i den befintliga projektledningslitteraturen. Detta gör att följande fråga uppstår; Varför finns det en brist inom projektledningsläran som inte adresseras? Det är möjligt att det beror på att inte alla projektorganisationer upplever denna brist, det vill säga att bara vissa projekt behöver förändringsledning.

Enligt Hassner-Nahmias (2009) kan detta förklaras genom att projekt präglas av två aspekter (se figur 1). Den första aspekten som förklarar behovet av projektledning och förändringsledning är vilken grad av beteendeförändring som projektet kräver, det vill säga projektets påverkan på organisatoriska faktorer. Andra aspekten som avgör behovet är hur organisatoriska faktorer, som kultur, struktur och ledarskap, stödjer projektet. Beroende på projektens karaktär kan alltså behovet av projektledning respektive förändringsledning se olika ut. Detta gör att organisationen och projektets utformning har stor påverkan på hur en integration mellan projektledning och förändringsledning kan se ut. Antagandet ovan, huruvida projektledning kan vara källan till förändringsledning, stämmer därmed endast överens med Hassner-Nahmias idéer när organisatoriska faktorer starkt stödjer projektet och projektet har en liten påverkan på organisationen. Dessa organisationer kan antas erhålla liknande karaktär som Engwalls (1995) teorier om projektledningslärans uppkomst. Det vill säga projekt som är prioriterade av tid, vilket gör att de har ett mindre behov av förändringsledning.



Figur 1: Hassner-Nahmias beslutsmatris för involvering av projektledare (PL) och förändringsledare (FL) (2009)

Pellegrinelli (1997) delar uppfattningen om att projektledning är en metod för att effektivisera förändring inom organisationer. I samband med detta lyfter han upp programledningens uppkomst som ett verktyg för att hantera osäkerhet och accelererande förändringstakt i multi-projektorganisationer. Programledningens främsta uppgifter är att organisera, koordinera och kontrollera projekten för att optimera effekterna av projekten. Den bredare synvinkeln över projekten möjliggör att programmet kan kontrollera att projekten levererar i linje med dem övergripande strategiska målen för att säkerställa att hela organisationen drar nytta av projekten. Pinto (2019) menar på att det kan vara lämpligt att införa programledning i organisationer som driver flera parallella projekt. Projekten konkurrerar om samma resurser vilket skapar ett behov av en neutral organisation som kan fördela dessa. Pellegrinelli (1997) argumenterar för att det kan vara fördelaktigt att placera förändringsledning inom programmen på grund av deras centrala roll i att hantera strategiska mål. Eftersom programmen är projektöverskridande hade detta möjliggjort att man inte behöver hålla projekten aktiva tills effektmålen är uppnådda. Man kan däremot anta att det inte blir lika fördelaktigt om förändringen är lika långt som projektet eftersom effektmålen till dessa projekt faller inom ramarna för projektet. Detta styrker Hassner-Nahmias (2009) tankesätt om att förändringsledning behöver anpassas efter organisationen. Ur både Pellegrinelli (1997) och Hassner-Nahmias (2009) råder en gemensam osäkerhet i vart förändringsledning uppfyller sitt sanna syfte i förhållande till projektledning. Vidare presenterar rapporten projektledning och förändringsledning med syfte att påvisa hur dessa ledningsverktyg kan samverka.



## 2.1 Projektledning

Projekt är begränsade i tid, och genomför arbete som åtminstone till någon del är nytt för organisationen. De temporära projekten levererar ofta sina resultat till en mottagar- eller kundorganisation, som har att förverkliga eller realisera projektens effekt. I litteraturen belyser Pinto (2019) projekt som komplexa eftersom projekt omfattar olika avdelningar och utnyttjandet av resurser mellan dessa. Idén som Pinto (2019) framhäver är att projekt syftar till att skapa standardisering. Målet med projektledning blir därför att förmå projekt till att bli mer repetitiva. För att lyckas driva projekt vid sidan om den processtyrda verksamheten krävs tydlig struktur och standardiserade arbetsätt. Strukturen i ett projekt påverkas dels av den generella organisationsstrukturen, dessutom av den interna strukturen inom projektteamet. Denna struktur ligger till grund för hur projekt drivs mot projektmålen som definieras av tid, resurser, budget, kvalitet och omfattning. Detta medför att projektmålen ofta är mätbara och möjliggör utvärdering av hur framgångsrikt projektet var. Resultatet av projektet överförs sedan till processorganisationen. Projektverksamheten i en organisation används ofta för att stödja utveckling och innovation, och skiljer sig därmed från den dagliga processtyrda verksamheten. I projekten kan man driva nya initiativ och förändringar som önskas implementeras i organisationen.

Ett sätt att mäta förändringarnas framgång är genom att definiera effektmål som mäter de långsiktiga resultaten av projekt. Effektmål är kopplade till organisationens gemensamma mål och strategier, vilket möjliggör utvärdering av projektet ur ett organisatoriskt strategiskt perspektiv. Organisationens projektmål behöver inte nödvändigtvis vara beroende av effektmålen, det ena går att uppnå utan att de andra uppnås, vilket stärker behovet av att utvärdera projekten både kortsiktigt och långsiktigt för att säkerställa att projekt leder till önskvärt resultat. Projektledningslitteraturen avspeglar inte Engwalls (1995) och Coopers (1988) problematik kring projektledningens svårighet kring att uppnå effektmål. Man kan tänka sig att projektledningslitteraturen har sina rötter i organisationer där effektmålen inte var svåra att uppnå vilket indikerar på projektledningens avsaknad av fokus gentemot effektmål. Effektmål kan både vara nära anknutna till projektet, eller avslutas långt utanför projektavslut. Dem militära projekten som diskuteras tidigare, har effektmål som ligger nära projektavslut. Projektmålen innefattade framtagningen av kärnkraftsdrivna ubåtar som var utrustade med Polaris-robotar som kunde bära vätebomber. Effektmålen kan antas vara att visa sovjetunionen sin teknologiska överlägsenhet för att avsluta kriget. Effektmålen kan antas uppnåts vid den tidpunkt som ubåtarna sjösattes och nyheterna spreds via medier. Vilket blir vid samma tidpunkt som projektleverens. Om vi tar ett annat exempel, där ett projekt syftar till att ta fram en ny hemsida. Projektmålen blir att konstruera hemsidan och leverera den vid rätt tidpunkt. Effektmålen skulle kunna vara att hemsidan skall generera fler besökare och därmed öka försäljningen av produkter (Hasl, 2021). Projektavslut sker vid leveransen av hemsidan till kunden, effektmålen uppnås däremot inte förrän man utvärderat

hemsidan och fått statistik på att hemsidan faktiskt gav en positiv effekt. Detta effektmål kan därtill antas ligga långt utanför projektavslut.

Däremot är strukturen i projekten ett tillvägagångssätt som stöttar förändringsarbetet mot specifika mål för att få igenom förändring i organisationen. Projekt kan därmed ses som ett sätt att strukturera arbetssätten och driva förändring inom en organisation. Däremot kan överdriven struktur hämma effektivitet och flexibilitet som behövs i projekt för att hantera ändrade förutsättningar och oväntade utmaningar. Många företag upplever därmed svårigheter i att uppnå framgångsrika projekt trots att man följer strukturen.

Pinto (2019) delar upp projektets livscykel i fyra olika faser; konceptualisering, planering, genomförande och avslutning. Projektfaserna är en förenklad modell som beskriver steg för steg utvecklingen av projekt från start till slut. I likhet med Pinto så definierar Maylor (2017) projekt processen med en fyra-steps modell; definiera, designa, göra, utveckla. Dessutom avgränsar Project Management Institute [PMI] (2017) processen till de fyra faserna förstudie, planering, genomförande och avslut. Detta tyder på att litteraturen inte inkluderar effektmålen som en del av projektets livscykel. Däremot utvidgar Tonnquist (2018) PMI modellen med en initierande *idéfas* och en avslutande *effektfas*. Tonnquist menar på att dessa två faser relaterar och påverkar projektet, trots att de inte är en integrerad del av projektet. Detta visar att det finns en medvetenhet av att effektmålen är en viktig del av projekten även om de faller utanför projektets livscykel. Trots att litteraturen namnger de fyra livscykel faserna på olika sätt så finns det en gemensam bild om vad faserna syftar till.

Kontexten som projekt skapas i har en betydande effekt på projektets tekniska och kommersiella framgång. Kultur, struktur och strategi benämns som tre kritiska faktorer som formar projektets omgivning och kan både vara starkt drivande krafter till projektet, men också motverkande faktorer som förhindrar projektets framgång (Pinto, 2019). Detta resonemang stämmer överens med Hassner-Nahmias (2009) teori om att organisatoriska faktorer har en avgörande roll för behovet av projektledning respektive förändringsledning. Kulturen formar normer och värderingar som både medvetet och omedvetet styr hur människorna inom organisationen handlar. Genom att skapa en kulturell atmosfär som gynnar projektledningsmetoder, kan organisationer främja projektverksamheten. I samband med detta vill man också att kulturen ska främja den förändring som projektarbeten innebär, genom att främja risktagande, kreativt- och innovativt tänkande. Dessa aspekter kan liknas med karaktäristiska drag av förändringsledning. Projekt som besitter dessa aspekter kan därmed antas integreras med förändringsledning lättare.

## 2.2 Förändringsledning

Den teknologiska utvecklingen tvingade organisationer att snabbare anpassa sig till omgivningens förändringar. Av affärsmässiga intressen började akademiker studera hur människor reagerar på organisatoriska förändringar (Cameron & Green, 2019). Projektledningen etablerades mycket tidigare och behandlade tidigare de områden som nu klassificeras inom förändringsledning. I takt med att förändringar krävde ett mer omfattande arbete utvecklades och uppmärksammades förändringslednings professionen. Av denna anledning skulle projektledning och förändringsledning kunna uppvisa flertalet likheter eftersom de har liknande ursprung.

Till skillnad från projektledningens tydliga struktur är förändringsledning svårare att precist definiera. Detta för att förändringsledning behandlar de mer mjuka delarna av en organisation, där människan sätts i fokus. Enligt Greiner (1972) innebär förändringsledning att känna igen tecken på kris, förstå de underliggande orsakerna och sedan genomföra lämpliga åtgärder för att navigera genom dem. Medan Hiatt (2006) definierar förändringsledning som en disciplin där vi styr, förbereder och stödjer individer för att hantera förändringar som i sin tur driver organisatorisk framgång. Detta kan göras genom flera olika modeller såsom ADKAR, Kotters åtta steg mot förändring och Knosters modell (Cameron & Green, 2019). Gemensamt för dessa teorier är att förändringsledning innebär att stödja folk genom förändring. Ur detta kan förändringsledning antas innebära att kommunicera ut förändring genom hela organisationen för att möjliggöra en effektiv implementering av förändringen. Det finns alltså ett behov i samband med förändring att hantera människorna som ska forma och utgöra förändringen inom organisationen. Syftet med förändringsledning blir därmed att hantera förändringar inom en organisation med hänsyn till både människorna och företagets övergripande affärsstrategi.

Förändringsledning är en kontinuerlig process, till skillnad från projektledning som har en tydligt begränsad livscykel. Det beror på att ändra ett beteende är svårt och tar lång tid (Hallin m.fl, 2021). Förändringsarbetet bör därmed vara långsiktigt och ge utrymme för förändringen att utvecklas under längre tid. Dessutom kräver det löpande uppföljning för att säkerställa framgång. Många organisationer förväntar sig att förändringar och nya arbetssätt kan implementeras under en kortare period, vilket är en bidragande faktor till att organisationer misslyckas med deras förändringsinitiativ. Däremot kan man tänka sig att det långsiktiga perspektivet inte är fördelaktigt ur ett säljperspektiv, eftersom det går emot vad organisationen önskar i ett erbjudande.

Projektledningens pressade livscykel gör att det finns en avsaknad kring arbetet med effektmålen. Eftersom förändringsledning erhåller det långsiktiga perspektiv kan förändringsledning anses vara lämpligt för att uppnå önskade effektmål. Ett effektivt utformat effektmål kan öka graden av engagemang och delaktighet i projektet, eftersom det skapar tydlighet för organisationen och på så

sätt minskar konflikter. En vanlig missuppfattning gällande effektmålen är att det enbart berör leveransen av projektet, medan det egentligen sträcker sig mycket längre än så. Effektmålen kan omfatta förändringar i organisationens kultur, processer, och till och med affärsmodell för att säkerställa att dessa mål uppnås på ett effektivt sätt krävs det ofta ett förändringsarbete. Tillsammans med förändringsledning är det därför lättare för organisationen att uppnå det gemensamma effektmålet. Det finns ett flertal perspektiv och faktorer som behöver hanteras för att uppnå organisationens effektivitet genom förändring (Hayes, 2007). Syftet med förändringen, bedömningsnivåerna genom hela organisationen, gemensam inriktning, tidsperspektiv och begränsningar måste identifieras. Det innebär att en förändring är komplex och kräver mycket övervägande för att uppnå en effektiv organisation.

### 2.2.1 Förändringsmotstånd

När människor genomgår förändring framträder en betydande känslighet, vilket gör begreppet förändringsmotstånd vanligt förekommande tillsammans med projekt. Många teoretiker har studerat förändringsmotstånd eftersom det är en betydelsefull faktor som kan avgöra organisationens framgång eller misslyckande gällande förändringsprocessen. Förändringsmotstånd är en rationell reaktion från individer som orsakas av oro och stress (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Bland de vanligaste orsakerna till uppkomsten av förändringsmotstånd tillhör; fruktan för det okända, maktrelationer förändras, extraarbete och förlorad stabilitet. Detta kan hanteras genom att tidigt kommunicera ut förändringen, låta berörda parter få uttrycka sina åsikter och erhålla saklig information. Om förändringsmotståndet inte tas hänsyn till riskerar organisationer att inte kunna genomföra förändringen då motståndet blir för stort. Däremot menar Ford & Ford (2010) att det krävs en förändring i hur begreppet förändringsmotstånd uppfattas och används. Istället för att skylla på förändringsmotståndet som en orsak till misslyckandet av förändringsprocessen bör man se det som en värdefull resurs. Om förändringsagenter uppfattar förändringsmotstånd som något positivt kan det istället bidra till en förbättrad kommunikation inom organisationen. Även Jacobsen & Thorsvik (2021) påstår att förändringsmotstånd inte nödvändigtvis behöver vara något negativt. Snarare att det kan väcka uppmärksamhet till nonchalanta förändringsprocesser och väcka diskussioner vilket underlättar förändringsagenternas arbete. Ytterligare instämmer Ford & Ford (2010) med att motståndet istället kan ses som ett engagemang och feedback till förbättring av förändringsprocessen.

## 2.3 Projektledare

Projektledaren har en avgörande roll för att säkerställa att projekten leder till uppfyllandet av projektmålen. Det innefattar ett primärt ansvar för att projektet följs från startpunkt till slutpunkt, med hänsyn till budget, resurser och tidsram. Projektresurser refererar till både personal och materiella

resurser som är nödvändiga för att genomföra projektet på bästa sätt. Det är projektledaren som ansvarar för att lokalisera och förvärva resurserna och att de är tillgängliga vid rätt tidpunkt. Bygga team och motivera personalen är en viktig del i optimeringen av de mänskliga resurserna i projektet. Pinto (2019) belyser skillnaden mellan ledare och chef och menar på att den projektledare som lyckas bäst i sin roll är den som lyckas leda och samarbeta med sitt team, framför att ta en mer traditionell chefsroll och styra sitt team. Som ledare krävs ett större fokus på människor och att erhålla ett långsiktigt perspektiv. Rockwood (2017) styrker detta tankesätt i diskussionen om att det behövs en ny typ av projektledare i en ständigt föränderlig omvärld. Detta innefattar att ge medarbetarna flexibilitet för att hantera förändringar men också stöttning där det behövs för att leda teamet mot projektmålen. Utöver uppfyllandet av projektmålen bör en projektledare dessutom vara strategisk och låta företagets vision genomsyra tankesättet i projektet för att bidra till organisationens gemensamma effektmål och på så sätt framhålla långsiktiga mål.

Utöver att ta en dynamisk ledarroll framhåller Pinto (2019) effektiv kommunikation som avgörande faktor för att lyckas som projektledare. Genom kommunikation definieras projektet och sätter ramar för hur medarbetarna kommer att agera. Kommunikationen bör förmedla en gemensam vision och sammankoppla teamet för att främja samarbete och effektivitet. Trovärdighet, flexibilitet och kreativ problemlösare benämns som ytterligare egenskaper som är gynnsamma för en projektledare. Egenskaper som har ett gemensamt fokus på förändring och att hantera projektdeltagarna genom den. Litteraturens outtalade budskap kan antas vara att projektledarrollen alltmer närma sig förändringsledarrollen. Projektledaren blir på detta sätt en brygga mellan projektledning och förändringsledning.

## 2.4 Förändringsledare

Förändringsledarens roll i förhållande till förändringsprocessen inom organisationen är avgörande för förändringens utfall, eftersom denna roll styr och hanterar förändringsprocessen. Benämningen av rollen hos de som hanterar förändringen kan se olika ut men innefattar samma arbetsuppgifter. Förändringsagenter, förändringsledare, kommunikationsledare eller transformationsledare är bara några av de benämningar som förekommer för rollen. Cameron och Green (2019, s.131) definierar förändringsagenter som "A change agent is seeking or supporting some sort of organizational change". Rollen som förändringsledare tolkas vara mindre standardiserad och syns skifta mer i litteraturen. Det finns två sätt att inkludera förändringsledare på; internt och externt men oavsett inkludering måste ett nära samarbete mellan förändringsledare och ledningen etableras. Fördelarna med en intern förändringsledare är dess redan etablerade förståelse för organisationen samt dess kultur och medarbetare (Lacey, M.Y, 1995). Respektive är fördelarna med externa förändringsledare att de, vid behov, vågar gå emot organisationens kultur och normer för att kunna sätta nya standarder som

främjar förändringsinitiativen. Förändringar som i andra fall inte hade varit hållbara och möts av förändringsmotstånd. Svagheter med externa resurser är att förändringen inte alltid håller längre än avtalad tidsram för arbetet, det vill säga inte uppnår de långsiktiga fördelarna. Dessutom kan externa resurser, på grund av deras avsaknad av förståelse för organisationen, mötas av förändringsmotstånd från projektdeltagarna.

Förändringsledare kan anta många olika roller, exempelvis mentor eller problemlösare, men den mest förekommande rollen är att projektleda förändringar (Caldwell, 2003). Detta menar Caldwell beror på de många likheter projektledning och hantering av förändringar erhåller. Några av likheterna är att formulera mål, planera aktiviteter, förhålla sig till budget, och allt inom en bestämd tidsram. Utbildningen och kunskaperna en förändringsledare besitter är därför inte helt åtskilda en projektledare (Caldwell, 2003). Genom att förstå vilka kompetenser en förändringsledare bör erhålla förklaras komplexiteten av rollen. Några kompetensområden som är grundläggande för förändringsledare innefattar; gruppdynamik, organisationsbeteende, ledarskap, organisationsutveckling, psykologi (Cameron & Green, 2019). Dessa är kunskapsområden som kan liknas med dem för projektledare.

Det finns flera förhållanden som avgör om en förändringsledare lyckas med att hantera och styra förändringsprocessen. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) finns det två förhållanden som anger orsaken till detta; förmågan att skapa ett uppfattat förändringsbehov och hanteringen av det förändringsmotstånd som ofta uppstår. Dessutom menar Cameron & Green (2019) att förändringsledarens största utmaningar är att genomföra förändringen på varje nivå i organisationen, göra alla medvetna om förändringens riktning och stödja ledningen. Gemensamt för båda dessa är vikten av förändringsledarens roll i förändringen. Flertalet organisationer förbiser förändringsledarens komplexitet och betydelse vilket försvårar förändringsledarens arbete ytterligare (Cameron & Green, 2019). En annan betydande del av förändringsledarens arbete är dess roll i förhållande till projekt för att uppnå ett framgångsrikt projekt krävs en aktiv förändringsroll vid planeringsfasen. Detta för att kunna förmedla förändringar vid ett tidigt stadium vilket medför en breddad kommunikationsspridning. Kommunikation är också den främsta arbetsuppgiften för en projektledare, däremot syftar kommunikationen till olika effekter. Projektledaren kommunicerar till projektdeltagare för att möjliggöra genomförandet av projekt, medan förändringsledare kommunicerar till berörda parter av förändringen i syfte att underlätta processen och bibehålla långsiktigt resultat.

## 2.5 Projektstyrningsmodeller

Under detta arbete har en otydlighet kring benämningen av projektramverk uppkommit. I litteraturen beskrivs ramverken på ett flertal olika sätt, bland de vanligaste uttrycken är projektmodell,

projektstyrningsmodell, projektmetodik och projektstöd. Här finns det ingen tydlig redogörelse för hur dessa varken skiljer sig åt eller liknar varandra. Vilket skapar en otydlighet kring vilket begrepp som bäst lämpar sig till denna rapport. Vidare i rapporten kommer projektramverk refereras som projektstyrningsmodeller. Däremot kommer Semcons förvaltade projektramverk benämnas som projektmetodik. Vilket beror på att deras erbjudande består av flertal modeller utöver den enskilda projektstyrningsmodellen. Detta tydliggörs mer utförligt under avsnitt 2.5.1 XLPM.

Enligt antagandet om att det kan tänkas finnas ett behov av förändringsledning i relation till användandet av projektstyrningsmodeller, i följande avsnitt undersöks därmed om det finns en brist hos projektstyrningsmodeller. I det fall det finns en brist uppkommer frågan hur projektstyrningsmodellerna paketeras och hur tillämpningen av dem påverkar förändringens utfall.

Projektstyrningsmodeller bidrar till effektivitet inom projekt genom att ge struktur och gemensam förståelse för arbetet. I PMBoK identifieras projektstyrningsmodeller som ett verktyg för att organisera och strukturera projekt (PMI, 2004). Det betonas att valet av projektstyrningsmodell bör vara anpassat till projektets specifika krav och mål, samt till organisationens kultur och befintliga processer för att kunna uppnå projektets effektmål. Utifrån ovanstående påstående kan man förmoda att kunderna är benägna att investera i projektstyrningsmodellerna för att uppnå stabilitet i den dagliga verksamheten, vilket skulle medföra en högre grad av framgångsrika projekt. När dessa projektmodeller används korrekt kan de uppfylla sin funktion och uppnå önskade projektmål. Däremot har det riktats kritik mot projektstyrningsmodellerna på grund av deras komplexitet vilket gör dem svåra att hantera på ett framgångsrikt sätt.

Forskning visar att cirka 60% av alla projekt som genomförs inte når sina projektmål i förhållande till tid, budget och kvalitet (McManus & Trevor-Wood Harper, 2008). Orsaken till detta grundar sig i vag planering och dåligt utfört ledarskap vilket gör att projektstyrningsmodellerna får en betydande roll eftersom de tillhandahåller dessa aspekter. Trots användandet av projektstyrningsmodellerna lyckas inte företag uppnå sina projektmål vilket indikerar på att det är mer som krävs. En av de vanligaste orsakerna till att projekt fortfarande misslyckas är för att projektstyrningsmodellen inte följer företagets övergripande strategi (PMI, 2021). Detta gör att det uppstår en dissonans mellan projektstyrning och företagets övergripande affärsstrategi, vilket kan leda till ineffektivt projektgenomförande och misslyckande med att uppnå övergripande effektmål. Det är därför avgörande att projektstyrningsmodeller integreras med och stödjer organisationens strategiska mål och vision för att säkerställa att projektet är på rätt spår och att dess resultat är av värde för organisationen som helhet.

Utöver detta skildrar Engwall (1995) en annan möjlig förklaring till varför hanteringen av effektmål inte ingår i projektstyrningsmodellerna. Projektledningens logik präglas av tre centrala aspekter; planering, sönderdelning och leverans (Engwall, 1995). Detta eftersom projektledningen är framtagen ur tidskritiska militärindustriella projekt, vilket skapat behov av att effektivt och resurssnålt hantera projekt. Denna framkomst skulle kunna förklara projektledningens bristande förändringsförmåga. Enligt Engwall (1995) kan projektstyrningsmodellernas uppkomst anses härstamma från projektledningslärans gemensamma ambition att hitta generella metoder för att effektivt kunna hantera projekt. Ur denna presentation av projektstyrningsmodellerna ingår inte effektmål som en del av hanteringen. Här kan det därför tänkas att det krävs en helt annan logik för att hantera förändringar och uppnå effektmål än vad projektstyrningsmodellerna representerar. Eftersom förändringsledning framhäver en annan logik än de projektstyrningsmodellerna använder skulle det därför kunna vara fördelaktigt att kombinera de två formerna.

En annan faktor som påverkar hanteringen av effektmål är projektstyrningsmodellernas utformning. Eftersom PMI (2004) menar att projektstyrningsmodellerna är informativa och kännetecknas av struktur blir det lätt för organisationer att hoppa över faktorer som är avgörande för att projekt ska uppnå sina effektmål. Detta kan illustreras genom att det exempelvis inte står i projektstyrningsmodellen att "projektet måste utvärderas ständigt hos medarbetarna" eller att "projektstyrningsmodellen måste förankras i hela organisationen". I detta samband uppstår dock en paradox; om projektstyrningsmodellerna nu behöver ett stöd av förändringsledning på grund av dess omfattning och struktur, varför är det då inte lämpligt att förenkla projektstyrningsmodellerna till att behandla de mer mjuka delarna och paketeras som mindre informativ och komplex?

### 2.5.1 XLPM

År 2010 lanserade Semcon sin projektmetodik XLPM som var en utveckling av tidigare Ericsson-ägda projektstyrningsmodellen PROPS (Semcon, u.å.a). Erbjudandet av XLPM innefattar tre olika former; en online programvara, utbildning och konsulttjänst. XLPM online är en metodik som utvecklats för att styra projekt, program och projektportföljer. När man implementerar XLPM erbjuds kunderna portföljledning, initiativledning, programledning, projektledning och uppdragsledning. Projektstyrningsmodellen skapar med hjälp av en tydlig struktur ett stöd för beslutsfattande vid olika projektstadier genom tollgates och milstolpar (XLPM Online, u.å.b). Uppbyggnaden av de tidsramar modellen erhåller är definierad med en tydlig start och slutpunkt. Organisationsstrukturen i XLPM är uppdelad i tre olika enheter; projektets styrande funktion, projektledningfunktionen och projektets operativa funktion. I den styrande funktionen ingår projektsponsor samt styrgrupp och det är i denna funktion som beslutsfattandet sker. Därefter erhåller projektledningfunktionen befogenheterna att styra projekt och tillhandahålla ansvaret för projektets framgång där rätt kompetens måste tillsättas.



Slutligen är projektets operativa funktion de projektdeltagare som har i syfte att genomföra projektet enligt projektledningsfunktionens planering.

Syftet med införandet av XLPM är att skapa kontroll, effektivitet och agera som ett effektivt stöd för styrning av projekt. Effekterna av XLPM hos organisationer blir därmed att samarbetsförmågan ökar och kommunikationen av projektets resultat samt målsättningen förbättras. Detta medför att desto fler delar av verksamheten som använder XLPM desto större effekt uppnår metodiken. Den nuvarande versionen av XLPM 3.0 berör även stöd till organisationskultur men i väldigt liten utsträckning. Avsnittet benämns som "mänskligt perspektiv i XLPM" och betonar kortfattat vikten av en gemensam projektkultur men yttrar inte de centrala fragmenten av förändringsledning. Konceptet benämns i termer som samtal, lägesmätningar och realisera nyttor. Begreppet föreningsledning benämns istället under avsnittet för "Verksamhetens perspektiv" som en metod för att leda individer och grupper i organisationen.

## 2.6 Behov av förändringsledning

Förändringsbehov är en nyckelkomponent i förståelsen av hur organisationer anpassar sig till dynamiska omvärldsförhållanden. Det är viktigt att förstå att förändring ofta är oundviklig och att organisationer som inte aktivt upptäcker och anpassar sig till förändringsbehov riskerar att misslyckas. I samband med förändringsbehov och förändringsinitiativen som uppkommer med de, utvecklas även ett behov av förändringsledning för att hantera förändringarna (Nadler & Shaw, 1994). Förändringsledning säkerställer att det mänskliga beteendet anpassas så att förändringen används som det är tänkt och att människorna bibehåller beteendet så att förändringen erhåller ett långsiktigt resultat. Vilket kan förklaras som en lyckad förändring.

Vissa organisationer erhåller en förmåga att själva uppfatta deras behov av förändring medan andra saknar denna förmåga och därför tvingas förändras av externa faktorer (Hayes, 2007). Dessutom finns det även organisationer som helt saknar denna förmåga och därför inte kan reagera på omvärlden vilket kan försätta organisationen i kritiska situationer. Detta gör att det krävs ett engagemang och vilja till lärande utveckling för att upptäcka ett förändringsbehov hos organisationer. Det visar även på att organisationers miljö och omgivning är betydande för behovet av förändringsledning. Det finns även ett nära samband mellan förändringsledare och förändringsbehov (Jacobsen och Thorsvik, 2021). Genom att skapa ett upplevt förändringsbehov ökar chanserna för att förändringsledarna ska lyckas genomföra implementeringen av förändringen. Eftersom det krävs lärande och engagemang om organisationen inte tvingas till förändring av externa faktorer måste ett förändringsbehov skapas genom strategiska analyser (Hayes, 2007).

### 2.6.1 Organisationers projektmognadspåverkan på förändringsledning

Verksamhetens projektmognad utgör en central faktor för dess framgång inom projektledning och genomförande (Tonnquist, 2021). En hög grad av projektmognad kännetecknas av en integrerad projektprocess som är sammanflätad med organisationens övriga system och präglas av en hög tillit till ledningen. Av denna anledning skulle man kunna tänka sig att en organisation med hög projektmognad har ett mindre behov av förändringsledning. Enligt Pinto (2019) strävar organisationer med hög projektmognad mot en kultur av ständiga förbättringar, vilket härrör från en grundläggande princip om att vara en lärande organisation. Genom att systematiskt utvärdera sin projektmognad kan en organisation tydligare identifiera sin aktuella position och formulera strategier för att förbättra sina resultat på lång sikt. Å andra sidan innebär låg projektmognad att organisationen inte tillämpar ett systematiskt tillvägagångssätt vid projektgenomförande (Tonnquist, 2021). Projektmognaden bedöms därmed utifrån organisationens förmåga att effektivt hantera verktyg, processer och metoder. Ur denna kontext finns det därför ett samband mellan användandet av projektstyrningsmodeller, projektmognad och förändringsledning. Eftersom målet till en hög projektmognad går genom användandet av en projektstyrningsmodell. När en projektstyrningsmodell används i hög utsträckning i hela organisationen uppnås ett gemensamt arbetssätt vilket ökar förutsättningarna för att kontinuerligt kunna förbättra sina processer. De organisatoriska faktorerna i en organisation med hög projektmognad allierar därför i stor utsträckning med det som kännetecknas av förändringsledning såsom tillit till ledningen och en stark kultur. Detta skulle innebära att organisationer med en hög projektmognas redan bedriver ett effektivt förändringsarbete vilket minskar behovet av förändringsledning.

## 3 Metod

För att besvara frågeställningarna och uppfylla syftet med detta examensarbete, användes olika metoder för att samla in data och analysera det. Inledningsvis genomfördes en litteraturstudie som innefattar källor inom ämnesområdet. Dessutom utfördes semistrukturerade intervjuer till grund för att besvara forskningsfråga ett. Ytterligare metoder som använts är konkurrentjämförelse för att huvudsakligen besvara forskningsfråga två. En sammansatt avvägning av litteraturstudien, intervjuerna och konkurrentjämförelsen kommer att ligga till grund för forskningsfråga 3. Slutligen presenteras studiens validitet och reliabilitet.

### 3.1 Datainsamling

I denna studie presenteras tre kvalitativa datainsamlingsmetoder; litteraturstudie, internetundersökning och semistrukturerade intervjuer. Eftersom kvalitativ data oftast har sitt ursprung i ord, både skriftliga och muntliga, är den kvalitativa datan passande för detta arbete (Denscombe, 2018). Kvalitativa metoder anses vara lämpliga för detta arbete eftersom de syftar till kontexter där förståelse för ämnet inte är uppenbart vid första ansats (Patel & Davidsson, 2019). Vidare förklaras fördelarna med att använda kvalitativ data vilket är att datamaterialet blir rikhaltigt, pålitligt och erhåller en hög relevans.

#### 3.1.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien utgör en vetenskaplig metod som grundar sig på insamling av data och information inom relevanta metoder och teorier inom det ämnesområde som behandlas i examensarbetet (Denscombe, 2018). Studien syftar till att undersöka befintlig forskning samt teori för att skapa en djupare förståelse för ämnesområdet. Litteraturstudien var en central del av datainsamlingen för att kunna besvara frågeställningarna. Litterära källor hämtades huvudsakligen från Chalmers bibliotek samt Google Scholar och realiserades främst genom böcker och vetenskapliga artiklar.Handledaren har också rekommenderat böcker och artiklar som behandlar det aktuella forskningsområdet, vilka har utgjort en viktig del av studiens referensmaterial. Övrig datainsamling grundades sedan i den inhämtade litteraturen som underlag för efterföljande analys. Genom att säkerställa att de källor som har använts i studien har genomgått en kvalitetsgranskning av experter, vilket kallas peer review, har forskaren kunnat kontrollera deras tillförlitlighet och vetenskapliga standard (Denscombe, 2018). Nedan presenteras de sökord som använts för att hitta relevanta studier.

**Sökord som använts i litteraturstudien:** *Project management models, Change management, Förändringsledning, Organizational dynamics, Project maturity, Project management.*

### 3.1.2 Konkurrentjämförelse

Konkurrentjämförelsen syftar till att undersöka konkurrenter till Semcon och vad det finns för förändringserbudanden på marknaden. Genom att undersöka hur konkurrenter positionerar sig och vilka tjänster de erbjuder kan framtida rekommendationer för Semcons positionering identifieras. Jämförelsen genomfördes genom internetforskning, med fokus på hemsidor och årsredovisningar. Det är viktigt att notera att information som samlats in från konkurrenternas hemsidor kan vara partisk och begränsad eftersom företagen har enskild kontroll över vad som publiceras och vilken information de vill delge. Att en källa är partisk innebär att den inte ger en korrekt avspeglning av verkligheten på grund av personliga, ekonomiska eller andra intressen (Thurén och Werner, 2019). Man kan anta att konkurrenternas hemsidor syftar till att attrahera kunder och sälja erbjudanden för att erhålla ekonomisk vinst. Det kan innebära att fullständig information om konkurrenternas tjänster, metoder eller kunskap inte är tillgänglig för allmänheten eller lyfts fram på ett sätt som inte stämmer överens med den faktiska situationen. Här kan man tänka sig att det finns ett hålrum mellan informationen som konkurrentjämförelsen presenterar och informationen som existerande kunder får ta del av. Thurén och Werner anser att "principen om två oberoende källor" kan tillämpas vid användning av partiska källor för att säkerställa trovärdighet. I konkurrentjämförelsen är detta inte en möjlig metod eftersom önskad information endast är tillgänglig på konkurrenternas egna hemsidor. I dessa sammanhang är det viktigt att vara medveten om ensidigheten när man drar slutsatser (Thurén och Werner, 2019).

Utifrån konkurrentjämförelsen kan man ta strategiska beslut för att förbättra organisationens prestation och särskilja sig på marknaden. Bland annat belyser Jobber och Ellis-Chadwick (2023) att konkurrenters svagheter är ett område för andra organisationer att angripa för att vinna konkurrensfördelar. Konkurrenternas hemsidor granskades utifrån hur de erbjuder projektstyrning, projektledning, förändringsledning och vilka branscher de verkar i. Efter granskning av branschen identifierades 19 potentiella konkurrenter. Dessa skalades sedan ner till sex i överenskommelse med handledare på Semcon för vilka som erhöll mest relevans. I urvalet inkluderades både renodlade IT-konsultbolag, likt Semcon själva, samt företag som är mer inriktade mot förändring. Jämförelsen presenteras i en ordningsföljd från de företag med mest IT-inriktning till de företag med minst IT-inriktning. I relation till konkurrenterna presenteras Semcons individuella positionering, med fokus på att lyfta fram skillnader och likheter gentemot konkurrentjämförelsen.

### 3.1.3 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuerna ansågs vara en viktig kvalitativ undersökning då de erhåller en viktig grund av underlaget till utformandet av resultatet. Målet med intervjuer är att erhålla en djupare förståelse för ett ämne (Patel & Davidsson, 2019). En intervju kan vara utformad på olika sätt men denna studie syftar till

semistrukturerade intervjuer (Eliasson, 2018). Användningen av semistrukturerade intervjuer i detta arbete genomfördes på grund av intervjuernas flexibilitet (Patel & Davidsson, 2019). Ett antal huvudfrågor fastställdes som en struktur för intervjuerna och utifrån respondentens svar anpassades följdfrågor (Patel & Davidsson, 2019). Genom att förbereda frågor innan samt att inte ställa ledande frågor reduceras risken för subjektivitet vilket påverkar validitet och reliabilitet (Eliasson, 2018). Däremot är respondentens svar baserat på egna uppfattningar och erfarenheter vilket betraktas subjektivt.

Handledare på företaget mottog information om syftet med intervjuerna, intervjufrågorna och relevant bakgrundsinformation om studien genom ett e-postutskick. Denna information kunde sedan vidarebefordras till de utvalda respondenterna. Genom att tillhandahålla denna information via e-post kunde handledaren effektivt kommunicera studiens mål och innehåll till respondenterna i förväg. Detta gav respondenterna möjlighet att förbereda sig inför intervjuerna och bidra med relevanta perspektiv och insikter under diskussionen. Därefter bokades en intervju och en timmes tid avsattes. Intervjuerna hölls enskilt över en digital plattform och mallen för intervjun återfinns i *Bilaga 1*.

Intervjuerna spelades in genom röstmemo för att kunna fokusera mer på kvaliteten av följdfrågorna. En inspelad intervju erhåller flertalet fördelar; forskarna kan genomföra upprepade analyser av svaren samt att intervjuens kvalitet förbättras (Bryman, 2002). Detta förutsätter att respondenten tillåter en inspelning av intervjun och om så inte är fallet blir utfallet anteckning under intervjun. Målet med intervjuerna var att förstå hur kunderna arbetar med XLPM för att undersöka behovet av förändringsledning. Efter intervjun analyserades och sammanställdes underlaget utefter följande aspekter; hur deras nuvarande förändringsprocess ser ut i samband med projekt, hur de arbetar med avsedda effektmål och vad de erhåller för förändringslednings behov.

#### 3.1.3.1 Urval av respondenter

Respondenterna valdes ut av handledaren på företaget baserat på de branscher där Semcon har en betydande kundandel. Detta val grundades på handledarens kännedom om vilka branscher där Semcon har mest erfarenhet och störst verksamhet. Genom att fokusera på dessa branscher kunde handledaren identifiera och välja ut respondenter som sannolikt hade relevant erfarenhet och insikter för studiens syften. Det vill säga de kunder som har erfarenhet av både XLPM och förändringsledning. Branscherna som valdes att fokusera på var offentlig sektor samt tillverkningsindustrin. Av denna anledning intervjuades två kunder till Semcon från offentlig sektor och en från tillverkningsindustrin. För att kunna besvara arbetets frågeställningar var det nödvändigt att respondentens position i företaget berörde förändringsarbete. Detta gjorde att respondenterna bestod av utvecklingsledare, enhetschef och projektutvecklare.

## 3.2 Analys av datainsamling

Syftet med analysen av datainsamlingen är att beskriva, förklara och tolka den empiriska studiens innehåll (Denscombe, 2018). Utifrån konkurrentjämförelse och kundanalys analyseras hur samspelet mellan projektledning och förändringsledning ser ut för att kunna förklara hur projektstyrningsmodeller kan stödjas med hjälp av förändringsledning. Eftersom den empiriska studien endast består av kvalitativa data bygger analysen på forskarnas tolkningskicklighet (Denscombe, 2018). Detta gör att det kan finnas mer än en korrekt förklaring och trots samma metod kan det leda till olika slutsatser.

Grunden för analys av arbetets kvalitativa data är av tematisk analyskaraktär. Detta innebär att i både konkurrentjämförelsen och kundintervjuerna identifieras framträdande teman (Denscombe, 2018). Utifrån en tematisk analys blir det lättare att kunna dra slutsatser eftersom de antingen råder enighet kring ämnesområdet eller meningsskiljaktigheter. En tematisk analys av den empiriska studien syftar därför till att förklara varför och hur projektledning och förändringsledning presenteras i förhållande till varandra utifrån de mest framträdande teman ur datainnehållet. Genom att leta efter upprepningar och tydliga teman kan kopplingar mellan de två ledningsverktygen identifieras. De mest framträdande temana lade grunden för kodning av datamaterialet. Kodning innebär att strukturera upp datamaterialet utefter relevans vilket underlättar undersökning av arbetets frågeställningar (Denscombe, 2018). Detta möjliggjorde ytterligare en analys av jämförelse mellan den empiriska studien och teorin. Där de två formerna av datainsamling, empiri och teori, kunde stödja varandra för att uppnå en balanserad analys.

## 3.3 Reliabilitet & Validitet

För att säkerställa att datainsamlingen som utförts är relevant och användarvänlig för studien är det grundläggande att analysera den insamlade datan utifrån reliabilitet och validitet. Reliabilitet och validitet är två parametrar som används för att verifiera att datan uppfyller kraven för relevans, trovärdighet och tillförlitlighet (Patel och Davidsson, 2019). Begreppen beror på varandra och det krävs både god validitet och reliabilitet för att data skall anses vara lämplig att använda.

Validitet undersöker om datan är relevant för studiens syfte, det vill säga om studien undersöker vad den är avsedd att undersöka. Detta för att säkerställa att slutsatserna är korrekta (Patel och Davidsson, 2019). För att säkerställa intervjuresultatets relevans för diskussion och slutsatser användes innehållsvaliditet (Patel och Davidsson, 2019). Innehållsvaliditet innebär analys av innehållet i syfte att verifiera underlagets relevans för undersökningen genom att koppla an innehållet till den teoretiska referensramen. Utifrån litteraturstudien fastställdes särskilda variabler, som en representation av

studiens resultat. Dessa variabler låg sedan till grund vid utformandet av intervjufrågor. Variablerna innefattade bland annat XLPM, projektmål, projektledare, förändringsarbete, stödsystem m.fl. Dessutom testades frågebatteriet på liknande respondenter för att kontrollera att frågorna undersökte vad de var tänkta att undersöka. Testerna utfördes på projektledare samt en förändringsledare, som antas ha liknande förmågor och kunskaper som studiens intervjurespondenter. Utefter dessa test-intervjuer kunde frågorna justeras för att förbättra validiteten under de riktiga intervjuerna.

Reliabilitet undersöker om underlaget är tillförlitligt och trovärdigt, det vill säga om slutsatserna hade blivit detsamma om forskningen hade utförts på nytt. För att stärka trovärdigheten under intervjuerna så utfördes samtliga intervjuer med en extra deltagare utöver intervjuaren, så kallad interbedömarreliabilitet (Patel och Davidsson, 2019). Genom att ha två oberoende individer som uppfattar och tolkar intervjusvaren möjliggörs att göra jämförelser och hitta likheter mellan uppfattningarna. Det som överensstämmer mellan parternas uppfattning kan antas ha högre reliabilitet. Dessutom möjliggjorde inspelningarna av intervjuerna återkommande granskning av informationen för att säkerställa att informationen uppfattades korrekt. Vilket är ett sätt att verifiera interbedömarreliabiliteten (Patel och Davidsson, 2019). Dessutom skickades den färdiga sammanställningen av intervjuerna till respondenten för granskning och återkoppling för att ytterligare säkerställa reliabiliteten. På så sätt hade respondenten möjlighet att förtydliga information om det var något som hade feltolkats. Det gavs också möjlighet att ställa ytterligare följdfrågor i de fall som det fanns en avsaknad av information inom ett visst område.

## 4 Empirisk studie

Kapitlet beskriver kortfattat bakgrund till de konkurrenter som valts ut av Semcon samt hur de erbjuder och paketerar förändringsledning. Vidare presenteras även Semcons position på marknaden för att kunna dra slutsatser utifrån konkurrenternas erbjudande. Slutligen redovisas resultatet av de kundintervjuer som genomförts. Dessa tre aspekter ligger till grund för att undersöka behovet av förändringsledning.

### 4.1 Konkurrenter

I urvalet av konkurrenter finns både renodlade it-konsultbolag och mer managementinriktade konsultbolag. Nedan följer ett försök att kategorisera konkurrenterna utefter de renodlade it-konsultbolag till de företag som erbjuder konsulttjänster inom enbart projektledning samt förändringsledning. De aspekter som analyserats för att avgöra konkurrenternas verksamhet och erbjudanden är sambandet mellan projektledning och förändringsledning, hur förändringsledning framställs, om företaget erbjuder certifierade förändringsledare, vilka kunder de riktar sig till och slutligen hur alla dessa aspekter paketeras. Konkurrenternas ordning baseras på kategoriseringen med början i it-konsultbolagen till följd av de mer renodlade förändringsledningsverksamheterna.

#### 4.1.1 Konkurrent A

Organisationen har genomgått ett antal transformationer från att i grunden vara ett renodlat it-bolag till att senare kombinera detta med projektledning. I några år har organisationen sett densamma ut och verkar som ett it-konsultbolag med kundorganisationer inom en mängd olika branscher med ett axplock ur tillverkningsindustrin, finansiella tjänster och offentlig sektor. Organisationen tillhandahåller sin egen väl etablerade projektstyrningsmodell. Modellen är utformad för att planera och leda en verksamhets projekt genom tydliga mallar. Processerna förberedelse, genomförande och avveckling sätts i fokus genom beslutsfattning, ansvarsfördelning samt struktur. Utöver strukturen berör modellen även kopplingen till projektmål och effektmål samt betonar effektagarens roll i arbetet. Effektagarens främsta arbetsuppgifter är att både styra verksamheten mot effektmålet men också att driva förändringsledning parallellt med projekt. Organisationen menar att förändringsledning är en förutsättning för att nå framgångsrika resultat.

Förutom att erbjuda effektstyrning i projektstyrningsmodellen erbjuder även organisationen en utbildning i förändringsledning. Istället för de tre processerna som benämns i projektstyrningsmodellen är det i förändringsledningen; bedöma, förbereda och genomföra som tas i beaktning. Utbildningen innebär ett stöd till projektstyrningsmodellen för att kunna hantera



människorna i form av kommunikation och på så sätt kunna kombinera projektstyrningsmodellen. Detta genomförs på distans med hjälp av webinarium samt självstudier och pågår i cirka sex veckor. Däremot är det möjligt att även genomföra utbildningen i förändringsledning verksamhetsinternt. Något som inte marknadsförs i stor uträkning på hemsidan är att det även finns möjlighet att utbilda sig till certifierad förändringsledare. Ingen vidare information ges mer än att certifieringen bygger på organisationens egna projektstyrningsmodell samt ger dig en kvalitetsstämpel.

#### 4.1.2 Konkurrent B

Organisationen är ett techbolag med tjänster inom teknik, strategi och kommunikation. Efter en omstrukturering satsar organisationen främst på tillväxt inom digitalisering, IT och R&D, och riktar sig mot kunder inom alla branscher.

Förändringslednings erbjudandet har en stark koppling till kundföretagens digitaliseringsprocesser och benämns som "digitalt förändringsarbete". Erbjudandet betonar behovet av att engagera och få med människor i dem digitala processerna. Förändringsledning är också en del av deras projektledningserbjudande, som ett verktyg för att kvalitetssäkra projektleveranser. Majoriteten av organisationens projektledare är certifierade inom PMI, IPMA och PRINCE2. Man uttrycker också sin kompetens inom ett flertal etablerade projektstyrningsmodeller, bland annat Semcons föraltade projektmetodik XLPM. Organisationen erbjuder också så kallade "change communications" tjänster, som betonar kommunikationens avgörande roll i organisationsförändringar. Syftet med tjänsten är att etablera processer för hur man kommunicerar förändring till medarbetarna för att få med dem i förändringen. Erbjudandet kretsar kring ett specialiserat team inom förändringskommunikation som skraddarsyr processen utifrån kundens egna behov. Det framgår att erbjudandet tillämpas på en bred olika förändringar, allt från nya IT-system till produktdesign, däremot framhåller man sin koppling till digital transformation även här.

Det finns en avsaknad kring alla tjänster om erbjudandets utformning. Det framgår inte om det är konsulttjänster, utbildningar, m.fl eller om de är anpassade för hela team eller endast ledare.

#### 4.1.3 Konkurrent C

Organisationens syfte är att hjälpa företag omvandla strategier till konkreta genomföranden för att utveckla verksamheten framåt genom både konsulttjänster och IT-lösningar. Man betonar fem huvudområden; strategi, organisation, ledningssystem, effektivisering och transformation.

Organisationen riktar sig till kunder inom ett flertal varierande branscher, allt från offentliga sektorn och tillverkningsindustri till konsument- och livsmedelsbranschen.

Gemensamt för casen som beskrivs på hemsidan så lägger man ett fokus på förbättringsarbete. Här benämns projektledning och förändringsledning som två grundläggande verktyg för att uppnå effektiva arbetssätt som främjar positiva resultat. Man beskriver projektledning som skapandet av en metod för arbetet och förändringsledarskap samt förändringsmetodik som nödvändiga komponenter för att lyckas med genomförandet. Förändringsledarskapet belyser vikten av ledarens roll i förändring och består av tre delar; förändringsledning, ledarskap och projektledning. Erbjudandet kan ta form som konsulttjänst eller ledarskapsutbildning. Förändringmetodiken syftar däremot till att skapa en struktur i förändringsprocessen och involverar fler områden av kundorganisationen. Erbjudandet utgår från en egen framtagen modell bestående av fyra delar; inse, förbereda, agera och befästa. Modellen framhåller både de strukturella och mänskliga delarna av förändring och togs fram i opposition till redan existerande modeller som anses endast innehålla ett av de två perspektiven. I erbjudandet kan konsulter anlitas som förändringsledare eller som mer övergripande coacher. Det framgår inte om förändringsledarna är certifierade, däremot är organisationen certifierad inom projektledning enligt PMI, IPMA och PRINCE2.

Organisationen erbjuder också en tjänst som kallas för förändringsanalys, vilket innebär att man gör en analys av kundorganisationens behov av förändringsledning och därefter vilka angreppssätt som hade varit lämpliga att tillämpa. I erbjudandet betonas vikten av fokus på både de strukturella och kulturella delarna av förändring. Förändringsledarskap och förändringsmetodik hänvisas som vidare arbeten för implementering av förändringsledning. I samband med detta lyfter de även upp projektledartjänster vid förändringsprojekt som ett ytterligare alternativ. Organisationens visar därmed på en stark koppling mellan förändringsledning och projektledning, där båda dessa komponenter integreras i samtliga tjänster.

#### 4.1.4 Konkurrent D

Organisationen är ett managementbolag med konsultverksamhet, utbildningsverksamhet och rådgivande verksamhet inom projekt, organisationsutveckling samt ledarskap. Bredden av erbjudanden och möjligheten till kund Anpassning har medfört att organisationen arbetar med företag inom en stor mängd branscher, bland annat fordons- och tillverkningsindustrin. Efterhand som bolaget utvecklats har flera former av stöd till kunderna utformats, för några år sedan inkluderades även förändringsledning utöver den väl etablerade projektmetodiken och projektledningen. Organisationens har utvecklat sin egen projektmodell där arbetet delas in i tre områden; projekt, uppdrag och uppgifter. På hemsidan framstår modellen som ett enkelt verktyg för att skapa stabila processer med ett stort samordningsbehov. Framtagandet av modellen är anpassat för att kunder inte skall behöva använda hela modellen utan endast de delar som är relevanta för deras ändamål.

Vid sidan av erbjudandet av organisationens projektmodell erbjuds även kurser och konsulttjänster. Erbjudandet av konsulttjänster i form av förändringsledning beskrivs som vägen för att lyckas med sitt projekt. Certifierade förändringsledare hjälper kunderna att ändra beteenden för att få bestående förändringar. Organisationen väljer att benämna förändringsledning som förändringsarbete för att belysa vikten av att alla måste vara delaktiga i förändringen. Däremot marknadsförs förändringsarbetet som förändringsledning i fetstil på hemsidan. Det andra erbjudandet av förändringsledning paketeras som företagsinterna kurser till erfarna personer inom projekt. Utbildningskursen genomförs online under fyra tillfällen med coachning och egna träningstillfällen. Upplägget följer inte en specifik förändringsmodell utan är anpassad till de kunder som använder en förändringsmodell i dagsläget och fokuset består av enkla verktyg. Både konsulttjänsten och kursen i förändringsledning presenteras i samband med projekt och beskrivs som ett stöd för att uppnå en lyckad implementering samt att nå effektmål utifrån projektens resultat.

#### 4.1.5 Konkurrent E

Organisationen bedriver konsultverksamhet inom management, affärsutveckling, verksamhetsutveckling, informationsteknologi och kommunikation med målet att sätta människan i fokus till skillnad från konkurrenterna. Förändring i olika former är det som genomsyrar organisationens erbjudande. Oavsett uppdragens utformning såsom processutveckling, verksamhetsstyrning eller digital transformation är det förändringsarbetet som framställs som det viktiga. Erbjudandet åskådliggörs genom certifierade förändrings- och projektledare som arbetar i team för att säkerställa kundens effektmål. De huvudsakliga uppdragen består till majoritet av konsulttjänster.

Arbetsättet skapas utefter kundens situation men med utgångspunkt i följande förändringsledningsmodeller: Prosci, Adkar, Scarf, förändringens fyra rum och Kotters åtta steg för förändring. Vid djupare beaktning av organisationens uppdrag visas att uppdragen till mestadels utförs genom framtagande av ett ramverk för styrning i kombination med förankring till medarbetarna. Däremot redogörs detta inte i samma utsträckning på hemsidan då organisationen istället riktar ett större fokus på förändring trots deras projektverksamhet. Organisationens kunder återfinns främst inom offentlig sektor, hälso-och sjukvård, automotive samt bygg- och anläggning. Kärnpunkten i organisationens paketering av både projektledning och förändringsledning är att det är enkelt att bygga en framgångsrik organisation.

#### 4.1.6 Konkurrent F

Organisationen har genomgått en förändring från ett stort fokus på projektstyrning till att nu benämna sig som en strategisk förändringspartner som sätter människor i fokus. Organisationen är främst

inriktad på konsulttjänster och erbjuder erfarna konsulter inom projektverksamhet, verksamhetsutveckling samt IT-styrning. Organisationen använder sig av en generell och grundläggande projektmodell men menar att de främst erbjuder stöd för framtagning och införande av projektmodeller även om det inte är deras egen. Förändringsledning erbjuds av organisationen i flera olika former; förändringsledare, utbildningar, workshops, change management office, inspirationsföreläsningar och coaching. Gemensamt för alla former är att verktygen hjälper kunderna att lyckas med förändring. Syftet bakom organisationens förändringsledningserbjudanden är att bara en liten del av de kunder som påbörjar sina förändringsprojekt uppnår projektmålen och en ännu mindre andel uppnår de avsedda effektmålen. Detta menar organisationen ligger till grund för deras erbjudande, alla förändringar som ändrar de anställdas sätt att arbeta på kräver förändringsstöd.

På hemsidan finns ingen djupgående information angående utbildningarnas utformning eller hur förändringsprocessen ser ut. Däremot har alla erbjudanden sin utgångspunkt i flertalet modeller; förändringens fyra rum, SCARF, Knosters modell, ADKAR och Kotters åtta steg för förändring. Dessa tillämpas inte samtidigt utan väljs utifrån kundens situation. De utbildade förändringsledarna hos organisationen är certifierade enligt Prosci ADKAR modell.

## 4.2 Semcons positionering

Semcon är ett It-konsultbolag som erbjuder konsultverksamhet inom produktionstekniska och produktutvecklingsområden. Verksamheten riktar sig till kunder över flera branscher, inklusive tillverkningsindustrin, life science, energi och offentlig sektor. Förutom deras kompetens inom produktutveckling, digitala lösningar och hållbara affärer har detta arbete valt att fokusera på företagets framstående position inom project excellence. Expertisen Semcon erhåller inom project excellence innefattar projektledning, projektutbildningar, etablera PMO, förändringsledning och deras omtalade projektmetodik XLPM. Denna metodik kan anses vara en av Sveriges mest väletablerade projektmetodiker och används av flera organisationer. Som förvaltare av XLPM kan Semcon därmed antas erhålla stort förtroendekapital till projektmetodiken från kunderna

På hemsidan visas expertis inom förändringsledning men deras erbjudande skiljer sig från konkurrenternas. Det finns en brist på konkreta erbjudanden och innehåll relaterade till förändringsledning, vilket signalerar en avsaknad av etablerad kunskap inom ämnet. Till skillnad från konkurrenterna erbjuder Semcon inte ledarskapsutbildningar inom förändringsledning, certifierade förändringsledare eller workshops. Däremot finns det ett kapitel i XLPM-metodiken, så kallat "människan", som berör förändringsledning, men även detta i liten utsträckning. Kapitlet omfattar det mänskliga perspektivet av projektmetodiken och lyfter fram individens roll i organisationsutveckling. Detta kan liknas med förändringsledning och hur man arbetar med de kulturella delarna av en

förändring. Benämningen “människan i fokus” signalerar inte kunskap inom förändring och därmed förmedla fel budskap till kunderna. Avsnittet är avskalat och saknar konkreta verktyg för att arbeta med förändringsledning, även om det visar på en förståelse för att delarna behövs i en framgångsrik projektverksamhet.

## 4.3 Kunder

Nedan presenteras en sammanställning av genomförda kundintervjuer. Urvalet av organisationer baseras på Semcons egen kundkrets och innefattar organisationer som använder XLPM-metodiken. Kundeintervjuerna syftar till att analysera kundernas behov av förändringsledning i relation till användandet av XLPM.

### 4.3.1 Organisation A

Respondenten är enhetschef över kvalitet på en utvecklingsavdelning inom offentlig sektor som har en central roll i förändringsprocessen inom organisationen. Vilket innefattar både större stadsutvecklingsprojekt och mindre förändringar av interna arbetsätt. I projekten är det främst medarbetarna som utför arbetet utefter processen; planering, bygge, genomförande och överlämning, medan ledningen ansvarar för bibehållandet av förändringen och erhåller därmed det mer långsiktiga perspektivet.

XLPM-metodiken har implementerats i flertalet kommunala förvaltningar inom organisationen, däremot till olika grad. Inom förvaltningarna har man gjort olika tolkningar vilket har resulterat i att det finns en variation i hanteringen av metodiken. När man under 2023 gjorde en större omorganisation tvingades man samordna fyra tolkningar till en gemensam projektmodell. Bland annat har man upplevt svårigheter i att särskilja på resursägare, projektledare och linjechef, och deras relation och ansvar i samband med projekten. Vid användandet av XLPM har projektmålen blivit lättare att hantera och parametrar som kostnad och tid utvärderas, men det finns fortfarande en utmaning med att definiera effektmålen.

Förändringsledning inom organisationen används i syfte att synkronisera gemensamma arbetsätt för de olika förvaltningarna och har involverat projektkontor, chefer, projektledare och projektdeltagare. Det huvudsakliga ansvaret för förändringarna bär cheferna medan de är projektledarens roll som syftar till att driva igenom förändringar. Detta har medfört att intern förändringsutbildning endast berört chefer. Förändringsprocessen initieras ofta av ett strategiskt beslut som tas på politisk nivå eller motsvarande. Efter detta beslut genomförs workshops på ledningsnivå som sedan bär ansvaret över att samtala med medarbetarna om förändringen vilket även innefattar hanteringen av förändringsmotstånd.

Respondenten uttrycker att det finns ett behov av att ha en person som är dedikerad till att leda och följa upp förändring. Men menar på att detta kan inkluderas i arbetsbeskrivning till en kompetent personal och inget som nödvändigtvis behöver outsourcas. Man ser däremot ett värde i en kombination av extern och intern kompetens, och hur dessa kan komplettera varandra. Externa resurser kan försvåra förändringen eftersom det kan uppkomma ett större motstånd mot personer som inte är lika insatta i organisationen. Däremot kan ett utomstående perspektiv vara avgörande för att identifiera omedvetna behov och tillföra ny kompetens.

### 4.3.2 Organisation B

Organisation B verkar inom den offentliga sektorn med förvaltning av byggnader. Respondentens arbetsroll utgörs av utvecklingsledare med inriktning mot projektmetodik och portföljledare, vilket innebär ansvaret för verksamhetsutveckling, XLPM-metodiken och portföljhantering. Rollen är nära sammankopplad med förändringar inom organisationen och ansvarar därmed och driver förändringsarbetet i samband med detta. Den största utmaningen i förändringsarbetet beskrivs vara att bibehålla förändring och erhålla långsiktig effekt i den dagliga verksamheten. Här bär chefer det yttersta ansvaret medan utvecklingsledarna ansvarar för att leda genom förändringen. En endags utbildning som skedde internt ligger till grund för chefernas och utvecklingsledarnas kunskap att leda i förändring. Man lyfter också upp medarbetarna som en viktig resurs i förändring och vikten av deras förståelse och kunskap i relation till förändringen.

Organisationen är mitt i processen vid införandet av Semcons projektmetodik XLPM som påbörjades 2022 och ännu inte implementeras. Detta för att verksamhetsanpassningar i relation till XLPM varit svåra att genomföra eftersom de även måste anpassas till alla förvaltningars befintliga användande av XLPM. Verksamhetsanpassningarna innefattar tolkning av XLPM där organisationen valt att göra ett urval av metoder och verktyg. I samband med denna svårighet upplevde organisationen att de externa konsulterna hade en minimal förståelse för organisationen vilket gjorde det svårt att uppnå ett gemensamt arbetssätt som var syftet med införandet. I dagsläget har en ny projektprocess hos organisationen utvecklats och visionen är att metodiken ska testas på en avskalad grupp med seniora projektledare. Här beskriver respondenten att ”Projektledare och förändringsledare kan vara samma person om den erhåller kompetenser inom båda områden”.

XLPM-metodiken anses vara en bidragande faktor till att driva igenom och underlätta förändring i organisationen. Här poängterar man de strukturella delarna av metodiken i form av tydliga riktlinjer som framgångsfaktorer för organisationen. Detta har även förbättrat utvärderingen av organisationens projektmål men att det fortfarande finns en utmaning vid definitionen av effektmål. Däremot ser man

ett behov av förändringsledning i samband med projektverksamheten. Förändringsledning anses ha en avgörande roll i medarbetarnas förmåga att hantera förändring och ett sätt att komplettera strukturen. Här värdesätter man medarbetarnas egna kompetenser, eftersom de direkt arbetar med förändringarna, framför externa resurser med avsaknad av förståelse för organisationens egna behov. Utbildning och metodstöd i form av verktyg och modeller lyfts fram som alternativa lösningar till att öka medarbetarnas kompetenser i förändringsarbetet.

### 4.3.3 Organisation C

Respondenten har positionen projektutvecklare på ett företag inom energiindustrin vilket innebär att utveckla projektverksamheten och arbetssättet inom denna. Denna position omfattar också uppgifter som uppföljning och utvärdering av projekt samt projektportföljshantering. Respondenten beskriver sin roll enligt följande ”Min roll som projektutvecklare är placerad på den projektavdelningen som driver tunga och komplexa projekt”. Organisationen bedriver förändringsledning i olika utsträckning beroende på projektets miljö. Detta innebär att respondenten har det yttersta ansvaret för att driva förändring inom projektverksamheten vilket görs i form av behovsanalyser, dialog med resterande verksamhet och förslagsplaner för hur förändring bör utvecklas.

Trots att XLPM infördes för flera år sedan är dess användning inte enhetlig inom organisationen, vilket har skapat utmaningar med avsaknad av sammanhållning och styrning. Detta har initierat ett pågående arbete som syftar till att skapa gemensamt arbetssätt för hela organisationen. På grund av XLPM-metodikens omfattning har organisationen valt att göra verksamhetsanpassningar där man prioriterar särskilda metoder och verktyg, vilket respondenten även menar är nära sammankopplat med projektmognad. De avdelningar som erhåller en högre projektmognad har lättare att använda och applicera en större bredd av verktyg och metoder. I detta samband anser också respondenten att de avdelningar som har en lägre projektmognad även har ett större behov av förändringsledning. Detta eftersom dessa avdelningar behöver mer stöttning vid användandet och inte är lika självgående i arbetet.

Organisationen bedriver för närvarande ett internt förändringsarbete som bygger på intern kunskap och tidigare erfarenheter. Här upplevs en hög medvetenhet kring förändringsledningsmetoder där förändringar sker stegvis med ambassadörer som bedriver förändringsarbetet vilket skapat en organisationskultur som främjar kontinuerlig utveckling. Framtidens vision är att etablera en grupp projektledare eller chefer som agerar ambassadörer för förändringar inom organisationen. Detta eftersom projektledare tros kunna anta rollen som både projektledare och förändringsledare. Det interna förändringsarbetet tillsammans med att XLPM-metodiken anses stödja det strukturella förändringsarbetet gör att organisationen inte upplever ett så stort behov av extern förändringsledning.

Man har ett stort förtroende till den interna kompetensen men ser att denna har möjlighet att utvecklas. Dessutom, i eventuella erbjudanden upplever kunden konsulttimmar som den mest effektiva metoden för kunskapsöverföring. Organisationen upplever att XLPM underlättat utvärdering och uppföljning av projektmål då den bidragit till gemensamma referenspunkter för hela organisationen. Gällande effektmålen finns fortfarande en otydlighet på hur dessa bör definieras och sammankopplas utifrån projektmålen.



## 5 Diskussion

Följande avsnitt diskuterar den empiriska studien i relation till den teoretiska referensramen.

Utgångspunkten ligger i att identifiera och förstå skillnaderna mellan projektledning och förändringsledning, vilket bidrar till ett försök att förklara varför projektstyrningsmodeller ensamma inte är tillräckliga för att hantera förändringsarbetet hos organisationer. Dessutom undersöks om det skulle kunna vara fördelaktigt att samspela de två ledningsverktygen, projektledning och förändringsledning, för att effektivisera förändringsarbetet hos organisationer.

### 5.1 Projektledning och förändringsledning

Som beskrivits i det föregående, menar litteraturen att projektledning driver förändring. Att projektledning hanterar förändring indikerar på att det finns ett behov av förändringsledning i samband med projekt. Behovet styrks av att kunderna påvisar att förändringsledning kan drivas genom projektledning. Kunderna menar att de som driver projekt är även de som tillämpar förändringsledning vilket innebär att förändringsarbetet drivs genom projekt. I detta sammanhang står fortfarande projektledning som det primära fokuset och förändringsledning som ett verktyg för att underlätta och effektivisera projektprocessen. Vilket kan ställas i motsats till Pellegrinellis (1997) tankar om att förändringsledning fördelaktigt kan integreras utanför projekten, i programmet. Man kan tänka sig att skillnaden mellan dessa föreställningar beror på miljön som projekten verkar i. Eftersom program endast drivs i samband med multi-projektmiljöer har inte alla organisationer en programorganisation. Kundorganisationerna som intervjuades till den empiriska studien kan därmed antas falla utanför Pellegrinellis (1997) slutsatser. Detta kan förklaras genom Hassner-Nahmias (2009) perspektiv om att olika organisationer har olika behov av förändringsledning. Behovet avgör sedan hur det bör integreras.

Utifrån konkurrentjämförelsen kan slutsatsen dras att samtliga företag oavsett bakgrund erbjuder både projektledning och förändringsledning till sina kunder. De företag som i konkurrentjämförelsen antas vara förändringsbaserade företag erbjuder både projektledning och förändringsledning som verktyg för att hantera förändring. Dessutom har företag med IT bakgrund utökat sina projektledningserbjudande med förändringsledning för att kunna vara konkurrenskraftiga på marknaden. Detta indikerar att branschen som helhet ser ett ömsesidigt beroende mellan de två ledningsverktygen. Litteraturstudien visar hur projektledning skiljer sig från förändringsledning vilket gör att de två formerna kan kompletteras. Projektledningens fokus på struktur och tydliga ramverk kan stödjas med förändringsledningens kulturella delar som fokuserar på människorna i strukturen. Konkurrenternas erbjudande av projektledning och förändringsledning understryker behovet av de båda formerna och adresserar deras samverkan. Detta indikerar att projektledning och

förändringsledning inte bara är komplementära utan också nödvändiga för att säkerställa framgångsrika projekt. Det kan därmed antas vara fördelaktigt att erbjuda ett kombinerat erbjudande för att signalera behovet av båda ledningsverktygen till kunderna.

En trend som dominerat inom projektledning de senaste årtiondena är agila arbetssätt framför äldre tillvägagångssätt som vattenfallsmodellen. Vattenfallsmodellen har fått kritik för att vara oflexibel vilket skapat svårigheter vid hantering av komplexa och föränderliga projekt. Medan agila metoder mjukar upp stela projektstrukturer (Tonnquist, 2018). Man kan tänka sig att denna trend gjort att syftet med projektledning närmare sig syftet för förändringsledning. Detta signalerar att marknaden har behov av mer mjuka ledningsverktyg i samband med förändring inom organisationer.

## 5.2 Projektledare och förändringsledare

I nuläget finns det specifika definitioner för projektledare respektive förändringsledare. Litteraturen urskiljer rollerna med att de har olika syften i organisationen där projektledare ansvarar för att säkerställa att projekten leder till sina projektmål, medan förändringsledare driver arbetet genom förändringsprocesser för att erhålla långsiktigt resultat. I kontrast till detta så kan man identifiera likheter av eftertraktade kompetenser inom de två rollerna. Traditionellt sett har projektledare erhållit ett mer kortsiktigt perspektiv inom ramarna för projektlivscykeln och arbetat nära projektprocessen där faserna följer på varandra utan att man går tillbaka till föregående faser. Men i en ständigt föränderlig omvärld har projektledare tvingats ställa om och anpassa sig mot ett mer långsiktigt och flexibelt förhållningssätt. Vilket har medfört att gränserna mellan projektledare och förändringsledare allt mer suddats ut och man kan se en utveckling där karaktäristiska drag för en projektledare närmar sig förändringsledare. I likhet med detta upplever kunderna att det kan vara fördelaktigt att en och samma person besitter båda rollerna. Projektledaren kan därmed vara ett sätt för organisationer att tillämpa förändringsledning på. Vilket styrker idén om att ledarskapsutbildning för projektledare inom förändringsledning hade varit ett attraktivt erbjudande.

En integrering av de två rollerna, projektledare och förändringsledare, kan antas innebära dubbel arbetsbelastning och vara ett stort uppdrag för endast en person. I jämförelse med andra sammanhang där arbetsuppgifterna fördelas som två separata roller. Eftersom de båda rollerna erhåller många likheter kan det däremot tänkas att de två rollerna istället kompletterar varandra vilket skulle kunna bidra till minskad arbetsbelastning. Detta gör att en integrering av projektledare och förändringsledare skulle kunna vara ett sätt att optimera resurser samt effektivisera arbetssätt.

I samband med diskussionen om externa resurser upplever dessutom samtliga kunder en avsaknad av förståelse av organisationen. Här värdesätter kunderna interna resurser och framhåller att förtroendet

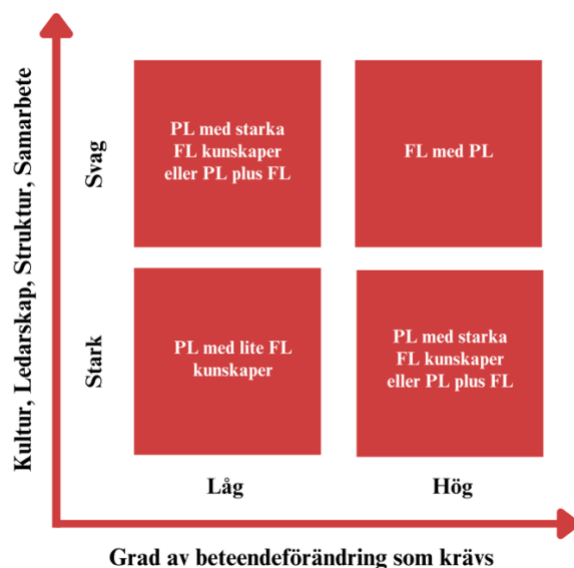
från medarbetarna blir högre i dessa sammanhang. Utifrån detta kan man tänka sig att förändringsledare måste, utöver säregen förändringskompetens, erhålla specifik kunskap för organisationen och projektet. Både för att bygga förtroende, men därtill också underlätta arbetsprocessen framåt. Perspektivet om att intern förändringskunskap är effektivast styrker därmed idén om att projektledare är en resurs som kan utvecklas och ta tillvara på för fler områden.

Att förändringsledning kan drivas i organisationer genom projektledare kan vara ett resultat som beror på urvalet av kunderna. Som diskussionen tidigare hanterar, kan förändringsledning genom projektledaren vara ett sätt att uppfylla kundorganisationernas särskilda behov. Det kan bero på att dessa organisationer främst driver mindre förändring som möts av lägre förändringsmotstånd och som inte överskrider projektgränserna. I dessa fallen fyller förändringsledning sitt syfte inom projektets ramar.

### 5.3 Behov av förändringsledning

Litteraturstudien visade på att det finns ett behov av förändringsledning och identifierade ett samband mellan förändringsledning och projektledning. Även kundintervjuerna visar på att det finns ett behov av förändringsledning, däremot inte i så stor utsträckning och att det istället kan kombineras genom projektledning. Detta tyder på att organisationerna som deltog i kundintervjuerna är en särskild karaktär, vilket i sin tur antyder på att det finns flera faktorer som påverkar behovet av förändringsledning och dess tillämpning. Organisationerna i kundintervjun kan antas hantera projekt som erhåller liknande militära karaktärsdrag som Engwall (1995) beskriver präglar projektledningens uppkomst. Detta är alltså projekt som inte har särskilt stor påverkan på organisationen och tydligt kan definieras inom ramarna planering, sönderdelning och leverans vilket gör att förändringen kan tänkas vara etablerad i samband med projektets avslutande. Eftersom förändringsledning enligt kundintervjuerna kan utvecklas ur projektledningen kan ett samband mellan projektets karaktär och förändringsledning identifieras. Organisationer som hanterar projekt som inte har stor påverkan på organisationen och tydligt kan karaktäriseras av de militärindustriella egenskaperna upplever ett mindre behov av förändringsledning.

Behovet av förändringsledning kan tänkas se olika ut beroende på vilken typ av projektorganisationen hanterar. Detta antagande kan styrkas av Hassner-Nahmias (2009) diskussion om aspekter som påverkar en organisations behov av förändringsledning. De två aspekterna kan ställas i relation till varandra och skapa en matris med fyra skilda rutor, där alla rutor beskriver olika behov av förändringsledning, som man kan se i figur 1.



Figur 1: Hassner-Nahmias beslutsmatris för involvering av projektledare (PL) och förändringsledare (FL) (2009)

Eftersom Hassner-Nahmias (2009) har en gedigen bakgrund i förändringsledning kan det tänkas att det finns en avsaknad av insikter inom projektledningen till hennes slutsatser av vilka faktorer som påverkar behovet av förändringsledning respektive projektledning. Genom analys av både Hassner-Nahmias (2009) slutsatser och Engwalls (1995) teorier om projektledningens uppkomst identifierades flera faktorer som påverkar behovet än de som presenteras i figur 1. Eftersom projekt som besitter militärindustriell karaktär tydligt prioriteras av tidsfaktorn blir avståndet mellan projektavslut och effektmål litet vilket resulterar i ett mindre behov av förändringsledning. Vid dessa typer av fall kan det i enlighet med Hassner-Nahmias (2009) vara fördelaktigt att integrera förändringsledning genom projektledning. Detta skulle medföra att beroende på vilken typ av projekt organisationen bedriver samt hur långt avståndet mellan projektavslut och effektmålet är, ser behovet av förändringsledning respektive projektledning olika ut. Figur 1 skulle därför kunna inkludera hur väl projektet prioriteras av tidsfaktorn och inkluderingen av effektmål för att bedöma huruvida förändringsledning kan integreras med projektledning eller om det behövs i två separata former.

Kundernas förändringsbehov är även nära sammankopplat med hur organisationen verkar och utvecklas. Däremot enas både kunder, konkurrenterna samt teorin om att förändringsbehovet uppkommer vid ändrade arbetssätt där det krävs att engagera medarbetarna och skapa en mer enhetlig organisation. Litteraturstudien visar hur organisationer som har en förmåga att utvecklas och fokuserar på framtiden upplever ett mindre behov av förändringsledning. Detta är något som även kundintervjuerna skildrar eftersom behovet skiljer sig beroende på hur organisationerna arbetar med utveckling. De organisationer som beskriver sitt interna utvecklingsarbete som framgångsrikt och har en hög medvetenhet till omvärlden upplever ett mindre behov av förändringsledning. Dock innebär

detta inte att organisationer med en högre medvetenhet inte har något behov, utan istället har ett behov av att stödjas på annat sätt. Organisationerna som är mindre framgångsrika på att utvecklas upplever ett större behov av extern kompetens i form av ledarskapsutbildningar för att kunna etablera ett förändringsarbete i organisationen. Dessa organisationer har också en avsaknad av förändringsagenter som driver förändringen, vilket litteraturen menar ökar chanserna för att misslyckas med förändringar. I kontrast till dessa står de organisationer med hög medvetenhet som istället har ett större behov av konsultstöd som kan agera förmedlare av kunskap inom organisationen.

Ytterligare faktorer som påverkar behovet av förändringsledning kan identifieras, och ett sådant samband ligger i organisationens projektmognad i förhållande till förändringsledning. Enligt kundintervjuer indikerar avdelningar med lägre grad av projektmognad ofta ett ökat behov av förändringsledning. Projektmognaden hos en organisation kan utvärderas med avseende på dess processer, vilket inkluderar bedömningen av människor såsom och deras engagemang (Tonquist, 2021). Denna bedömning av människor kan göras genom flera parametrar såsom kompetensutveckling, engagemang och förtroendet mellan ledningen och deltagarna. I sådana sammanhang kan det föreligga ett ökat behov av förändringsledning för att tillhandahålla nödvändig kompetens och stöd i organisationen.

## 5.4 Förändringsledning i samband med projektstyrningsmodeller

Litteraturen framhäver flera former av modeller anpassade till förändringsledning, likt litteraturen som beskrivs i förhållande till projektledning. Litteraturen om projektledning betonar flera projektstyrningsmodeller och teorier som både konkurrenter och Semcon sedan valt att paketera i en metodik som XLPM. Detta är ett samband som inte kan identifieras till förändringslednings erbjudanden. Trots litteraturens framtagna modeller väljer konkurrenterna att paketera förändringsledning på flera olika sätt i form av utbildningar, förändringsledare och konsulttjänster. När konkurrenterna erbjuder stöd för förändringsledning är det inte med en modell. Här uppfattas en distinkt skillnad mellan projektstyrningsmodellerna och förändringsledning. Detta skulle kunna tänkas bero på projektledningen och förändringsledningens olika syften. I en projektorganisation som arbetar utifrån en gemensam projektstyrningsmodell behöver alla projektdeltagare i projektet förstå och jobba efter modellen. Medan dessa förutsättningar inte gäller vid förändringar inom projektorganisationer. Alla berörda parter av en förändring behöver inte erhålla kunskap om förändringsledning, utan istället behöver ledarna i organisationen göra resterande parter medvetna om förändringen. Eftersom konkurrenterna väljer att paketera de två ledningsverktygen olika, styrks påståendet av att projektstyrningsmodellerna inte är optimala för att uppnå framgångsrik förändringsledning.

Erbjudandet av förändringsledning skiljer sig även på flera faktorer utifrån konkurrenterna. Konkurrenter som likt Semcon erhåller en etablerad projektstyrningsmodell erbjuder enbart förändringsledning i relation till projektstyrningsmodellen. Detta kan anses bero på det förändringsbehov kunderna i kundanalysen förklarar uppkommer vid införandet och användandet av en projektstyrningsmodell vilket gör att konkurrenterna väljer att erbjuda ett integrerat utformande av förändringsledning och projektstyrningsmodellen. Detta styrker påståendet av att förändringsledning bör paketeras med projektstyrningsmodeller för att leda och engagera människorna genom förändring. Detta skulle dessutom kunna tänkas vara lönsamt ur ett säljperspektiv eftersom kunderna upplever ett förändringsbehov i samband med projektstyrningsmodeller.

Relationen mellan projektmål och effektmål beskrivs som att effektmål svarar på frågan varför projekt skall genomföras, och projektmål svarar på frågan hur projekten skall genomföras (Tonquist, 2018). Effektmålen handlar därtill om vad uppnådda projektmål syftar till. Samtliga kunder uttrycker att de arbetar mot, utvärderar och erhåller ett systematiskt arbetssätt för att uppnå projektmål. Däremot upplever de en avsaknad av koppling till önskad effekt och ett mer långsiktigt perspektiv av projektresultat. Därutöver hävdar projektledningslitteraturen att projektstyrningsmodellernas uppkomst präglas av tidsfaktorn vilket gör att man skulle kunna tänka sig att projektorganisationer är pressade på grund av marknadskrafterna. Detta gör att de inte finns utrymme för förändringsarbete och det första man avgränsar bort är besvärliga förändringslednings effekter. De pressade projektorganisationerna riktar fokus till att uppnå tid och leverans genom projektstyrningsmodellerna, vilket tyder på att dessa modeller inte är effektiva för att uppnå effektmål. Detta skulle kunna förklaras genom att projektledningen grundas i en helt annan logik än vad effektmålen kräver.

Tillsammans med de pressade projektorganisationerna hävdar projektledningslitteraturen att det finns en historisk tendens hos ingenjörer att prioritera teknikaliteter över affärsaspekterna inom organisationen. Detta bristande intresse för att adressera de affärsmässiga behoven skulle kunna förklara varför effektmålen upplevs som problematiska, eftersom de inte passar in i den historiska logiken hos ingenjören. Litteraturen hävdar att förändringsledning kan ha en positiv inverkan i arbetet mot organisationens effektmål. Även konkurrenterna understryker detta samband genom att beskriva förändringsledning som ett sätt att uppnå effektmål. Detta skulle kunna bero på att förändringsledningen präglas av en logik med längre tidshorisont än vad projektstyrningsmodellerna erhåller, vilket är fördelaktigt för att effektivt kunna arbeta med effektmål.

## 5.5 Förtroendekapital

I konkurrentjämförelsen innefattas både mer renodlade teknik och IT bolag, i kontrast till mer specialiserade företag inom förändringsarbete. Företag som riktar sig mot förändringsarbete kan anses

ha ett större förtroendekapital från kunderna i samband med erbjudanden som berör förändringsledning. Vilket kan vara en anledning till att kunderna vänder sig till två olika företag vid outsourcing av projektledning och förändringsledning, trots att dessa metoder kan anses gå hand i hand och komplettera varandra. I detta sammanhang uppkommer frågan hur ett IT-baserat företag kan bygga upp eller stärka sitt förtroendekapital kopplat till förändringsledning. Det kan antas ha en positiv effekt att integrera förändringsledning som en påföljd till ett annat erbjudande där organisationen redan erhåller ett högre förtroendekapital för att vinna kundernas tillit.

Kenrick m.fl (2012) diskuterar auktoritetens roll i social påverkan och menar på att människor är mer benägna att agera efter auktoritära förebilder eller experter inom ett visst område. Företag kan dra nytta av detta i marknadsföring av erbjudanden för att vinna trovärdighet gentemot kunderna. Semcon kan anses ha en auktoritär roll och därmed förtroendekapital kopplat till XLPM-metodiken eftersom de är förvaltare av metodiken. På liknande sätt kan Semcon utnyttja kundernas förtroende i detta sammanhang för att dessutom kunna signalera kompetens inom förändringsledning. Ett utökat erbjudande hade kunnat öka förtroendet till befintliga kunder och vara ett sätt att ta sig in på en ny marknad.

Utifrån konkurrentjämförelsen framgår det att konkurrenter erhåller erbjudanden som inkluderar Semcons förvaltade projektmetodik XLPM. Det återstår en osäkerhet kring hur konkurrenterna byggt upp förtroendekapital i relation till XLPM. Man kan anta att det finns en okunskap hos kunderna om vem som är förvaltare av XLPM. Inom branschen finns det flertalet utbredda modeller och verktyg, som dessutom benämns som kunskapsområden hos fler organisationer än endast den förvaltande organisationen. Om ett företag är förvaltare eller inte av en modell blir således inte den avgörande faktorn till kundernas val av externa resurser. Förtroendekapitalet kan antas öka med mängden kunskap, organisationer som utger sig för att erhålla kunskap inom ett flertal olika modeller och verktyg, för både projektledning och förändringsledning, kan därmed vinna ett större förtroende från kunderna.

## 5.6 Säljperspektiv

Litteraturstudien visar på en övergripande komplexitet för att driva förändring i organisationer. Komplexiteten grundar sig i svårigheterna som uppkommer med att engagera hela organisationen i förändringen och att erhålla ett långsiktigt perspektiv. Detta medför att förändringar är omfattande och resurs- och tidskrävande, framför snabba och kortsiktiga “quick fixes”. Förändringar uppfattas därmed som övermäktiga i många fall och likaså förändringsledning som ett verktyg för att hantera dessa svårigheter. Denna komplexitet skildras inte på liknande sätt i konkurrenternas formuleringar och erbjudanden. Förändringserbjudanden beskrivs snarare som enkla lösningar som leder till direkta

resultat. Det finns också en gemensam avsaknad av detaljer, där formuleringarna inte sällan är vaga och tunna. Detta är ett sätt för konkurrenterna att signalera till kunderna att förändringar kan göras enkla, vilket motsäger det som litteraturen beskriver. Utifrån detta kan man dra slutsatsen att konkurrenterna adderar ett säljperspektiv. Detta perspektiv kan vara ett sätt att förenkla erbjudandet gentemot kunderna för att öka deras förståelse av erbjudandet. Detta betyder inte nödvändigtvis att konkurrenterna i detta sammanhang har utformat ett enkelt erbjudande, utan endast används som ett sätt att göra erbjudandet attraktivt för kunderna. Konkurrenternas kunskap om befintliga modeller, teorier och certifieringar visar på underliggande förståelse för komplexiteten i förändringar och stärker denna idé.

Ett liknande säljperspektiv kan även diskuteras vid försäljning av projektstyrningsmodeller. Eftersom projektstyrningsmodellerna är informativa och kan anses behöva ett stöd av förändringsledning på grund av dess omfattning är det då lämpligt att paketera projektstyrningsmodellerna som mindre informativ eller bör det finnas två erbjudanden, ett för förändringsledning och ett för projektledning. Samtliga konkurrenter från konkurrentjämförelsen identifierar ett samband mellan förändringsledning och projektledning men erbjuder ändå två separata erbjudanden. Detta kan tänkas bero på säljperspektivet eftersom det blir mer lönsamt för företagen om deras kunder köper två erbjudanden istället för att förenkla projektstyrningsmodellerna och inkludera förändringsledning. Ur ett säljperspektiv skulle det därför antas vara fördelaktigt att separera de två formerna och erbjuda projektstyrningsmodellerna och förändringsledning separat.



## 6 Slutsats och framtida rekommendationer

I inledningen av teorikapitlet presenterades en fundersamhet över att projektledningen i vissa situationer visar en bristande förmåga att hantera förändringsledning. För att klara upp denna fundering formulerades följande frågeställningar. Följande avsnitt syftar till att besvara de tre forskningsfrågorna utifrån underlaget från litteraturstudie, konkurrentjämförelse och intervjuer. Avslutningsvis presenteras framtida rekommendationer med utgångspunkt i hur undersökningens slutsatser kan användas för vidare forskning.

### 6.1 Vad har Semcons kunder för behov av förändringsledning vid användandet av projektstyrningsmodeller?

Slutsatsen som kan dras utifrån kundintervjuerna är att det finns ett behov av förändringsledning i samband med användandet av projektmodeller. Förändringsprocesser initieras generellt uppifrån-och-ned vilket medfört att ansvaret för att säkerställa framgångsrik förändring hamnat i ledningsgrupper och projektledares händer. Behovet av förändringsledning uppkommer i samband med utmaningen att få med medarbetarna i förändring. Här kan ett systematiskt och konsekvent arbetssätt underlätta processen. Kunderna lyfter främst upp ett behov av att förbättra den interna kunskapen. I detta sammanhang upplever kunderna att extern kunskap kan vara en källa till motstånd på grund av en avsaknad av förståelse för organisationen. Utifrån detta borde erbjudandet utformas för att fokusera på att främja den interna kunskapen hos ledarroller snarare än ett erbjudande som involverar samtliga projektdeltagare. Dessutom uttrycker kunderna att de befintliga projektledarna är en användbar resurs som kan utnyttjas i detta erbjudande.

I detta sammanhang belyser kunderna två alternativa koncept: ledarskapsutbildning och rådgivande konsulttjänster. Ledarskapsutbildning är ett effektivt sätt att överföra extern kunskap till intern kunskap, med innehåll av verktyg och metoder som deltagarna senare kan anpassa till organisationen. Utbildningen kan också vara ett sätt att göra ett urval av personer som förväntas driva förändringsledning inom organisationen, fördelaktigt projektledare. Tillämpning av kunskapen kan underlättas med en rådgivande konsult. En rådgivande konsulttjänst bör ha en stödjande karaktär framför en ledande karaktär för att minimera barriären mellan konsulten och organisationen. Konsulten kan vara en resurs för projektledaren att ställa frågor och få feedback för att utöka sin förståelse och förbättra sin kunskap vidare.

## 6.2 Hur signalerar Semcons konkurrenter att förändringsledning och projektstyrningsmodeller samspekar?

Samtliga konkurrenter påvisar ett samband mellan projektledning och förändringsledning, däremot paketeras de två ledningsverktygen på olika sätt. Detta kan anses bero på tre faktorer; förtroendekapital och ledningsverktygens behov samt syften.

IT-konsultbolag har ett större förtroendekapital i relation till deras projektmodell vilket gjort det fördelaktigt att paketera deras förändringsledningserbjudande i samband med detta. På så sätt har organisationen möjlighet att utvidga sitt förtroendekapital och vinna marknadsandelar. I kontrast till mer renodlade förändringsföretag som paketerar de två ledningsverktygen separat. Deras ökade förtroendekapital kopplat till förändringsarbete möjliggör att de kan sälja förändringsledning som ett enskilt erbjudande. För att attrahera kunder blir det därmed avgörande hur erbjudandet paketeras i relation till vart organisationen erhåller förtroendekapital.

Det faktum att konkurrenterna väljer att paketera projektledning som en modell och förändringsledning som utbildning eller konsulttjänst kan bero på att kundernas behov ser olika ut. Vid införandet av en projektstyrningsmodell finns en strävan efter att arbeta standardiserat vilket kräver att samtliga projektdeltagare anpassar sitt arbete efter projektstyrningsmodellen. Medan det vid förändring finns en strävan efter att erhålla ett långsiktigt perspektiv, engagera medarbetarna och bibehålla ett nytt arbetssätt vilket inte kräver att alla måste arbeta på samma sätt. Det finns därmed inget behov av en fullständig förändringsledningsmodell som involverar samtliga deltagare, utan snarare finns det ett behov av förändringsledningskunskap som sedan kan anpassas beroende på förändringen. Ett förändringsledningserbjudande skulle således mest lämpligt utifrån konkurrenter och kunder inte omfatta en modell.

## 6.3 Hur kan förändringsledning stödja användandet av projektstyrningsmodell för att säkerställa att kunderna uppnår avsedda effektmål?

Utifrån litteraturen, konkurrenterna och kunderna framkommer det att förändringsledning kan effektivisera hanteringen av projekt. Projektstyrningsmodellerna erhåller begränsningar som gör det svårt för kunderna att bibehålla ett långsiktigt perspektiv och engagera hela organisationen. I samband med detta upplever kunderna en avsaknad kunskap kring definitionen av effektmål. Detta gör att det skulle kunna vara fördelaktigt att integrera projektstyrningsmodellerna med förändringsledning för att lyckas uppnå effekter i projektorganisationer. Flertalet konkurrenter har identifierat detta samband och

erbjuder förändringsledningsstöd i samband med projektstyrningsmodeller och beskriver det som vägen att uppnå effektmål, vilket bekräftar påståendet av att det är fördelaktigt att integrera de två ledningsverktygen.

Vidare visar studien att projektstyrningsmodellernas begränsningar återfinns i dess historiska framkomst och att struktur samt tidsfaktorn inte främjar effektmålen. Detta gör att det krävs ett annat perspektiv än vad projektstyrningsmodellerna representerar för att effektivisera hanteringen av projekt. Eftersom förändringsledningen inte präglas av tidsfaktorn och struktur utan erhåller ett helt annat perspektiv skulle det vara lämpligt att komplettera projektstyrningsmodellerna med förändringsledning. Genom att använda förändringsledningens verktyg kan organisationer lyckas kombinera projektstyrningsmodellernas struktur med organisationens kultur och på så sätt effektivisera hanteringen av projekt.

Med forskningsfrågornas svar uppstår tankeställningen om vi ni undersökt projektledningens bristande förmåga att hantera förändring trots litteraturens utfästelse. Svaret på frågan är ja, det tycker vi. Undersökningen har identifierat några intressanta överensstämmelser; att förändringsledning kan drivas genom projektledning på grund av deras liknande karaktärsdrag. Detta kan fördelaktigt göras genom projektledaren, en värdefull intern resurs, som kan inneha kompetenser inom både projektledning och förändringsledning. Dessutom har vi hittat några intressanta motsägelser; att behovet av förändringsledning kan variera beroende på projektets karaktär och organisationens utformning, det vill säga, att förändringsledning inte alltid kan drivas genom projektledning. Det kan tänkas finnas ett större behov av förändringsledning i mer omfattande projekt där effektmålen ligger på långt avstånd från projektavslut, i dessa sammanhang främjas förändringsledningens funktion utanför projekten för att kunna framhålla de strategiska faktorerna. Projektmognad och organisationskultur är två ytterligare faktorer som påverkar organisationens behov av förändringsledning.

Utifrån ovanstående kan man fastställa att det finns möjliga marknadsandelar att erhålla genom att utveckla ett erbjudande med förändringsledning. Ett erbjudande borde tas fram med hänsyn till två faktorer; säljperspektiv och förtroendekapital. Det kan antas fördelaktigt att förminska erbjudandets komplexitet och omfattning för att underlätta kundorganisationernas förtroende till erbjudandet. En ytterligare motsägelse som lyfts upp i samband med säljperspektivet är att det kan vara fördelaktigt att skilja på förändringsledningserbjudandet och projektledningserbjudandet, trots förändringsledningens och projektledningens likheter som möjliggör kombinerad av de båda erbjudandena. I motsägelse till detta, kan det vara fördelaktigt att koppla an förändringsledningserbjudandet till nuvarande projektledningserbjudande för att utnyttja organisationens befintliga förtroendekapital.

## 6.4 Framtida rekommendationer

Utöver de rekommendationer som givits till Semcons utformande av förändringsledningserbjudande har rekommendationer till framtida forskning identifierats. Utifrån studiens slutsats finns det ett flertal nya problemformuleringar som framtida forskning kan baseras på.

Eftersom arbetet endast berör organisationer från offentlig sektor och tillverkningsindustrin som arbetar med projekt präglade av projektledningsläran, skapas en begränsning. Framtida rekommendationer bör därför rikta ett större fokus till projekt i olika typer av miljöer exempelvis undersöka multi-projektorganisationer i syfte att uppnå en bredare variation och ytterligare undersöka faktorer som kan påverka samspelet mellan projektledning och förändringsledning.

Det har uppkommit att det finns en barriär mellan hur man framställer erbjudanden gentemot kunder kontra erbjudandets riktiga karaktär för att kunna uppfylla kundernas behov. I detta sammanhang uppkommer frågan om hur man utformar ett erbjudande som attraherar kunder och samtidigt uppfyller deras behov. Det finns en osäkerhet kring vad kunderna letar efter i ett förändringslednings erbjudande och vilka faktorer som påverkar deras beslut, samt hur man signalerar dessa budskap till kunderna. Förslag till vidare forskning skulle därför kunna vara att analysera marknadens behov och hur ett erbjudande utformas fördelaktigt för företagets lönsamhet.

En ytterligare möjlig utveckling av arbetet hade varit att undersöka hur ett eventuellt kombinerat erbjudande mellan projektmetodiken XLPM och förändringsledning hade kunnat se ut och paketeras. I detta arbete ligger tyngden i att förstå hur förändringsledning kan förstärka och stödja projektledning för att säkerställa framgång av projekt. Innefattande både uppnåendet av projektmål och organisationens effektmål.

Eftersom projektledning och förändringsledning både är verktyg för att hantera organisationer skulle även organisationsstrukturen kunna vara en faktor som påverkar utfallet av integrationen mellan projektledning och förändringsledning. Kundintervjuerna har dessutom utförts på personer i chefsposition inom organisationerna vilket innebär att inställningen och uppfattningen kring det dagliga arbetet med projektledning och förändringsledning kan erhålla ett begränsat perspektiv. Framtida forskning skulle därför kunna undersöka organisationsstrukturens påverkan på projektledning respektive förändringsledning och relationerna mellan de berörda parterna i projekt samt förändring.

## Källförteckning

- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Liber.
- Caldwell, Raymond. (2003). Models of change agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*. 14. vol. 2. nr. s.131-142.
- Cameron, E. & Green, M. (2019). *Making sense of change management*. 5. uppl. Kogan Page.
- Carnall, C.A. (2007). *Managing Change in Organizations*. 5. uppl. Financial Times Prentice Hall.
- Christensen, L., Engdahl, N., Grääs, C., Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning - en handbok*. 4. uppl. Studentlitteratur AB.
- Cooper, R.G. (1988). The New Product Process: A Decision Guide for Management. *Journal of Marketing Management*. 3. vol. 3. nr. s.238-255.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. uppl. Studentlitteratur AB.
- Eliasson, A. (2018). *Kvantitativ metod från början*. 4. uppl. Studentlitteratur AB.
- Engwall, M. (1995). *Jakten på det effektiva projektet*. Nerenius & Santérus förlag AB.
- Ford, J., & Ford, W.L. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational dynamics*. 39. vol. 1. nr. s.24-36.
- Greiner, L.E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review. 76. vol. 3. nr. s.55-67.  
<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Hallin, A., Olsson, A., & Widström, M. (2021). *Change Management*. Studentlitteratur AB.
- Hasl, C. (2021). *Effektmål: Väldefinierade mål som beskriver effekten av resultatet*. Projektledning.  
<https://projektledning.se/effektmal/>
- Hassner-Nahmias, A. (2009). *Who is the Change Manager?*. Diss., Bond University.  
[https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/18370702/Who\\_is\\_the\\_Change\\_Manager.pdf](https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/18370702/Who_is_the_Change_Manager.pdf)
- Hayes, J. (2007). *The theory and practice of change management*. 2. uppl. Palgrave macmillan.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. 5. uppl. Studentlitteratur AB.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2023). *Principles and practice of marketing*. 10. uppl. McGraw-Hill Higher Education.
- Kenrick, D., Goldstein, N., & Braver, S. (2012). *Six Degrees of Social Influence: Science, Application, and the Psychology of Robert Cialdini*. Oxford University Press.

Lacey, M.Y. (1995). Internal consulting: Perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*. 8. vol. 3. nr. s.75-84.

Maylor, H. (2017). *Project Management*. 4. uppl. Pearson Education.

McManus, J., & Trevor Wood-Harper, A. (2007). Understanding the Sources of Information Systems Project Failure. *Journal of the Management Services Institute*. 51. vol. 2. nr.

Nadler, D.A., Shaw, R. & Walton, A.E. (1994). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. Jossey-Bass.

Semcon. (u.å.a). *Projektmetodik*. Hämtad 20 februari 2024.  
<https://www.semcon.com/sv/tjanster/projectexcellence/projektmetodik>

Patel, R., & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. 5. uppl. Studentlitteratur AB.

Pellegrinelli, S. (1997). Programme management: organizing project-based change. *International Journal of Project Management*. 5. vol. 3. nr. s.141-149.

Pinto, J. (2019). *Project management: Achieving Competitive Advantage*. 5. uppl. Pearson Education.

Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok® Guide)*. 3. uppl. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok® Guide)*. 6. uppl. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *Talent Gap Report: Ten-year Employment Trends, Sosts, and Global Implications*. Project Management Institute.  
<https://www.pmi.org/learning/careers/talent-gap-2021>

Rockwood, K. (2017). *Projektledaren i förändring*. Project Management Institute.  
<https://www.pmi-se.org/Artiklar-gammal/INSIKT--Projektledaren-i-forandring>

Thurén, T., & Werner, J. (2019). *Källkritik*. 4. uppl. Liber.

Tonnquist, B. (2018). *Projektledning*. 7. uppl. Sanoma utbildning.

Tonnquist, B. (2019). *Agilt eller projekt? - Att leda utveckling och bygga verksamheter*. Sanoma utbildning.

Tonnquist, B. (2021). *Projektledning*. 8. uppl. Bonnier Utbildning.

Wickenberg, J. (2004). *Exploring the shadows of project management*. Diss., Chalmers tekniska högskola.

XLPM Online. (u.å.b). *Projektledning i XLPM*. Hämtad 27 mars 2024. <https://xlpm-online.com/>.

# Bilagor

## Bilaga 1 - Intervjumall

**Datum:**

**Namn:**

**Organisation:**

### Bakgrund

Vilken bransch verkar ni i?

Vilken är din arbetsposition?

Vilken roll har du i förhållande till förändring?

Hur arbetar ni med XLPM?

Används den som en gemensam projektmetodik för hela organisationen?

Vilka specifika metoder eller tekniker inom XLPM använder ni vanligtvis i ert arbete?

Hur har företagskulturen ändrats vid användandet av XLPM?

Vilka var de största utmaningarna vid användandet av XLPM?

Hade ett förändringsarbete hjälpt er att hantera utmaningarna?

### Förändring

Upplever ni att användandet av XLPM ändras i samband med förändringar?

Kan ni använda XLPM för alla typer av projekt i er organisation?

Upplever ni att genomförda projekt medför förändring i organisationen?

*Om ja:* Arbetar ni med förändringsledning i samband med genomförda projekt?

*Om nej:* Arbetar ni med förändringsledning kopplade till andra förändringar?

I vilka sammanhang uppkommer förändring?

Varför arbetar ni med förändringsledning?

Arbetar ni med förändringsledning i samband med era projekt?

Hur går ert arbete med förändringsledning till?

På vilket sätt stödjer XLPM-metodiken er i förändringsarbetet?

Har XLPM hjälpt er hantera de strukturella utmaningarna vid förändringsarbete?

Upplever ni förändringsmotstånd i samband med projekt?

När uppkommer det?

Hur hanterar ni förändringsmotstånd?

Hur arbetar ni för att få med medarbetarna i förändring?

Finns det en person som syftar på att driva förändringar som sker i samband med projekt?

### **Mål & Utvärdering**

Hur mäter samt utvärderar ni och följer upp projektresultat?

Hur ser ni till att projektmålen bidrar till effektmålen?

Hur mäter ni framsteg mot era effektmål under projektets gång och efter projektavslut?

### **Stödsystem - Internt & Externt**

Används något stödsystem i samband med förändring?

Var det med egna resurser eller tog ni hjälp av en annan firma?

*Om externt:* Vad letar ni efter vid ett förändringsledning erbjudande?

Vilket företag valde ni att kontakta för förändringsledning?

Varför uppkom det ett behov av att anlita ett externt stödsystem?

Hur gick förändringsarbetet till? (Workshops, utbildning, seminarier, etc.) *Om*

*internt:* Hur går processen till?

Finns det ett behov att anlita både en projektledare och förändringsledare till genomförande av projekt?

*Om ja:* Vilka projekt syftar till projektledning respektive förändringsledning?

*Om nej:* Kan en projektledare respektive förändringsledare uppfylla samma syfte?

### **Avslut**

Ifall vi har glömt någonting, får vi kontakta dig då?



INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION  
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, Sverige 2024 [www.chalmers.se](http://www.chalmers.se)



**CHALMERS**