

CHALMERS



Pressas projekt att fuska?

**En kvalitativ studie om negativa effekter till följd av att
projektleverantörer pressas med avseende på tid, kostnad och kvalitet**

Are projects pressured into cheating?

**A qualitative study on negative effects resulting from project suppliers
being pressured with regard to time, cost and quality**

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

Amanda Frick

Johan Lennartson

Edvin Nordell

Fredrik Strömberg

Gustav Swedberg

Henrik Täljedal

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Innovationsteknik

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2015

Kandidatarbete TEKX04-15-04

Förord

Denna kandidatuppsats skrevs vid avdelningen för Innovationsteknik på institutionen Teknikens Ekonomi och Organisation på Chalmers Tekniska Högskola under vårterminen 2015.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Jan Wickenberg, för den utmaning, vägledning och det engagemang han bidragit med under rapportskrivandet.

Vi vill också tacka alla som ställt upp på de intervjuer som legat till grund för studiens datainsamling. Ett särskilt stort tack riktas till Torbjörn Wenell som bidragit med stor erfarenhet och viktiga insikter om projektledning.

Chalmers tekniska högskola
Göteborg, Sverige 2015-05-19

Amanda Frick
Johan Lennartson
Edvin Nordell
Fredrik Strömberg
Gustav Swedberg
Henrik Täljedal

Sammanfattning

Problem

Till följd av större behov av anpassningsförmåga och ökad decentralisering av ansvarsstrukturer har projekt som arbetsform växt sig starkare. Tilltagande konkurrens pressar verksamheter att producera produkter och tjänster av högre kvalitet, till lägre pris och på kortare tid, vilket tvingar dem att prioritera sina resurser noga. Detta är en kvalitativ studie på negativa effekter som kan orsakas av press. De negativa effekterna studeras genom begreppen fusk och press, vilka definieras i studien.

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka om projektleverantörer fuskar med kvalitet hos projektresultat för att hantera press med avseende på tid, kostnad och kvalitet. Genom att uppfylla syftet ämnar studien ge ökad förståelse kring effekter av att projekt pressas och orsaker bakom kvalitetsbrister.

Teoretiskt ramverk

Utifrån en litteraturstudie har ett teoretiskt ramverk upprättats. I stora drag beskriver det teoretiska ramverket produktutvecklingsprojekt, projektbedömning samt vilka problem bedömning kan medföra, fördjupad beskrivning av kvalitet, hur press kan påverka projekt samt slutligen formella och informella organisationer inom företag.

Metod

Inledningsvis genomfördes en litteraturstudie i syfte att ge fördjupad kunskap inom ämnet samt att skapa ett teoretiskt ramverk för att synliggöra relevant forskning. Genom sex intervjuer hos fem olika företag genomfördes en kvalitativ datainsamling för att undersöka hur press påverkar projekt. I analyskapitlet har data från intervjustudien analyserats och tolkats, med utgångspunkt i det teoretiska ramverket.

Resultat och implikationer

Ur insamlad data har ingen kausalitet mellan press och fusk kunnat säkerställas. Fusk har däremot kunnat påvisas, dock utan att kunna säkerställa kausalitet. Vidare har avkall till följd av press identifierats vilket anses vara en negativ effekt till följd av press. Slutligen presenterats förslag för fortsatta studier av negativa effekter till följd av press.

Abstract

Problem

As a result of an increased need for adaptability and an increased frequency of decentralized responsibility structures, projects as a work method have become more popular. Increasing competition is driving organizations to produce products and services of higher quality, to a lower price and in less time, forcing them to prioritize their resources carefully. This is a qualitative study of the negative effects that could be caused by pressure. These negative effects are studied through the conceptual terms pressure and cheating, as defined in the study.

Aim

This study aims to investigate whether project suppliers are cheating with the quality of the project delivery to manage pressure with respect to time, cost and quality. By fulfilling the purpose, the study aims to yield increased understanding of the effects of pressured projects as well as the reasons behind quality defects.

Theoretical Framework

A theoretical framework has been established from a review of relevant literature. The main areas of the theoretical framework are product development projects, project assessment and related shortcomings, a detailed description of quality, how pressure affects projects and, lastly, formal and informal organizations within firms.

Method

Initially a study of relevant literature was carried out, in purpose of yielding deeper understanding within the subject, along with establishing a theoretical framework to display relevant research. Through six interviews with representatives from five different companies, a qualitative data collection was carried out to investigate how pressure affects projects. In the analysis data from the interviews is analyzed and interpreted, on the basis of the theoretical framework.

Results and Implications

No causality could be assured from the collected data of this study. However, cheating has been found, but causality could not be assured. Furthermore, pressure has been found to lower the quality of the project result, which is regarded as a negative effect caused by pressure. Lastly the thesis presents suggestions for continued research of negative effects caused by pressure.

Ordlista

Avkall - Medveten försämring

Dubbelfel - När en likställd eller underställd part dels inte levererar enligt överenskommelse, dels inte informerar om att leveransen inte sker enligt överenskommelse

Fusk - Att genom ett medvetet val leverera ett avtalat krav på ett sämre sätt än projektleverantör bedömer det hade kunnat göras, vilket om det upptäcks av uppdragsgivare leder till missnöje

Informationsasymmetri - Situation där en part besitter mer information kring en transaktion än en annan part

Järntriangeln - Bedömningsmodell för projekt utifrån tre dimensioner, tid, kostnad och kvalitet

Press - Ökade krav i någon av Järntriangelns dimensioner vilka måste tillgodoses utan att någon av de övriga dimensionerna tillåts bli lidande

Uppdragsgivare - Beställare av projektresultat

Projektintressenter - Alla individer, eller enheter representerade av individer, vilka kan påverka eller påverkas av projektets process eller resultat

Projektleverans - Tidpunkt för överlämnande av projektresultat

Projektleverantör - Den eller de individer som ansvarar för genomförande och leverans av projektresultat

Projektresultat - Den slutgiltiga produkt vilken levereras från projekt

Projektutfall - De effekter som ett projekt ger upphov till

Rapportförfattarna - De personer som utfört denna studie och rapport

Typ I-fel - Att inte möta överenskomna och avtalade leveranskrav

Typ II-fel - Att någon aspekt eller dimension i ett projekt förbises, glöms bort eller utförs på ett sätt vilket är sämre än vad som egentligen varit möjligt

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	3
1.4 Hållbar utveckling	4
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Disposition.....	5
2 Teoretiskt ramverk	6
2.1 Produktutvecklingsprojekt.....	6
2.2 Projektintressenter	8
2.3 Bedömning av projekt	9
2.3.1 Järntriangeln	9
2.3.2 Fler dimensioner inom bedömning av projektresultat	10
2.3.3 Brister i bedömning av produktutvecklingsprojekt	13
2.3.4 Gap mellan projekt och uppdragsgivare	15
2.4 Kvalitet	16
2.4.1 Interna och externa kvalitetsmått.....	16
2.4.2 Olika typer av krav	17
2.5 Pressade organisationer och pressade projekt	18
2.5.1 Relationer inom och mellan organisationer	19
2.5.2 Exempel på källor till press	20
2.5.2.1 Köparens marknad.....	20
2.5.2.2 Underskattade kostnader och överdrivna prestationer.....	20
2.5.2.3 Förändrade krav	20
2.6 Formella och informella organisationer	21
2.6.1 Skuggsystem.....	22
3 Metod	24
3.2.1 Litteraturstudie	25
3.2.2 Intervjustudie.....	25
3.2.2.1 Intervjuobjekt	26
3.2.2.2 Utformning av intervjuer.....	27
3.2.2.3 Genomförande av intervjuer.....	27
3.3 Källkritik	28
4 Resultat och analys	29

4.1 Analys av frågeställning 1	29
4.1.1 Tidig utvärdering	30
4.1.2 Samspel mellan formell och informell organisation.....	31
4.1.3 Förstudier.....	32
4.1.4 Dokumentation	33
4.2 Analys av frågeställning 2	34
4.3 Fusk med hållbar utveckling	35
5 Diskussion	37
5.1 Varför påvisar studien inte fusk till följd av press?.....	37
5.2 Är studiens definition av fusk tillräcklig?	38
5.3 Har negativa effekter till följd av press identifierats?	40
5.4 Vad är informationasymmetris roll vid fusk?.....	40
5.5 Kan uppdragsgivare styra fusk?	41
5.6 Leder avkall till ytterligare avkall?.....	42
5.6.1 Leder avkall i förstudier till ytterligare avkall?.....	42
5.6.2 Leder avkall i dokumentation till ytterligare avkall?.....	42
5.6.3 Leder avkall i kvalitetstestning till ytterligare avkall?	43
5.7 Förslag för fortsatt forskning.....	43
6 Slutsats	44
Referenser.....	46

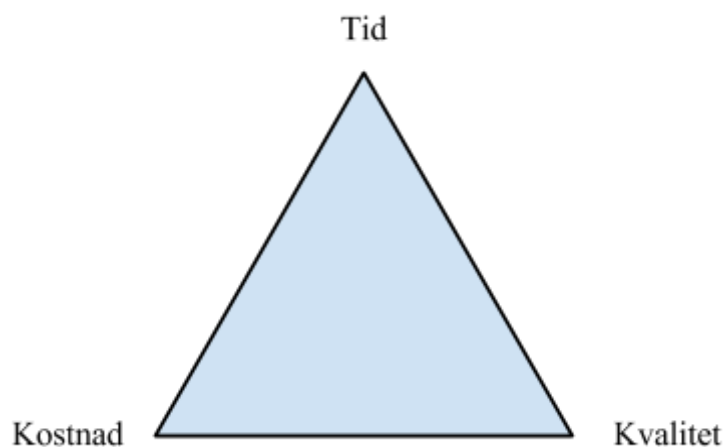
1 Inledning

Detta kapitel beskriver arbetets bakgrund, syfte, problemformulering och avgränsningar. Kapitlet beskriver även hur hållbar utveckling behandlas i studien. Slutligen presenteras rapportens fortsatta upplägg.

1.1 Bakgrund

Till följd av ökad globalisering utsätts allt fler verksamheter för tilltagande konkurrens vilket medför striktare krav att producera produkter och tjänster av högre kvalitet till lägre pris på kortare tid (Hatzichronoglou, 1996). Ökat behov av anpassningsförmåga och att organisationer generellt tillämpar en mer decentraliserad ansvarsstruktur har lett till att projekt som arbetsform växt sig starkare och erhållit en mer autonom roll (Wickenberg, 2004).

En traditionell definition av projekt är att de har en unik uppgift med bestämda krav, fördefinierad varaktighet, begränsade resurser och genomförs av en specifik organisation (Svensson, 2015). Ett projekts resultat kan sägas ha, och bedömas utifrån, tre dimensioner: tid, kostnad och kvalitet (Maylor, 2010). Atkinson (1999) beskriver en illustrativ modell över dessa dimensioner, den så kallade Järntriangeln som illustreras i figur 1.



Figur 1. Järntriangeln och dess tre dimensioner (Atkinson, 1999, s. 338, översatt av rapportförfattarna).

Järntriangeln illustrerar *trade off*-effekter mellan de tre dimensionerna. Förbättringar inom någon av Järntriangelns dimensioner innebär att minst en av de övriga missgynnas (Maylor, 2010). Maylor menar att detta beror på projekts begränsade resurser att fördela över de tre dimensionerna. Järntriangeln stipulerar således att det inom ett givet projekt inte går att förbättra kvalitet och samtidigt minska kostnad samt förkorta tidsåtgång. Att förbättra kvalitet skulle i det givna projektet antingen kräva längre tid, mer kapital, eller både och, vilket exemplifierar att oavsett inom vilken dimension förbättringen sker kommer minst en annan

dimension bli lidande. Denna trade off-problematik förekommer enligt Maylor vid planeringsstadiet såväl som genomförandet av projekt.

Denna studie ämnar undersöka negativa effekter till följd av ökade krav i Järntriangelns alla dimensioner. För att undersöka detta fenomen definieras två nyckelbegrepp - press och fusk. Begreppen ämnar utgöra angreppspunkter utifrån vilka det ursprungliga problemet kan undersökas.

Press definieras i denna studie som ökade krav i någon av Järntriangelns dimensioner vilka måste tillgodoses utan att någon av de övriga dimensionerna tillåts bli lidande. Detta innebär att Järntriangelns trade off-verkan inte tillåts tillämpas då projekt pressas. Exempelvis innebär detta att avkall på avtalade kvalitetsfaktorer inte tillåts, trots krav på lägre kostnad eller tid.

Fusk definieras i denna studie som att genom ett medvetet val leverera ett avtalat krav på ett sämre sätt än projektleverantör bedömer det hade kunnat göras, vilket om det upptäcks av uppdragsgivare leder till missnöje. Projektleverantörer kan tänkas hantera press genom att fuska, för att sedan inte informera uppdragsgivare om detta, ett så kallat dubbelfel. En förutsättning för att dubbelfel ska kunna utnyttjas är att uppdragsgivare inte känner till fusket, informationsasymmetri måste alltså råda.

Afzal, Roland och Al-Squri (2009) definierar informationsasymmetri som en situation där en part besitter mer information kring en transaktion än en annan part. De menar att projektleverantörer generellt sett har ett informationsmässigt övertag gentemot sina uppdragsgivare, då en projektleverantör kan besitta mer detaljerad förståelse om en produkt än uppdragsgivare. Informationsasymmetrin kan tänkas vara som störst i kvalitetsdimensionen eftersom den, enligt Maylor (2010), är Järntriangelns minst förstådda dimension. Således bör möjligheten att fuska vara som störst inom kvalitet.

I denna studie antas bristande motivation och press vara de enda faktorer som kan leda till att projektleverantörer gör avkall i projektleverans. Egentligen kan ett antal faktorer tänkas påverka huruvida projektleverantörer gör avkall, men denna förenkling bedöms av rapportförfattarna vara nödvändig för att studera fusk.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka om projektleverantörer fuskar med kvalitet hos projektresultat för att hantera press med avseende på tid, kostnad och kvalitet. Genom att uppfylla syftet ämnar studien ge ökad förståelse kring effekter av att projekt pressas och orsaker bakom kvalitetsbrister. Dessutom syftar studien till att utgöra underlag för fortsatta studier kring ämnet.

1.3 Problemformulering

För att uppfylla syftet kommer studien utgå från två frågeställningar. Dessa frågeställningar presenteras tillsammans med ett förtydligande om hur de bidrar till att uppfylla syftet.

1. Förekommer fusk med kvalitetsaspekter i projekt som pressas med avseende på tid, kostnad och kvalitet?

Genom analys av insamlad data skapas intressant diskussionsunderlag för hur press med avseende på tid, kostnad och kvalitet påverkar kvalitetsaspekten av projektresultat. Dessutom undersöks hur avkall på kvalitetsaspekten uppträder i specifika projekt.

2. Är de pressade projektleverantörerna som fuskar motiverade att leverera hög kvalitet?

Frågan är relevant för att vidare undersöka kausalitet mellan att projektleverantörer pressas och förekomst av fusk. Motivation behandlas i denna studie som avgörande för huruvida kausalitet mellan fusk och press kan påvisas. Om fusk påvisas i ett pressat projekt med motivation att leverera hög kvalitet anses därför fuskets bero på press. Om fusk däremot påvisas i ett pressat projekt med bristande motivation anses det inte möjligt att avgöra huruvida fusk beror på press. Detta är emellertid en förenkling av verkligheten då fler orsaker än press och bristande motivation kan tänkas föranleda fusk.

Genom att analysera svaren på de två frågeställningarna avgörs slutligen huruvida studien kan påvisa att projekt pressas till fusk hos projektresultat. Om analys av frågeställning 1 påvisar att fusk förekommer i ett projekt som pressas samtidigt som analys av frågeställning 2 visar att projektleverantören av projektet i fråga är motiverad, anses kausalitet mellan fusk och press påvisat, vilket illustreras i det övre högra hörnet av figur 2.

Pressade	Ja	Kausalitet kan inte påvisas. Projektleverantör är motiverad att leverera hög kvalitet och är inte utsatt för press.	Kausalitet kan påvisas. Projektleverantör är motiverad att leverera hög kvalitet och är utsatt för press.
	Nej	Kausalitet kan inte påvisas. Projektleverantör är inte motiverad att leverera hög kvalitet och är inte utsatt för press.	Kausalitet kan inte påvisas. Projektleverantör är motiverad att leverera hög kvalitet och är utsatt för press.
		Nej	Motiverade Ja

Figur 2. Modell över samspillet mellan de kriterier som används för att påvisa kausalitet.

1.4 Hållbar utveckling

I Järntriangelns kvalitetsdimension kan även produkters hållbarhetsaspekter förmodas ingå. Om det antas att projektleverantörer pressas till att göra avkall på kvalitet i slutprodukten, kan de på liknande sätt antas pressas till att göra avkall på slutproduktens hållbarhetsaspekt. Med det resonemanget finns det en koppling mellan denna studie och hållbar utveckling. Därför kommer studien även behandla hållbarhetsaspekter i datainsamling och analys. Beroende på vilken definition som används kommer innebörden skilja sig åt och därmed även undersökningsresultatet (Faber, Jorna & Van Engelen, 2005).

1.5 Avgränsningar

Studien har avgränsats till att enbart studera produktutvecklingsprojekt. Att produktutvecklingsprojekt valts som studieobjekt motiveras genom att de resulterar i någon typ av produkt. Detta medför fler synliga, men även fler osynliga, kvalitetsdimensioner. De osynliga kvalitetsdimensionerna härstammar ur det faktum att processerna bakom framtagandet av produkterna är mindre transparent än hos exempelvis tjänster. För att möjliggöra konsekventa tillvägagångssätt vid datainsamling bedömdes att en distinktion till en viss typ av projekt var fördelaktig. Inkonsekventa tillvägagångssätt riskerar att lyfta fokus från den för studien relevanta problematiken. Genom att fokusera på en specifik typ av projekt kunde förståelse tidigt erhållas för projekttypens generella karaktärsdrag. Detta innebär att större fokus kunde läggas på att skapa förståelse för den relevanta problematiken inom denna studie.

1.6 Disposition

Rapporten är indelad i sex kapitel. Kapitel 1 introducerar bakgrunden till studien, syfte, frågeställningar, hur studien relaterar till hållbar utveckling samt de avgränsningar som gjorts. Efter det inledande kapitlet presenteras en sammanställning av för studien relevant teori i kapitel 2. Det teoretiska ramverket syftar dels till att användas som verktyg för jämförelse och analys av insamlad data men också för att bekanta läsaren med relevanta begrepp och modeller som produktutvecklingsprojekt, djupare förståelse för kvalitet samt hur projekt utsätts för press. Därefter följer kapitel 3 med en beskrivning och motivering av de metoder som använts för datainsamling. Dessutom behandlar detta kapitel studiens tillförlitlighet utifrån val av metod och studieobjekt. I kapitel 4 presenteras och analyseras insamlad data utifrån studiens två frågeställningar. Då kvalitativ intervjudata främst är intressant när den analyserats finns inget kapitel som enbart innehåller redogörelse för insamlad data. Därefter följer ett diskussionskapitel i kapitel 5, som tar upp intressanta aspekter av studien, dess styrkor och svagheter samt ger rekommendationer till fortsatt forskning inom området. Slutligen sammanställs och presenteras slutsatserna från studien i kapitel 6.

2 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras den teoretiska bakgrund och det litteraturunderlag som ligger till grund för studien. De teorier som beskrivs har valts ut för att kunna uppfylla studiens syfte och frågeställningar.

2.1 Produktutvecklingsprojekt

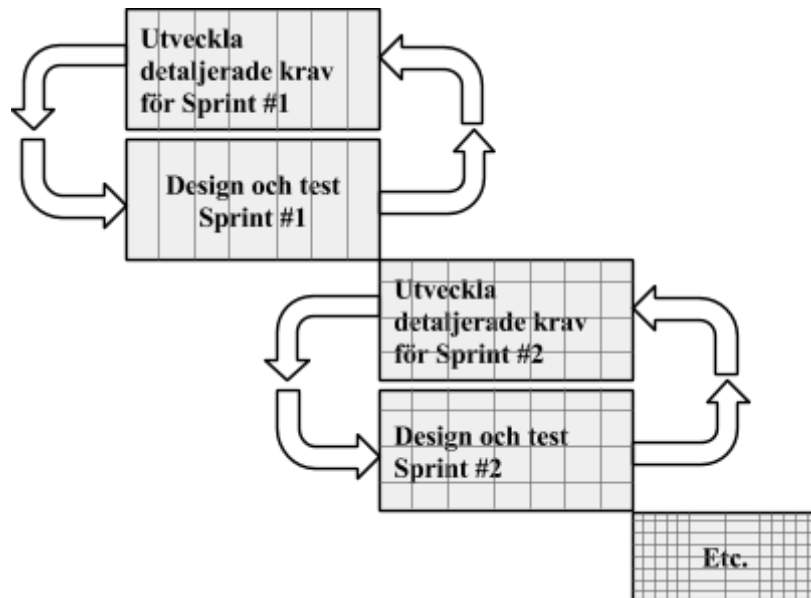
För att kunna undersöka konsekvenser av att produktutvecklingsprojekt pressas krävs förståelse för vad ett produktutvecklingsprojekt är. Roemer (2000) hävdar att förmågan att utveckla nya produkter effektivt har blivit en av de viktigaste egenskaperna för moderna företag. Han menar vidare att korta produktlivscyklar, globalisering och snabb teknisk utveckling kräver korta produktutvecklingstider. Maylor (2010) hävdar att utveckling av nya produkter och tjänster generellt sett sker genom just produktutvecklingsprojekt.

Enligt Browning, Fricke och Negele (2006) eftersträvar produktutvecklingsprojekt att göra något nytt snarare än att repetera en befintlig process. Resultatet kan exempelvis vara produktspecifikationer och tillverkningsprocesser för en ny produkt. Vidare hävdar Browning, Fricke och Negele att produktutvecklingsprojekt delas upp i delaktiviteter med syfte att fördela arbetsuppgifter.

Ulrich och Eppinger (2011) beskriver produktutvecklingsprocessen som följer:

1. *Planning* - Planeringsfasen föregår godkännande av projekt och projektstart. Denna fas inkluderar en utvärdering av teknikutveckling och marknads mål med syfte att fastställa bland annat målgrupp och affärsmål.
2. *Concept Development* - Identifierar målgruppens behov, genererar samt utvärderar alternativa koncept där ett eller flera väljs ut för vidare utveckling och tester. Ett koncept är en beskrivning av en produkts form, funktioner samt en ekonomisk motivering för projekt.
3. *System level design* - Nedbrytning av produkt genom specifikation av mindre system och delar.
4. *Detail design* - Inkluderar kompletta specifikationer av alla delar i produkten. Processplan för framtagande av produkten.
5. *Testing and refinement* - Prototyper av produkten testas och utvärderas.
6. *Production ramp-up* - Produkten framställs med tilltänkt produktionssystem.

Ovanstående modell är främst applicerbar på fysiska produkter. Cobb (2011) presenterar en modell för agil mjukvaruutveckling. Den beskrivs av Cobb genom modellen som illustreras i figur 3.



Figur 3. Modell över agil utveckling (Cobb, 2011, s. 179, översatt av rapportförfattarna).

Vid tillämpning av den iterativa agila utvecklingen menar Cobb (2011) att förhandsplaneringen är mer begränsad än vid tillämpning av traditionell sekventiell mjukvaruutveckling, då den bygger mer på involvering av uppdragsgivare genom hela processen. I processen förväntas en stor förändring och resultatet är på förhand svårbedömt (Cobb, 2011).

Produktutveckling sker vanligtvis genom iterativa processer (Safoutin, 2003). Gemensamt för iterativa produktutvecklingsprocesser är att de består av utvecklingsfaser och utvärderingsfaser, likt det vanligt förekommande Stage-Gate-systemet (Page, 1993; Urban & Hauser, 1993; Cooper & Kleinschmidt, 1986; Maylor, 2010; Chao, Lichtendahl & Grushka-Cockayne, 2014). Lévárdy och Browning (2009) hävdar att iterationen upprepas så länge det kumulativa resultatet av tidigare aktiviteter, tillsammans med rimliga antaganden om framtida, är otillräckliga för att kunna addera tillfredställande värde till projekt. Iterationer används för att förbättra produkters kvalitet men har stor påverkan på kostnad och ökar risken för förseningar (Adler et al., 1995; Clark & Wheelwright, 1993).

Flera fördelar ges av att tillämpa grindar för att granska och kontrollera ett projekts utveckling och framsteg (Maylor, 2010). Maylor menar att tillämpningen av grindar underlättar upptäckandet av såväl tid- som budgetproblem i ett tidigt skede av projekt eftersom varje fas följs av en grind. Dessutom bidrar tillämpning av grindar till att färdiga projekt uppfyller kravspecifikationer då en grind inte tillåts passeras ifall fasspecifika krav, vilka inkluderas i projektets kravspecifikation, inte är uppfyllda (Cooper, 1990). Enligt Chao, Lichtendahl och Grushka-Cockayne (2014) är det dock troligt med informationsasymmetri mellan projektledare och de chefer som tar beslut vid de olika grindarna eftersom projektledare besitter störst kunskap om specifika projekt.

2.2 Projektintressenter

Enligt Eskerod och Jepsen (2013) definieras projektintressenter som alla individer, eller enheter representerade av individer, vilka kan påverka eller påverkas av projektets process eller resultat. Projektintressenter är avgörande för hur projekt bedöms, upplevs och utförs (Eskerod och Jepsen, 2013).

Projektintressenter kan exempelvis vara investerare, projektleverantörer, uppdragsgivare, slutanvändare och myndigheter, där vissa kan vara viktigare för projekt än andra (Eskerod & Jepsen, 2013). Eskerod och Jepsen identifierar organisationsledningen som en central intressent eftersom den bestämmer projekts omfattning samt vilka, om några, resurser som ska hänföras projekt. Eskerod och Jepsen menar vidare att även anställda inom projekt är viktiga intressenter eftersom de utgör projektleverantören, bidrar med extern expertis eller på annat sätt kommer i kontakt med den slutliga produkten eller processen.

Att olika intressenter kan ha varierande grad av insyn i projekt synliggörs av Afzal, Roland och Al-Squri (2009) vilka menar att projektleverantörer generellt sett har ett informationsmässigt övertag gentemot sina uppdragsgivare. Detta då en producent kan besitta mer detaljerad förståelse om en produkt än uppdragsgivare. Informationsasymmetri kan i ett sådant läge medföra svårigheter för uppdragsgivare att bedöma huruvida projektleverantörer agerar ärligt, men möjliggör även för projektleverantörer att sälja produkter till pris som överstiger produkternas faktiska värde (Akerlof, 1970).

Eftersom intressenter alltid är, eller representeras av, individer kommer dessa agera efter egna intressen (Maylor, 2010). Projekt har generellt flera olika intressenter, vilket enligt Maylor komplicerar projektledarens hantering av de olika intressenternas skilda och i vissa fall konflikterande intressen i syfte att maximera projektets värdeskapande. Det är enligt Maylor osannolikt att projekt möter alla dess intressenters krav och förväntningar. Vad projekt än uppnår finns intressenter vilka upplever sina intressen åsidosatta till förmån för andra

intressenter (Maylor, 2010). Maylor hävdar vidare att projektledare på grund av detta kan tvingas prioritera krav från viktiga intressenter på bekostnad av krav ställda av mindre viktiga intressenter.

2.3 Bedömning av projekt

Hur projekt bedöms är avgörande för var fusk uppstår och förståelse för dessa bedömningsmetoder ger bättre förutsättningar att hitta relevant data i intervjustudien. I följande fyra avsnitt fördjupas teorin kring Järntriangeln tillsammans med andra bedömningsfaktorer, samt brister i hur projekt generellt bedöms.

2.3.1 Järntriangeln

Tid, kostnad och kvalitet är enligt White och Fortune (2002), Atkinson (1999) och Maylor (2010) de faktorer som generellt är vanligast att ta i beaktning vid bedömning av projekt och dess resultat. Caccamesea och Bragantinib (2013) menar att projektledning traditionellt förknippats med projektledares förmåga att uppfylla kriterier för kvalitet inom utsatt tid samt utan att överskrida budget. Dessa tre faktorer - tid, kostnad och kvalitet - utgör de tre hörn i vad Maylor (2010), Atkinson (1999), Toor och Ogunlana (2010) samt Jha och Iyer (2007) definierar som Järntriangeln.

Enligt Caccamesea och Bragantinib (2013) samt Maylor (2010) är Järntriangeln en vedertagen och välanvänd modell för att belysa trade off-verkan mellan tid, kostnad och kvalitet. Enligt Maylor kan Järntriangelns dimensioner inte maximeras samtidigt vid varken planering eller genomförande av projekt. När faktorer förbättras inom någon av Järntriangelns dimensioner uppnås detta ovillkorligen på bekostnad av övriga dimensioner (Maylor, 2010).

Maylor (2010) anser det vara av stor vikt att i ett tidigt skede av projekt klargöra vilken av Järntriangelns dimensioner som ska prioriteras och fokuseras på under projekts genomförande. Detta för att det ska vara tydligt inom vilka dimensioner som avkall bör göras i de fall projekt stöter på oförutsedda problem eller behov (Maylor, 2010).

Oförutsedda problem eller förändringar inom projekt ger enligt Maylor (2010) upphov till att avkall måste göras inom projektets kvalitetsdimension, förutsatt att det inte är möjligt att erhålla ökade finansiella resurser eller längre tid för projektets genomförande. Detta förutsätter att någon finansiell buffert inte finns att tillgå för oförutsedda händelser, eller att en sådan buffert är otillräcklig (Maylor, 2010).

Enligt avsnitt 2.2 kan intressenter ha skilda, och i vissa fall motsägelsefulla, krav och behov, vilket skapar ett dilemma för projektledare att hantera (Maylor, 2010). Detta bidrar till att det vanligtvis är en komplex uppgift för projektledare att avgöra vilka prioriteringar som bör göras inom Järntriangelns tre dimensioner (Maylor, 2010).

2.3.2 Fler dimensioner inom bedömning av projektresultat

White och Fortune (2002) menar att projekt generellt bedöms efter fler faktorer än Järntriangelns tre dimensioner, även om de lyfter fram dessa dimensioner som de vanligaste bedömningsmått på projekt. Även Eskerod och Jepsen (2013) presenterar leverans av överenskomna projektresultat inom budget och på utsatt tid, att jämföra med Järntriangelns kvalitetsdimension, som entydiga mått att tillämpa vid bedömning av projekt. Eskerod och Jepsen hävdar dock vidare att flera exempel kan ges på projekt vilka uppfyllt dessa kriterier, leverans inom utsatt tid, inom budget och med överenskomna resultat, där projektens resultat ändå inte uppfyllt det värdeskapande dess intressenter förväntat sig. I kontrast förekommer även projekt vilka kraftigt avviker från överenskomna dimensioner inom Järntriangeln (Eskerod och Jepsen, 2013). Dessa projekt kan enligt Eskerod och Jepsen överskrida budget, slutföras efter utsatt tid och inte uppnå de specifikationer som avtalats, men trots detta bedömas vara framgångsrika av dess intressenter. Detta är en tydlig markör för att Järntriangelns tre dimensioner inte är tillräckliga vid bedömning av projekts framgång ur dess intressenters perspektiv (Eskerod och Jepsen, 2013).

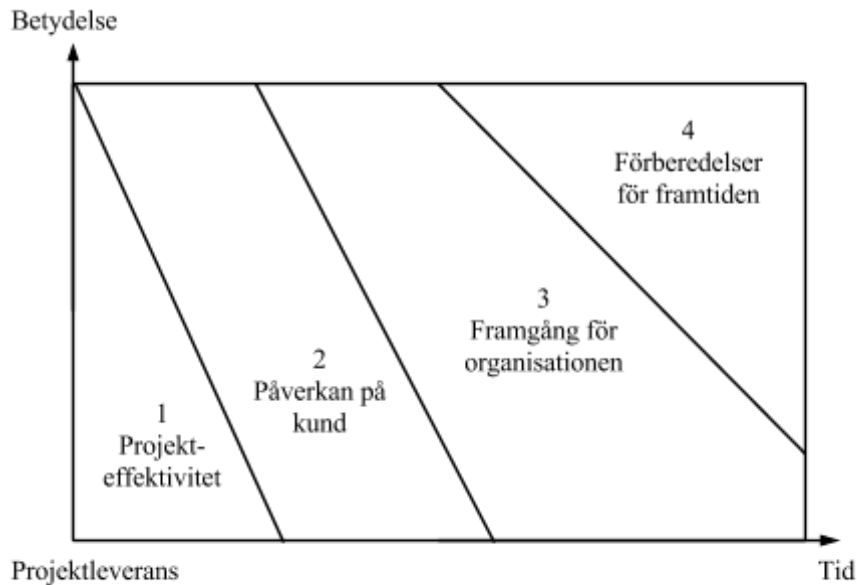
En förklaring på detta är enligt Eskerod och Jepsen (2013) att uppdragsgivare inte har möjlighet att fullständigt uttrycka och kommunicera sina egentliga behov och förväntningar till projektleverantörer innan projekt planeras och påbörjas. Detta skulle enligt dem innebära att de projektmål som avtalas mellan projektleverantör och uppdragsgivare, innan projekt inleds, inte är rätt specifikationer eller mått på huruvida projektets resultat skapar värden vilka uppdragsgivaren egentligen efterfrågar och förväntar sig. Uppdragsgivare är därmed oförmögna att kommunicera sina egentliga behov, varför projekt bedöms på felaktiga eller otillräckliga grunder (Eskerod och Jepsen, 2013).

Enligt Eskerod och Jepsen (2013) samt Maylor (2010) förändras uppdragsgivares och övriga intressenters önskemål och förväntningar under tiden för projekts genomföranden, vilket beror på att kunskap och förståelse över projektresultatet, dess potential samt möjligheter tilltar avsevärt allt eftersom projektet fortgår. Uppdragsgivare kan därför i ett tidigt skede av projekt sakna tillräcklig förmåga att kommunicera vad de faktiskt efterfrågar, men allt eftersom projektresultat utvecklas och konkretiseras blir det allt tydligare och mer greppbart att formulera och kommunicera vilka faktiska behov som efterfrågas (Eskerod och Jepsen, 2013; Maylor, 2010).

Shenhar, Levy och Dvir (1997) definierar fyra kriterier för huruvida projekt bör anses framgångsrika eller ej. Dessa fyra kriterier är: projekts effektivitet, påverkan på kund, framgång för den egna organisationen och förberedelser för framtiden (Shenhar, Levy & Dvir, 1997). Kund kan enligt rapportförfattarna likställas med extern uppdragsgivare.

1. Projekts effektivitet syftar huvudsakligen till att utvärdera om projekt slutförts inom rätt tid och utan att överskrida budget, vilket är två av Järntriangelns dimensioner. Projekts effektivitet är den enda dimension vilken kan bedömas och utvärderas vid tidpunkten för projektleverans. Shenhar, Levy och Dvir menar att övriga tre kriterier endast kan bedömas då projektresultat mottagits och nyttjats av dess kund, i en fas som inträffar efter det att projekt betraktas som avslutade och då projekt eventuellt redan blivit bedömda som framgångsrika. Att utvärdera projekt vid projektleverans kan således skapa förståelse för hur framgångsrik projektledningen varit, men vid denna tidpunkt är det inte möjligt att utvärdera långsiktigt projektutfall eller värdeskapande för kund eller övriga intressenter.
2. Påverkan på kund kan bedömas tidigast veckor efter projekt avslutats och dess resultat överlämnats. Detta kriterium innefattar bedömning av vilket värdeskapande projektresultat innebär för dess kund eller övriga intressenter med avseende på deras förväntningar. Även inom vilken utsträckning projektresultat kan användas och tillämpas som det var tänkt av kund finns med i denna kategori, såväl som kund incitament att göra återkommande beställningar från samma projektleverantör.
3. Framgång för den egna organisationen innefattar hur väl projekt inom en organisation skapar långsiktigt, internt värde genom att generera långsiktigt framgångsrika projektutfall. Framgångar inom denna dimension kan tidigast utvärderas mellan ett till två år efter projektleverans.
4. Förberedelser för framtiden innefattar att utveckla den egna organisationen mot möjliggörande av att tillmötesgå framtida behov och förväntningar. Till denna dimension hör utveckling av interna kunskaper, förståelse för kund och övriga intressenter samt hur den egna organisationen uppnår framtida konkurrenskraft. Hur väl projekt har bidragit till utveckling av den egna organisationen och flexibilitet efter kund framtida behov kan tidigast utvärderas fyra till fem år efter projektleverans.

Figur 4 illustrerar sambandet mellan betydelse av dessa fyra kriterier för projektleverantörer och tid efter projektleverans. Tidslinjen används för att presentera en kronologisk ordning för när de olika kriterierna är relevanta efter att projekt avslutats (Shenhar, Levy och Dvir, 1997).



Figur 4. De fyra kriterierna för ett framgångsrikt projekt (Shenhar, Levy & Dvir, 1997, s. 12, översatt av rapportförfattarna).

Shenhar, Levy och Dvir (1997) lyfter fram förberedelser inför framtiden som en viktig framgångsfaktor för projekt. Maylor (2010) presenterar dock flera studier som visar att projektleverantörer och projektbaserade organisationer inte lär av tidigare erfarenheter. Detta beror enligt Maylor delvis på incitament för projektleverantörer att påbörja nya projekt istället för att säkerställa att tidigare uppgifter är helt slutförda och att maximal nytta har uppnåtts. Maylor menar vidare att dokumentation syftar till att skapa gynnsamma förutsättningar för framtida projekt, genom att bistå med tidigare erfarenheter och kunskap som redan uppkommit inom organisationen. Enligt Maylor kan organisationer åstadkomma kontinuerlig utveckling genom att tillägna särskilda resurser för projektutvärdering och dokumentationsarbete. Detta sker dock på bekostnad av specifika projektets finansiella resultat enligt Maylor, vilket missgynnar projektleverantörers incitament till dokumentationsarbete. Vidare menar Maylor att dokumentationsarbete ofta påbörjas sent i projekt, vilket medför att information kan gå förlorad.

2.3.3 Brister i bedömning av produktutvecklingsprojekt

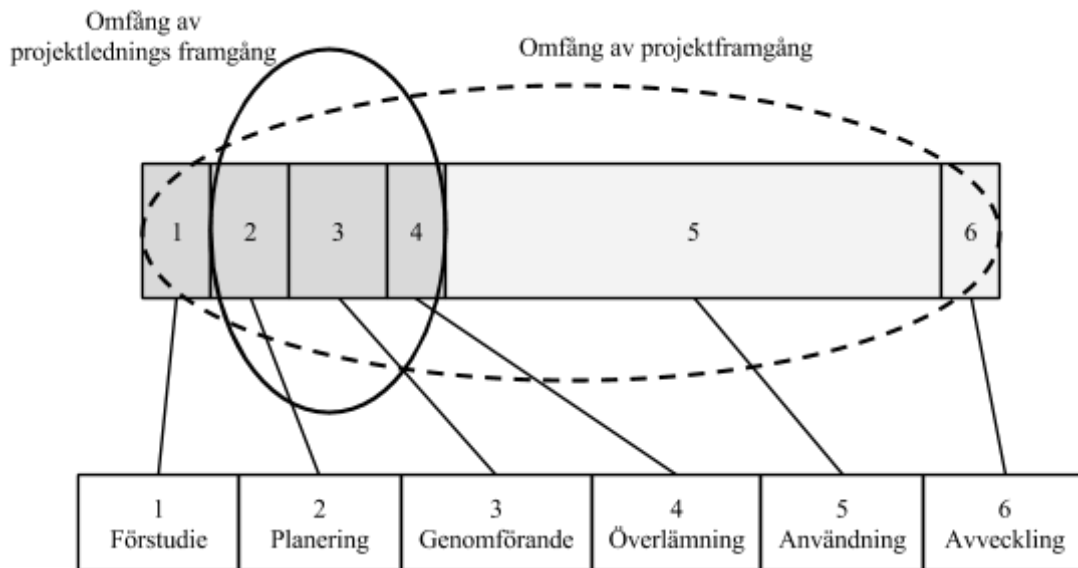
Enligt Munns och Bjeirmi (1996) är det vanligt att projekt betraktas som avslutade vid projektleverans samt att bedömning och utvärdering av projekt sker vid denna tidpunkt. Detta styrks av Atkinson (1999) då han påstår att det verkar finnas ett utbrett behov av att utvärdera projekt vid projektleverans. Detta menar han begränsar antalet bedömningsfaktorer till Järntriangelns tre dimensioner, då det vid projektleverans är omöjligt att utvärdera mer långsiktiga faktorer. Det långsiktiga värdeskapande ett projekt egentligen resulterar i för dess uppdragsgivare och övriga intressenter exkluderas således från projekts bedömningskriterier (Atkinson, 1999).

Att bedömning och utvärdering av projekt inte görs ur ett långsiktigt perspektiv skulle enligt Atkinson (1999) kunna leda till att vad han definierar som *typ II-fel* inte upptäcks vid projektleverans. Ett typ II-fel menar han är att någon aspekt förbises, glöms bort eller utförs på ett sämre sätt jämfört med vad som egentligen varit möjligt. Även Handy (1995) presenterar en definition av typ II-fel och menar att begreppet innefattar att en situations fulla potential inte utnyttjats. Enligt Atkinson medför otillräckliga bedömningskriterier möjliggörande av typ II-fel, vilket innebär att projekt kan bedömas som framgångsrika trots att en eller flera aspekter hade kunnat göras bättre.

Typ I-fel innebär enligt Atkinson (1999), i kontrast till typ II-fel, att någonting utförs felaktigt i förhållande till konkreta specifikationer. Vidare menar han att typ I-fel kan uppstå i projekt som en konsekvens av bland annat dåligt planeringsarbete, felaktiga beräkningar eller brist på kontroll över projektets aktiviteter. Atkinson exemplifierar distinktionen mellan typ I- och typ II-fel genom att jämföra två musiker, en amatör och en professionell. Amatören övar för att inte spela felaktiga toner och undviker på så vis att begå typ I-fel. Den professionella musikern övar i sin tur för att spela så rent som möjligt, för att således undvika att begå typ II-fel. Med detta resonemang innebär ej uppfyllda avtalskrav typ I-fel och försummelse av implicita eller ej konkretiserade behov typ II-fel (Atkinson, 1999).

Uppdragsgivares förväntningar på projektresultat innefattar enligt Shenhar, Levy och Dvir (1997) fler dimensioner än att avtalade krav uppfylls inom rätt tid och budget. För att uppnå framgångsrika projektresultat menar de att även tillfredsställelse av underförstådda behov är nödvändigt. Detta tillsammans med Atkinsons (1999) resonemang om att typ II-fel kan döljas vid projektleverans innebär att det, enligt rapportförfattarna, kan finnas utrymme för projektleverantörer att göra avkall på värdeskapande kvalitetsfaktorer som inte är synliga vid projektleverans.

Enligt Maylor (2010) utgörs ett projekt av fyra faser: projektdefinition, utformning av projektprocesser, projekts utförande samt överlämning och slutligen processutveckling. Munns och Bjeirmi (1996) hävdar att även projektets nyttjandefas behöver tas i beaktning när projektframgång bedöms, vilket Maylors modell inte behandlar. Istället presenterar Munns och Bjeirmi en modell med sex faser som inkluderar tillämpning och avveckling av projektresultat, vilken illustreras i figur 5.



Figur 5. Munns och Bjeirmis modell av projektlivscykeln samt olika framgångsomfång (Munns & Bjeirmi, 1996, s. 85, översatt av rapportförfattarna).

Munns och Bjeirmi (1996) menar vidare att det inte är möjligt att bedöma projekts egentliga värdeskapande utan att inkludera nyttjandefasen i modellen. Genom denna utökade modell avser de belysa vilket långsiktigt värde som skapas av projekt, framför att fokusera på huruvida avtalade krav uppfyllts inom rätt tid samt inom budget. Att åstadkomma ett projektresultat som uppfyller avtalade specifikationskrav vilka avtalats mellan uppdragsgivare och projektleverantör, inom rätt tid och inom budget, definierar Munns och Bjeirmi endast som framgångsrik projektledning. För att det ska vara möjligt att utvärdera projekt, menar de vidare att det är nödvändigt att undersöka ett mer långsiktigt perspektiv, för att inkludera faktorer och kriterier vilka inte kan mätas omedelbart efter att projektleverantörens arbete är avslutat.

2.3.4 Gap mellan projekt och uppdragsgivare

Förutom att kravspecifikationer inte förmår täcka in långsiktiga effekter av projekts resultat, kan det enligt Atkinson (1999) uppstå en differens mellan av uppdragsgivaren upplevt projektresultat och vad som egentligen efterfrågades. Atkinson presenterar fem gap mellan projektleverantörer och uppdragsgivare, vilka tillsammans utgör just denna differens mellan förväntningar på och upplevelse av projektresultat. Modellen över de fem gapen, som visas i tabell 1, illustrerar hur projektresultat kan skilja sig från dess uppdragsgivares egentliga behov trots att resultatet uppfyller kriterier för ett framgångsrikt projekt (Atkinson, 1999).

Det behov av projektresultat som egentligen efterfrågas och förväntas av uppdragsgivare
Gap 1
Efterfrågat projektresultat, som det uttrycks av uppdragsgivare
Gap 2
Efterfrågat projektresultat, som det uppfattas av projektleverantören
Gap 3
Konkret projektplan som utvecklas av projektleverantören
Gap 4
Faktiskt resultat som levereras till uppdragsgivare
Gap 5
Hur det faktiska resultatet uppfattas av uppdragsgivare

Tabell 1. Atkinssons (1999) fem gap mellan projektleverantör och uppdragsgivare.

2.4 Kvalitet

För att framgångsrikt kunna bedöma projekt krävs förståelse för kvalitetsdimensionens komplicerade natur. Detta kapitel ämnar illustrera att kvalitet inte är ett entydigt begrepp.

Traditionellt har kvalitetsbegreppet inom projektledning fokuserat på slutprodukten utan att vidare adressera projektets olika intressenter och deras varierande behov (Maylor, 2010). Fokus har enligt Maylor således legat på att uppnå explicita kvalitets-specifikationer samt att leverera på utsatt tid och inom en viss budget, snarare än på att identifiera vad som är värdeskapande för projektets olika intressenter.

Enligt Maylor (2010) finns ingen enhetlig definition av kvalitet, vilket kan förklara varför konceptet är svårförståeligt. Bristande förståelse för vad som inkluderas inom kvalitetsbegreppet skapar därför enligt Maylor problem för projektledare. Om projektledare inte kan definiera exakt vad kvalitet innefattar, har de också små möjligheter att utforma projektprocesser som kan leverera vad projekts intressenter uppfattar som kvalitet (Maylor, 2010). Således är det enligt Maylor viktigt med förståelse över att det finns flera definitioner av kvalitet, samt att utvärdera vilka kvalitetsmått eller definitioner av kvalitet som bör prioriteras eller lämpar sig bäst att använda i varje enskilt projekt.

2.4.1 Interna och externa kvalitetsmått

Enligt Maylor (2010) finns olika sätt att se på kvalitet. Ett synsätt är att kvalitet innefattar flera definierbara och mätbara egenskaper, vilka kan uppnås för att uppnå kvalitet med avseende på exempelvis juridiska krav, specifikationskrav eller teknisk överlägsenhet (Maylor, 2010). Detta synsätt menar Maylor kan baseras på en produkt och dess specifikationer, men också processer som tillämpas vid produktutveckling. Detta är enligt Maylor ett *internt* synsätt på kvalitet, då det baseras på specifikationer och mätvärden som inte tar hänsyn till vad externa projektintressenter, som exempelvis uppdragsgivaren, faktiskt efterfrågar eller värdesätter.

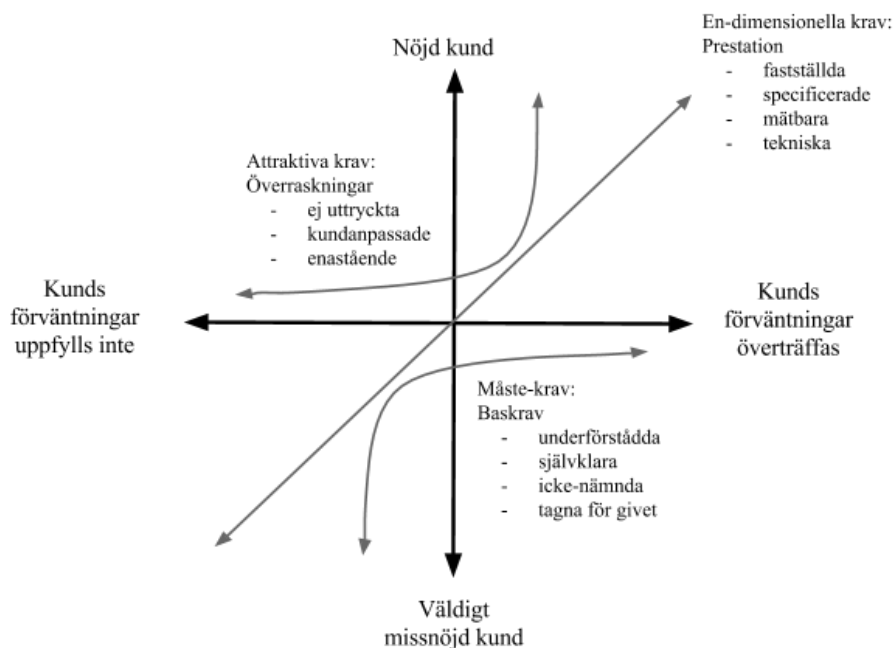
Maylor (2010) hävdar vidare att det finns ett annat, *externt* synsätt på kvalitet som grundar sig i externa intressenters förväntningar och upplevelser, vilket går i linje med Atkinsons (1999) modell över de fem gapen mellan förväntningar och upplevelser. Med Maylors (2010) externa synsätt kan kvalitetsfrågan hanteras genom tvåvägskommunikation mellan projektleverantör och externa intressenter i syfte att hantera deras förväntningar. Framgång för projekt kan således, sett ur externa intressenters perspektiv, betraktas som differensen mellan förväntningar på projektet och dess faktiska resultat (Maylor, 2010).

Maylor (2010) menar att fokus inte kan riktas mot antingen det interna eller externa synsättet, utan de två måste kombineras. Förmågan att kombinera de båda synsätten är således enligt Maylor avgörande för effektiv kvalitetsstyrning.

2.4.2 Olika typer av krav

En ytterligare anledning till att det är så viktigt att förstå alla intressenters syn på kvalitet är att uppnådda eller överträffade krav, i motsats till hur krav ofta förväntas, inte alltid leder till en förhöjd tillfredsställelse (Matzler & Hinterhuber, 1998). Kanos modell för kundnöjdhet presenterar enligt Matzler och Hinterhuber en alternativ syn på krav med tre huvudsakliga typer av produktkrav som på olika sätt påverkar kundnöjdhet: måste-, en-dimensionella respektive attraktiva krav. Matzler och Hinterhubers tolkning illustreras i figur 6 och presenteras i följande tre punkter:

1. Måste-krav krav är sådana som utgör orderkvalificerare, det vill säga baskrav för att ens överväga ett köp. Om krav av den här typen inte uppfylls kommer kunden att bli väldigt missnöjd, medan uppfyllande av desamma inte kommer leda till mer än frånvaro av missnöje. Snarare än att utgöra en konkurrensfördel tas dessa krav för givet och kommer således inte att uttryckas explicit, trots det extrema missnöje som skulle uppstå i de fall kraven inte uppfylls. Således är dessa krav såväl implicita som direkt avgörande för den av kunden upplevda kvaliteten hos en produkt.
2. Endimensionella krav utgör den traditionella uppfattningen av vad kundkrav är. De uttrycks ofta explicit av kund och ger allt högre kundnöjdhet ju bättre de möts. Omvänt ger de på samma sätt sämre kundnöjdhet om de inte uppfylls lika bra, så i fall med avtalade krav kan kundnöjdhet sägas vara proportionell mot den grad till vilken kraven uppfyllts.
3. Trots att de varken är explicit uttryckta eller förväntade, är så kallade attraktiva krav den typ av krav som har störst inverkan på kundnöjdhet. Att uppfylla sådana krav ger en kundnöjdhet som är mer än proportionell mot hur väl kraven uppfyllts, samtidigt som kunder inte blir direkt missnöjda om kraven inte tillgodoses. Attraktiva krav kan således endast ge en positiv inverkan på kundnöjdhet, eller ingen inverkan alls.



Figur 6. Olika typer av krav enligt Kanos modell för kundnöjdhet (Matzler & Hinterhuber, 1998, s. 29, översatt av rapportförfattarna).

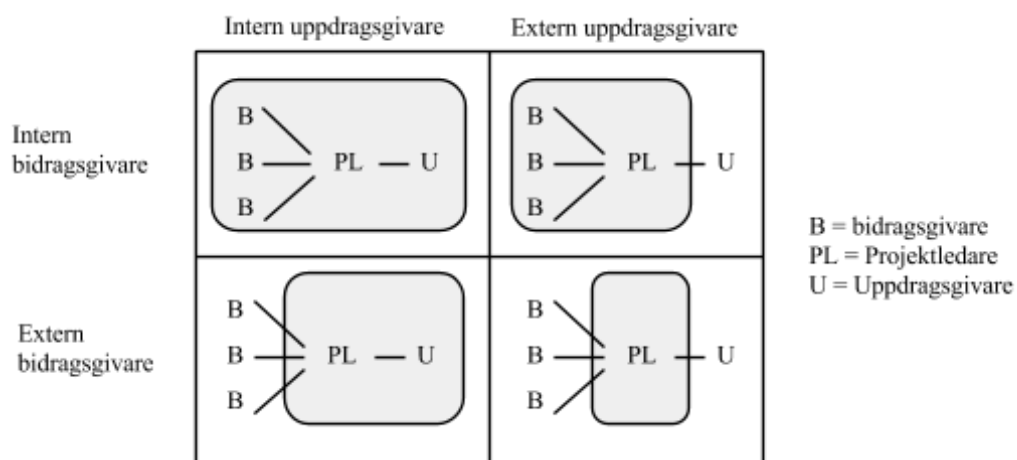
Att känna till kundkrav och klassificera under vilken kategori varje sådant faller, kan enligt Matzler och Hinterhuber (1998) användas som strategi för prioriteringar i produktutvecklingsprojekt. Detta kan enligt rapportförfattarna vara särskilt viktigt då projekten pressas till följd av knappa resurser.

2.5 Pressade organisationer och pressade projekt

Ökad konkurrens till följd av globalisering skapar hårdare krav på företag att utveckla nya produkter och tjänster i allt högre tempo, på en marknad där det samtidigt blir svårare för företag att differentiera sig och vara konkurrenskraftiga (Weinkauff & Hoegl, 2002). Detta leder till att den miljö eller kontext projekt genomförs inom generellt blir mer komplex, samtidigt som kraven på resultat höjs och de tillgängliga resurserna begränsas (Maylor, 2010; Williams, 1997). Den ökade konkurrensen leder enligt Maylor till hårdare krav på organisationer vilket i sin tur medför en generell åtstramning av de resurser projekt har tillgång till, huvudsakligen med avseende på tid och finansiella resurser. Utrymmet för projektleverantörer att hantera press beror enligt rapportförfattarna på dennes relation till uppdragsgivaren.

2.5.1 Relationer inom och mellan organisationer

Engwall (1995) menar att det är viktigt att se till juridiska företagsgränser då relationen mellan uppdragsgivare och projektledare får en annan karaktär om den sker över företagsgränser jämfört med om de sker internt inom en och samma organisation. På samma sätt går det att skilja på projekt där bidragsgivare till projekt, exempelvis projektleverantörer eller medarbetare, är interna eller externa. Figur 7 illustrerar fyra kategorier av projekt med olika relationer, baserat på en modell av Engwall. Dessa kategorier är dock konceptuella och Engwall poängterar att verklighetens projekt är mer komplexa då de kan innefatta kombinationer av dessa relationer. Det Engwall definierar som bidragsgivare samt projektledare innefattas båda av begreppet projektleverantör i denna studie.



Figur 7. Relationer mellan interna och externa uppdrags- samt bidragsgivare (Engwall, 1995, s. 205, omarbetad av rapportförfattarna).

Då uppdragsgivaren är extern uppstår en situation där interaktionen mellan uppdragsgivare och projektleverantör sker över bolagsgränser med följd att kontrakt eller avtal sluts mellan parterna på det som ska levereras. Där menar Engwall (1995) att det vanligtvis är uppdragsgivaren som bestämmer projektets mål och sätter ambitionsnivån för slutresultatet medan projektledaren ansvarar för att leverera enligt avtal. Vidare menar Engwall att dessa typer av projekt med extern uppdragsgivare främst bedöms efter hur de uppfyller avtalet.

Inom projekt med interna uppdragsgivare är rollfördelningen enligt Engwall (1995) inte lika uppenbar. Ifall organisationen som projektet genomförs inom ska använda projektresultatet anser Engwall att projektet successivt bör utveckla målformuleringen under projektets gång och se det som en del av projektprocessen. Detta då projekt med interna uppdragsgivare enligt Engwall bedöms efter det resultat projektet levererar snarare än uppfyllnad av krav.

2.5.2 Exempel på källor till press

Press kan antas uppstå på ett antal olika sätt. I kommande tre avsnitt presenteras exempel på situationer som kan pressa projekt.

2.5.2.1 Köpares marknad

Porter (2008) menar att uppdragsgivare, vilka besitter makt över projektleverantörer, kan dra fördel genom att tvinga ned priser, kräva ökad kvalitet och högre grad av service från projektleverantörer. Uppdragsgivare får enligt Porter vanligtvis denna makt genom att spela ut projektleverantörer mot varandra. För att uppdragsgivare ska kunna göra detta krävs enligt Zorn och Sackley (1991) en situation där utbud kraftigt överstiger efterfrågan. Vidare definierar de detta fenomen som en *köpares marknad*. Porter menar att detta maktövertag i synnerhet utnyttjas av priskänsliga uppdragsgivare. Maktövertaget sätter enligt rapportförfattarna press på projektleverantören och kan tvinga denna att acceptera order som kräver avkall på någon aspekt av leveransen.

2.5.2.2 Underskattade kostnader och överdrivna prestationer

Enligt Tsai (2002) förekommer konkurrens om uppdrag och resurser mellan interna grupperingar inom organisationer. Den interna konkurrensen gör att en köpares marknad framträder internt då flera projekt tävlar mot varandra om resurser, vilket enligt Coff (1999) sätter uppdragsgivare i en maktposition. För att projekt ska uppfattas som mer konkurrenskraftigt finns risk att projektleverantörer underskattar projektkostnad och överdriver dess nyttopotential (Engwall, 2002; Flyvbjerg, 2006; Christensen & Raynor, 2003). Detta möjliggörs enligt Chao, Lichtendahl och Grushka-Cockayne (2014) av att projektleverantören har bättre insikt i ett projektförslag än beslutsfattare rörande projekten. Flyvbjerg menar att orsakerna bakom projektleverantörernas överskattning av projektets resultat dels ligger i en undermedveten, överdrivet optimistisk syn på framtiden, men även i medvetna taktiska beslut från projektleverantören. Samma fenomen kan förekomma i projekt med externa uppdragsgivare, exempelvis i stora infrastrukturprojekt som enligt Flyvbjerg (2009) konstant levererar missvisande kostnads- och nyttokalkyler för att vinna upphandling.

2.5.2.3 Förändrade krav

I takt med att tekniska produkter och system blivit allt mer avancerade har utvecklingsprojekt blivit mer komplexa (Williams, 1997; Maylor, 2010). Denna komplexitet gör det enligt Ahern, Leavy och Byrne (2014) allt svårare att specificera krav före projektstart, varför detaljerade specifikationer och projektmål konkretiseras samt uppdateras under projekts gång. Detta är särskilt framträdande inom IT-projekt, där agila metoder fått stor genomslagskraft (Highsmith & Cockburn, 2001). Engwall (2002) menar däremot att många projekt verkar

initieras med otillräcklig planering, undermåliga förstudier samt utan att beslutsfattare har gjort sina intentioner tydliga. Vidare hävdar Engwall att förändringar generellt är kostsamma och svåra att genomföra i slutet av ett projekt, när vetskapen om resultatet är som bäst. Dessutom visar studier på att oväntade förändringar i krav från uppdragsgivare kan leda till förseningar och kostnader utöver det den specifika förändringen medför, vilket ytterligare sätter press på projektleverantören (Williams et al., 1995).

I de fall där uppdragsgivare, oavsett intern eller extern, förändrar krav eller specifikationer uppstår en ny förhandlingssituation mellan dessa båda parter. Beroende på det maktförhållande som råder mellan uppdragsgivare och projektleverantör kommer den senare besitta varierande möjlighet att erhålla ersättning för att leverera enligt de nya kraven. I de fall projektleverantören har förmåga att begära ersättning för ändrade specifikationskrav erhålls möjlighet till ökade intäkter. Inom situationer där en köpares marknad råder kan dock en uppdragsgivare utnyttja detta för att pressa projektleverantören, menar Porter (2008). Engwall (1995) exemplifierar med ett stort konstruktionsprojekt där den externa uppdragsgivaren utökade projektet efter hand. Därmed omförhandlades avtalet vid varje förändring och projektleverantören kunde i det fallet, på grund av hur ersättningen avtalats, ta ytterligare betalt för allt som tillkom. I ett annat fall som Engwall tar upp, där förändrade krav inte slog lika väl ut för projektet, var uppdragsgivaren intern. De förändringar som skedde kunde därmed inte mötas med ökade intäkter utan innebar enbart en belastning på projektets budget (Engwall, 1995).

Även andra intressenter än uppdragsgivare kan påverka förutsättningarna för utvecklingsprojekt. Det förekommer situationer där interna krav på ett projekt ändras efter dess initiering (Coyne, Coyne & Coyne, 2010). Om dessa krav kommer från överordnade menar Coyne, Coyne och Coyne att projektledare kan tvingas realisera exempelvis kostnadsbesparingar utan att göra avkall på tid och kvalitet. Dessa kostnadsbesparingar skulle kunna vara till följd av den ökade konkurrensen som nämns i inledningen av kapitel 2.5 och visa på hur press på organisationer leder till pressade projekt.

2.6 Formella och informella organisationer

En vanlig definition av organisationer är att de består utav samlingar människor vilka interagerar i en given arbetsfördelning för att uppfylla ett syfte (Cambridge Dictionnaires Online, 2015). Schein (1980) understryker att organisationer skapas utifrån avsikt och menar att formella organisationer utgörs av ett antal individers planerade och koordinerade aktivitet, vars syfte är att uppnå ett gemensamt mål genom fördelning av arbete, funktion, ansvar och auktoritet. Wickenberg (2004) poängterar dock att organisationers tilltänkta design inte

bestämmer dess prestationsförmåga. Crozier och Friedberg (1980) förklarar detta genom att beskriva organisationer som sociala konstruktioner vilket medför att de är indeterministiska i sin natur. Detta innebär att organisationer inte nödvändigtvis åstadkommer vad de är utformade att göra.

Barnard (1938) särskiljer den formella organisationen från den informella. Den förstnämnda är ett system av koordinerade aktiviteter som medvetet designats i syfte att nå uppsatta mål och den senare ett system av nätverk som påverkar organisationsmedlemmarnas attityd, förståelse och uppträdande. Wickenberg (2004) konstaterar att andra författares definitioner av det formella och informella kan skilja sig från de i Barnards modell. Gemensamt för dessa definitioner är emellertid att de beskriver informella egenskaper hos organisationer som något ledningen inte medvetet designerat (Wickenberg, 2004).

Den grad till vilken formella system försöker utöva inflytande över de informella aktiviteterna inom projektledning kan, enligt Wickenberg (2004), variera. Han påvisar ett samband mellan organisationens tidigare erfarenhet inom liknande projekt och grad av inflytande från det formella systemet; projekt som en organisation har bristande erfarenhet av tenderar att ha mindre inflytande från den formella organisationen och vice versa.

Wickenberg (2004) presenterar Morgans (1998) exempel från British Rail för att skapa förståelse kring den inverkan informella system kan ha på en organisation. Som alternativ till att strejka valde arbetarna hos British Rail att följa alla ledningens direktiv. På så sätt sinkades tågtrafiken kraftigt, trots att arbetarna formellt sett genomförde sina jobb. Wickenberg menar att exemplet visar hur det informella systemet, utan formella direktiv, kan korrigera defekter i det formella systemet. Samtidigt lyfter han fram problem med att relatera exemplet till Barnards (1938) tankar. Istället menar Wickenberg att fallet med British Rail stärker Weicks (2001) modell där organisationer beskrivs som självdesignande och sägs bestå av formella regelverk som tolkas och anpassas av informella system.

2.6.1 Skuggsystem

Enligt Wickenberg (2004) kan det finnas dolda systematiska beteenden inom informella system. Stacey (1996) benämner fenomenet som skuggsystem. Enligt Stacey består skuggsystemet av informella, sociala och politiska länkar genom vilka medlemmar utvecklar egna interaktionsregler. Dessa interaktionsregler syftar ofta att nå andra mål än de för organisationen övergripande. Istället kan reglerna syfta till allt från att stärka individers inflytande till att inofficiellt stärka eller sabotera det officiella systemet.

Argyris (1977) ger exempel på ett skuggsystem genom det så kallade dubbelfelet. Dubbelfelet syftar till hur ett misstag först begås och att information om detta sedan inte förmedlas vidare i organisationen. Fallet han beskriver bygger på ett stort företag som beslutar att avveckla produktion av en särskild produkt efter att den orsakat mångmiljonförlust. Enligt Argyris kände minst fem anställda inom organisationen till omfattande problematik kring produkten i fråga redan sex år innan ledningen beslutade att avveckla produktionen. Flera anledningar lyfts fram till varför informationen inte nådde ledningen snabbare, men Argyris identifierar politiskt beteende som den viktigaste faktorn. Han beskriver hur såväl fabrikschefer som mellanchefer medvetet begränsade informationsflödet inom organisationen av rädsla för att meddela misslyckande till överordnade.

I enlighet med Argyris (1977) fall identifierar Stacey (1996) rädsla för misslyckande som anledningen till att skuggsystem förblir dolda. Stacey beskriver samtidigt hur skuggsystem aktivt undviker att reglera det formella systemet. Wickenberg (2004) menar dock att dessa skuggsystem trots sin dolda natur kan tillåta sig studeras, förutsatt att de som genomför studien inte kan hota systemets intressen och aktörer.

3 Metod

Inledningsvis avser detta kapitel definiera den forskningsansats som ligger till grund för studien och inhämtandet av teori vilket utgör studiens teoretiska ramverk. Därefter beskrivs de metoder som tillämpats för datainsamling av empiri för att undersöka om fusk förekommer produktutvecklingsprojekt till följd av press. Slutligen presenteras en reflektion över det insamlade materialets trovärdighet samt en motivering till varför detta material använts.

Denna studie har tagit en kvalitativ ansats med stöd i en definition av Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008). Enligt denna definition ämnar kvalitativa studier i första hand undersöka och analysera innebörden av fenomen samt komplexa mönster som återkommande återfinns i separata källor, vilket ligger väl i linje med studiens syfte. Eriksson och Wiedersheim-Paul anger värderingar och maktförhållanden bakom politiska beslut som lämpliga studieobjekt för en kvalitativ studie. Även detta ligger väl i linje med de fenomen som studien syftar till att undersöka. Kvalitativa studier möjliggör större nyanser, men begränsar samtidigt entydiga jämförelser i större utsträckning än alternativet kvantitativa studier (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008).

3.1 Forskningsansats

Initial kunskap inom det ämne som ska undersökas är nödvändig för att formulera tydliga och strukturerade problem, men påverkar även studiens föresats (Wallén, 1993). För att erhålla en gedigen förståelse kring det ämne och problem som studien behandlar initierades inledningsvis en litteraturstudie som sedan fortlöpte under studiens gång, inriktad mot relevant litteratur, vetenskapliga artiklar och publikationer. Den initiala kunskapen bidrog till att skapa ett underlag för studiens problemformulering och syfte.

Under den inledande fasen av denna studies genomförande bedrevs studien explorativt. Detta innebär att grundläggande kunskaper inom det aktuella problemet undersökts, främst genom att identifiera vad, när, var, i vilket sammanhang och hur problematiken uppstår. Studiens explorativa fas syftar även till att skapa en tydlig förståelse för vilka aspekter inom det aktuella ämnet som kan anses intressanta att undersöka och analysera på ett djupare plan, samt vilka aspekter som kan uteslutas (Wallén, 1993).

3.2 Datainsamling

En distinktion kan göras mellan data som samlats in direkt av projektleverantören, så kallad primärdata, och data som hämtats från existerande litteratur eller andra källor vilken kallas sekundärdata (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). I denna studie samlades primärdata in genom en intervjustudie och sekundärdata genom en litteraturstudie. Litteraturstudien presenteras först, i avsnitt 3.2.1, då den till viss del ligger till grund för intervjustudien, som presenteras i avsnitt 3.2.2.

3.2.1 Litteraturstudie

För att bygga ett teoretiskt ramverk och öka rapportförfattarnas förståelse av ämnet inleddes tidigt en litteraturstudie som fortlöpt kontinuerligt. Urval av litteratur har baserats på källor som använts i studier och artiklar vilka tangerar studiens område samt rekommendationer från handledare.

Det framtagna materialet från litteraturstudien har utgjort ett teoretiskt ramverk med syfte att fördjupa rapportförfattarnas, samt läsarens, kännedom om området. Dessutom har litteraturstudien utgjort underlag till relevanta intervjufrågor, fungerat som kontext till intervjudata samt slutligen möjliggjort relevanta slutsatser och analyser. Litteraturstudien utgör en kontext som möjliggör att insamlad data ska kunna analyseras ur relevanta infallsvinklar (Lantz, 1993).

3.2.2 Intervjustudie

För att möjliggöra bredare perspektiv av studien samt ge ytterligare underlag till att besvara dess frågeställningar och uppfylla syftet har intervjuer genomförts med representanter för produktutvecklingsprojekt inom olika företag. Genom att studera projekt inom olika företag ökar sannolikheten att eventuella samband är av mer generell karaktär snarare än resultat av särskilda omständigheter. För att underlätta intervjuerna genomfördes inledningsvis fördjupade studier inom intervjumethodik.

Målet med studiens intervjuer har varit att samla in primärdata som grund för att undersöka och analysera frågeställningarna. Problematiken inom det studerade ämnet är komplex och antas delvis grunda sig i individers subjektiva upplevelser, vilket talar för en kvalitativ datainsamling (Lantz, 1993).

Till skillnad från en strikt kvantitativ enkätstudie, där resultat mer eller mindre direkt sammanställs och används, behöver resultatet från intervjuerna bearbetas för att uppnå en högre abstraktionsnivå (Westlander, 1993). Genom att jämföra data från intervjuerna med teoretiska begrepp från litteraturstudien är målet att ett meningsfullt mönster ska framträda (Lantz, 1993).

3.2.2.1 Intervjuobjekt

Under intervjustudien genomfördes sex intervjuer med totalt åtta personer vilka presenteras tillsammans med företagstyp i tabell 2.

Företagstyp	Roll
Industriföretag	Trainee på produktutvecklingsprojekt
Mjukvaruföretag	Projektledare
Fordonstillverkare	Chefsprojektledare, controller och produktkvalitetsansvarig (3 intervjuobjekt)
Konsultföretag - Projektkultur Torbjörn Wenell AB	Projektledningskonsult
Fordonstillverkare	Project Manager Quality på Produktutveckling
Fordonstillverkare	Key Account Manager på Eftermarknad

Tabell 2. Lista över intervjuer samt intervjuobjekt.

De personer som valdes ut att intervjuas är projektledare samt andra involverade i de utvalda projekten. Projektledare förefaller vara ett naturligt objekt att studera då dessa är ytterst ansvariga för projektresultat. De kan också antas utgöra en viktig kanal för informationsspridning in och ut från projektleverantören. Urvalet av företag och personer har delvis baserats på tillgänglighet, vilket alltid sker i viss utsträckning enligt Denscombe (2009). Intervjuobjekten bedöms alla vara, eller tidigare ha varit, engagerade och väl insatta i produktutvecklingsprojekt samt omkringliggande verksamhet, varför deras erfarenheter ansetts lämpliga att inkludera i denna studie.

För att komplettera övriga intervjuer och ge bättre underlag för att besvara frågeställningen valdes två intervjuobjekt ut speciellt efter deras bedömda värde för undersökningen vilket är en annan vanlig urvalsmetod (Marshall, 1996) Intervjuerna med Torbjörn Wenell och intervju 6 med en key account manager på eftermarknaden används för att ge andra perspektiv än de som befinner sig inom projektleverantörerna.

Torbjörn Wenell valdes ut som intervjuperson då hans mer än 50 års långa erfarenhet av arbete med projekt ansågs vara värdefull för datainsamling. Då han inte längre är aktiv inom en specifik organisation anses han inte besitta samma incitament att undanhålla eller förvränga information. Intervju 6 valdes också ut specifikt då en person med erfarenhet av eftermarknadsfrågor ansågs kunna ge kompletterande information om hur avkall på kvalitetsdimensionen kan se ut. Detta dels på grund av att direkt involverade personer i produktutvecklingsprojekt kan tänkas besitta incitament att dölja viss information om de avkall som eventuellt görs inom kvalitetsaspekter, men även för att projektledare eventuellt själva saknar medvetenhet om denna problematik. Dessutom kan en person från ett företags eftermarknadsavdelning antas ha större insikt i hur eventuella problem visar sig ute på marknaden tack vare närmare kundrelationer.

3.2.2.2 Utformning av intervjuer

Den specifika utformningen av en intervju kan variera stort, framförallt graden av struktur. För denna studie valdes en intervjuform med bestämda frågeområden där intervjuaren ställde fördjupande följdfrågor beroende på respondentens svar. Denna typ av intervju kan klassas som en riktat öppen intervju (Lantz, 1993).

Utformandet av intervjun berodde på den eftersökta informationens karaktär. I detta fall eftersträvades framförallt respondenternas subjektiva uppfattningar. Därför har en riktat öppen intervjuform använts vilken ger viss struktur men inte tvingar in respondenten i färdigbestämda mallar (Lantz, 1993).

3.2.2.3 Genomförande av intervjuer

Under intervjuerna deltog två intervjuare där den ena fokuserat på att ställa frågor och den andra antecknat direkta intryck. Den andra intervjuaren kan dessutom fylla ut eller fördjupa genom kompletterande frågor. Intervjuerna spelades in för att möjliggöra analys vid ett senare tillfälle. Direkt efter intervjuerna gick rapportförfattarna igenom intervjumaterialet för att sammanställa de tankar som uppkommit under intervjun i syfte att de ursprungliga intrycken inte skulle gå förlorade.

3.3 Källkritik

Med syfte att upprätthålla en hög trovärdighet har utvärdering och validering genomförts löpande genom att jämföra innehåll och underlag med syfte och frågeställningar. Relevans och trovärdighet hos insamlat material har bekräftats genom kontinuerliga jämförelser med teori samt återkoppling till intervjuobjekten vid oklarheter. Genom att göra dessa jämförelser är förhoppningen att eventuella diskrepanser kan upptäckas då olika källor används för att angripa problemet, vilket är en form av triangulering (Kitto, Chesters & Grbich, 2008).

Något som kan utgöra en brist vid intervjustudier är att data som samlas in är självrapporterad, det vill säga att det är respondenten som beskriver hur den agerar eller tänker. Detta skulle kunna skilja sig från hur respondenten faktiskt agerar eller resonerar och i så fall eventuellt sänka resultatets validitet. Därför är det viktigt att noggrant utforma intervjun och de frågor som ställs för att säkerställa att respondenten förstår frågorna, så att risken för diskrepans mellan rapporterat och egentligt beteende minskar (Lantz, 1993). En mer observerande studie hade möjligtvis kunnat ge större insikt i exempelvis hur och på vilket sätt avkall görs i produktutvecklingsprojekt men det hade inte varit möjligt utifrån denna studies tidsbegränsning.

4 Resultat och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras den data som insamlats under intervjustudien med utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk. Materialet presenteras i fyra delar som relaterar till frågeställning 1 och 2 samt hållbar utveckling. För att enkelt referera till intervjuerna kommer nummerreferenser användas, vilka visas i tabell 3. Då intervjuerna har varit riktat öppna har frågeområden kopplade till studiens frågeställningar använts. Anpassningar har skett för varje intervju, varför ingen intervjumall använts. Intervjuobjekten i intervju 5 och 6 representerar av samma företag, varför de behandlas gemensamt.

Nummerreferens	Företagstyp	Roll
1	Industriföretag	Trainee på produktutvecklingsprojekt
2	Mjukvaruföretag	Projektledare
3	Fordonstillverkare	Chefsprojektledare, controller och produktkvalitetsansvarig (3 intervjuobjekt)
4	Konsultföretag - Projektkultur Torbjörn Wenell AB	Projektledningskonsult
5	Fordonstillverkare	Project Manager Quality på Produktutveckling
6	Fordonstillverkare	Key Account Manager på Eftermarknad

Tabell 3. Lista över intervjuobjektens arbetsroller samt nummerreferenser.

4.1 Analys av frågeställning 1

Samtliga intervjuobjekt menade att avkall inom kvalitetsaspekter förekommer i projekt som pressas. Konsensus rådde även bland intervjuobjekten kring att tid, kostnad och kvalitet var vedertagna, vanligt förekommande mått vid bedömning av projektresultat, vilket stämmer överens med vad White och Fortune (2002), Atkinson (1999), Maylor (2010) samt Caccamesea och Bragantinib (2013) hävdar. Från samtliga intervjuer framkom även att tid och kostnad bedöms vara tydliga, icke förhandlingsbara faktorer där utrymme för avkall

vanligtvis saknas. Vidare styrkte samtliga intervjuer att det under vissa omständigheter kan göras avkall på kvalitetsaspekter i projektleveransen, utan att bryta mot avtalade krav. Wenell hävdade att kvalitet är ett komplext och mindre entydigt begrepp än tid och kostnad, faktorer vilka enkelt låter sig mätas och utvärderas. Denna beskrivning ligger i linje med Maylors resonemang om att definitionen av kvalitet är komplex, samtidigt som tid och kostnad är okomplicerade bedömningsmått på projekt.

I samtliga intervjuer framgick att avkall på kvalitetsaspekter sker i projekt som pressas. Endast i intervju 5 och 6 kunde ett missnöje påvisas varför fusk endast gick att säkerställa hos det företag dessa intervjuobjekt representerar. Tabell 4 visar en sammanställning av svaren på frågeställning 1 utifrån de olika intervjuerna. Intervju 4 utelämnas eftersom Torbjörn Wenell ej representerar en specifik organisation.

Intervju	Förekommer avkall i pressade projekt?	Förekommer fusk?
1	Ja	Kan ej säkerställas
2	Ja	Kan ej säkerställas
3	Ja	Kan ej säkerställas
5 & 6	Ja	Ja

Tabell 4. Sammanställning av intervjuresultat utifrån frågeställning 1.

I följande fem avsnitt analyseras insamlad data vidare. Dessutom undersöks specifika exempel på avkall inom kvalitetsaspekten.

4.1.1 Tidig utvärdering

Att projekt generellt sett utvärderas kort efter leverans (Atkinson, 1999, Munns & Bjeirmi, 1996) förhindrar utvärdering av långsiktiga värden (Shenhar, Levy och Dvir, 1997) och öppnar, enligt rapportförfattarna, därmed för projektleverantörer att bortprioritera värdeskapande faktorer som inte är synliga vid leverans. Wenell för ett resonemang som ligger i linje med detta, då han menar att projekt som pressas gör avkall på aspekter inom kvalitetsdimensionen vilka inte är synliga vid leverans och som inte är uppenbara för övriga intressenter. Avkall på aspekter som inte är synliga vid leverans kan tänkas löpa mindre risk att upptäckas då projekt utvärderas. Att göra avkall på icke-synliga kvalitetsaspekter kan även liknas vid att projektleverantören begår vad Atkinson (1999) benämner typ II-fel. Enligt

intervjuobjekten i intervju 3 meddelas inte avkall till uppdragsgivare, vilket kan liknas vid utnyttjande av den informationsasymmetri som beskrivs av Afzal, Roland och Al-Squris (2009). Således förefaller det finnas utrymme för projektleverantörer att sänka sin prestationsnivå inom kvalitetsdimensionen, förutsatt att avtalade krav uppnås. Även om avtalade krav uppnås tycks avkall kunna göras i leverans av avtalade krav.

4.1.2 Samspel mellan formell och informell organisation

Paralleller kan dras mellan bilden intervjuobjekten i intervju 3 förmedlar i avsnitt 4.1.1 och Argyris (1977) exempel i avsnitt 2.6.1. Argyris beskriver hur en problemtyngd produktion tillåts fortsätta till följd av att underordnade undanhåller information från överordnade inom företaget, vilket slutligen leder till miljonförluster innan ledningen avvecklar produktionen. På liknande sätt beskriver intervjuobjekten i intervju 3 hur projektleverantörer inom företaget undanhåller information om avkall från interna såväl som externa uppdragsgivare. Utifrån Barnards (1938) distinktion mellan formella och informella organisationer kan Argyris exempel, liksom vad som framkom i intervju 3, anses vara fall där den formella organisationen misslyckas tillgodogöra sig information från den informella organisationen. Detta kan i sin tur riskera att leda till begränsat lärande och att samma fel upprepas senare.

I kontrast till tidigare resonemang om systematiskt utnyttjande av informationsasymmetrier och typ-II fel gentemot uppdragsgivare menade intervjuobjektet i intervju 5 att de genom transparent kommunikation förespråkar reducerat omfång snarare än begränsning av processer. Genom återkoppling till Atkinson (1999) kan det liknas vid att föredra typ I-fel framför typ II-fel. Typ I-fel som kan översättas till att inte möta överenskomna och avtalade leveranskrav. Intervjuobjektet menade dock att det i praktiken ändå var vanligast med typ II-fel då den överordnade ledningsgruppen i regel föredrar detta framför typ I-fel.

Enligt Eskerod och Jepsen (2013) förekommer det att uppdragsgivare saknar förmåga att förstå och kommunicera sina egentliga behov innan projektinitering. Deras påstående styrks i intervju 6 där intervjuobjektet menade att de avtal som tecknas med uppdragsgivare sällan innehåller tillräckligt väl specificerade krav för att definiera en god leverans ur uppdragsgivarens perspektiv. Att avtalen inte speglar uppdragsgivarens behov och förväntningar bör medföra ökade krav på projektleverantör att själv förstå vilka mål som måste uppfyllas för att uppdragsgivaren ska uppleva projektresultatet som godtagbart. Då kunskap om projekt enligt Maylor (2010) ökar avsevärt under dess genomförande får projektleverantören bättre förutsättningar att formulera bra mål ju längre ett projekt är gånget. Den transparenta kommunikation som intervjuobjektet i intervju 5 beskriver skulle kunna ses som ett samspel mellan projektleverantör och ledningsgrupp i syfte att nyttja kunskapsökning

under projektgenomförande i syfte att formulera bättre mål. Detta skulle i sin tur kunna ses som ett samarbete mellan den formella och informella organisation som beskrivs av Barnard (1938). Genom att öppet kommunicera när avkall måste göras påvisar den informella organisationen brister i befintliga mål. Eftersom ledningsgruppen därmed informeras kan den besluta huruvida typ I-fel eller typ II-fel är att föredra i varje givet projekt och därmed justera den befintliga målbilden. På så sätt kan den formella organisationen förbättras genom att dra nytta av den informella organisationens kunskap om nuvarande brister.

4.1.3 Förstudier

Ur intervju 1 framgick att olika kvalitetsfaktorer åsidosätts beroende på när under livscykeln ett projekt pressas. Projekt som utsätts för press tidigt kan tvingas till avkall i planeringsarbetet i form av exempelvis otillräckliga förstudier, vilket kan leda till att projektet inte ger ett önskvärt resultat. Wenells erfarenhet visar att projektleverantörer ofta påbörjar ett nytt projekt innan det gamla är avslutat, vilket också stärks av Maylor (2010). Sådana projektöverlapp skulle kunna bidra till att projekt pressas såväl i början som nära projektleverans. Data från intervju 1 tycks följa Engwalls (2002) uppfattning om att många projekt initieras med otillräckligt planeringsarbete och undermåliga förstudier. Det icke önskvärda resultatet kan förklaras av Eskerod och Jepsen (2013) som enligt tidigare resonemang menar att en uppdragsgivare inte har möjlighet att kommunicera sina behov och förväntningar innan projekt planeras och påbörjas. Oförmågan att ge en tydlig bild av vad projektet avser uppnå skulle kunna förklaras av det gap Atkinson (1999) presenterar som Gap 1 eller av Eskerod och Jepsen samt Maylor, vilka hävdar att projektintressenters önskemål och förväntningar förändras eftersom kunskap och förståelse om projektet, dess potential och möjligheter tilltar under projektets gång. Att planering begränsas kan därmed minska möjligheten att avtala rätt specifikationer och behov, vilket således kan göra att projektleverantören, trots ett felfritt genomförande, inte uppnår eftersträvat resultat. Om projektmål sätts för tidigt, utan möjlighet till revidering, riskerar alltså projekt att låsas in på en väg som senare visar sig vara ofördelaktig. Att inga förändringar görs sent i projekt antas bero på att de är kostsamma och svåra att genomföra, vilket Engwall (2002) styrker. Avkall på förstudier kan främst tänkas ske i projekt vars uppdragsgivare är intern, där planering och målformulering kan anses vara en del av projektet. I de fall där uppdragsgivaren är extern menar Engwall (1995) att projektmål snarare kommer från uppdragsgivaren. För att uppnå optimalt resultat i interna projekt anser Engwall att en målformulering bör utvecklas successivt. En förändrad målformulering i senare skeden av projekt skulle kunna leda till ytterligare ökad press. Sammanfattningsvis kan avkall på förstudier, som senare visar sig påverka projektresultatet negativt enligt projektleverantör, påvisas i pressade projekt.

4.1.4 Dokumentation

I intervjuerna 1, 2, 3 och 6 framkom att dokumentation är en faktor som kan bli lidande i pressade projekt. Ur intervju 6 framgick att dokumentationen varit undermålig samt att detta upptäckts först då uppdragsgivare efterfrågat dokumentation för att lösa problem som uppstått med den levererade produkten. Intervju 6 visar således att den undermåliga dokumentationen har lett till missnöje hos uppdragsgivaren och att dokumentation inte alltid är en aspekt som utvärderas vid projektleveransen. Atkinsons (1999) samt Munns och Bjeirmis (1996), i avsnitt 2.3.3, förda resonemang kring att projekt utvärderas tidigt efter leverans lämnar enligt rapportförfattarna utrymme för avkall på aspekter som inte är synliga vid leveranstillfället, vilket kan förklara varför dokumentation kan vara föremål för avkall. Detta styrks ytterligare av Wenells uttalande i avsnitt 4.1.1 om att det görs avkall på just kvalitetsfaktorer som inte är synliga vid leverans. Den bristande dokumentationen i intervju 6 föll utanför ramen för vad som utvärderades vid bedömningen av projektet och kan därför anses vara exempel på det Atkinson definierar som typ II-fel.

Under intervju 2 framkom att dokumentation ofta lämnas till slutet av projektcykeln istället för att utföras kontinuerligt, vilket enligt Maylor kan leda till att mycket information går förlorad, samt gör att det under själva projektgenomförandet helt saknas dokumentation. Att det vid tillfällena under projektutförandet saknas dokumentation skulle kunna leda till andra kvalitetsbrister i slutprodukten. Vidare kan den bristande dokumentationen begränsa kunskapsspridning inom organisationen vilket enligt Maylor (2010) skulle skapa sämre förutsättningar för framtida projekt. Således leder den bristfälliga dokumentationen till att organisationen som helhet påverkas negativt, inte bara det aktuella projektet. En annan anledning till att dokumentation inte utförs på rätt sätt kan vara att den, enligt de modeller som presenteras för produktutveckling av Ulrich och Eppinger (2011) samt Cobb (2011), inte har någon tydlig plats i projektcykeln. Att dokumentation utförs främst i slutet av projektcykeln kan tyda på att den inte är en aspekt som utvärderas utförligt vid de olika grindarna i Cobbs agila modell, vilken liknar den modell som används av mjukvaruföretaget i intervju 2. Bristande dokumentation skulle i sådant fall leda till att projektet inte tilläts passera grinden in i nästa fas. Wenell menade att projektleverantörer påbörjar nya projekt innan de gamla är helt avslutade. Om dokumentationen främst genomförs i slutskedet av projekt riskerar dokumentation därmed att bortprioriteras till förmån för ett nytt projekt.

4.1.5 Kvalitetstester

Det framkom ur intervju 2, 3, 5 och 6 att kvalitetstester kan bli lidande då projektleverantören pressas. I linje med resonemanget i kapitel 4.1, kring att tidig utvärdering leder till prioritering av kvalitetsfaktorer som visar sig vid leverans, kan incitamenten att kvalitetstesta faktorer som är synliga vid projektleverans tänkas öka. På samma sätt kan incitamenten att testa mer långsiktiga faktorer minska då utvärderingen sällan tar upp långsiktiga faktorer

överhuvudtaget. Speciellt då det under intervjustudien framkom att måttet på hur väl en produkt har testats är svårbestämt, finns utrymme att göra avkall på kvalitetstester för faktorer som synliggörs först efter projektleverans. Intervjuobjektet i intervju 2 upplevde dessutom att det är svårt att testa i tillräcklig omfattning för att kunna kvalitetssäkra produkten, samtidigt som det är svårt att avgöra vad som är tillräckligt. Resonemanget i avsnitt 2.4 kring kvalitetsdimensionens svårdefinierade natur ger stöd åt att det skulle vara svårt att veta vad som är tillräcklig kvalitetstestning, eftersom de aspekter som testas inte nödvändigtvis är de som mottagaren prioriterar. Ur intervju 2 framkommer dessutom att nuvarande testutformning medför att en stor del av produktfeLEN upptäcks sent i projekten, vilket i sin tur leder till en utökad arbetsbörda i projektets slutskede. Speciellt sent i projektcykeln kan sådan ökad arbetsbörda tänkas leda till tidsbrist för projektleverantören.

4.2 Analys av frågeställning 2

Då avkall i denna studie antas bero på antingen press eller bristande motivation går det genom att utesluta en av dessa faktorer att påvisa den andra som orsak till fusk. För att påvisa om fusk beror på press är det således nödvändigt att utesluta bristande motivation i pressade projekt där avkall görs på kvalitetsaspekter. Eftersom Torbjörn Wenell inte talar för en specifik organisation eller projekt kommer inte data från intervju 4 presenteras eller analyseras. Intervjuobjekten i intervju 5 och 6 arbetar i samma organisation med skillnaden att intervjuobjektet i intervju 6 jobbar med eftermarknadsfrågor och intervjuobjektet i intervju 5 med kvalitet i produktutvecklingsprojekt. Då intervjuobjekt 5 och 6 återfinns på samma företag behandlas de tillsammans för att avgöra om projektleverantören är motiverad att leverera hög kvalitet eller ej.

Resultatet från intervjustudien sammanställs i tabell 5. Utifrån intervjuerna gick det enbart att påvisa från intervju 2 att projektleverantören var motiverad. I övriga fall gav intervjuerna motstridiga, otydliga eller inte tillräckligt utförliga svar för att kunna avgöra om projektleverantörerna är motiverade.

Intervju	Är projektleverantörerna motiverade?
1	Delvis
2	Ja
3	Kan ej säkerställas
5 & 6	Kan ej säkerställas

Tabell 5. Sammanställning av intervjuresultat utifrån frågeställning 2.

Ur intervju 1 framgick att projektleverantören är motiverad att leverera hög kvalitet, dock utifrån sin egen uppfattning om vad det innebär. Detta tydliggörs då intervjuobjektet tror att mer resurser skulle leda till förbättrade produkter, oavsett om förbättringarna skulle vara värdeskapande för uppdragsgivare. Däremot menade intervjuobjektet att dokumentation kunde negligeras, även då projekt inte pressades. Därmed framgår det ingen tydlig bild om projektleverantören är motiverad att leverera hög kvalitet utan det beror på vilken del av leveransen som undersöks.

I intervju 2 framgick att projektleverantören är motiverad att leverera hög kvalitet. Tidspress i kombination med ett väldefinierat mål gör, enligt intervjuobjektet, att projektleverantören uppfattar projekt som mer intressant samtidigt som tydligare fokus riktas mot de aspekter av produkten som uppdragsgivare värdesätter. I intervju 3 var det inte entydigt huruvida projektleverantören är motiverad att leverera hög kvalitet.

Den generella uppfattningen från intervju 6 är att projektleverantören har bristande motivation att leverera hög kvalitet. Projektmål skiljer sig, enligt intervjuobjektet i intervju 6, åt mellan avdelningar inom organisationen trots att de arbetar med samma projekt. På grund av de otydliga målen anser intervjuobjektet i intervju 6 att arbetsmotivationen hos projektleverantören är bristande. Intervjuobjektet i intervju 5 anser dock att motivationen är hög. Vid intervju 5 lyftes det fram att projektleverantören hellre minskar produktomfattning framför att bortprioritera kvalitetssäkringsprocesser då projekt pressas, men att det är svårt att få denna vilja igenom. Detta kan tolkas som att projektleverantören hellre levererar en produkt med mindre omfattning men som är kvalitetssäkrad. Därmed kan det antas att projektleverantören således är motiverad att leverera hög kvalitet, men att förutsättningar för att göra detta saknas. Då motstridiga svar fås från intervju 5 och 6 trots att de behandlar samma projektleverantör går det inte att säkerställa om projektleverantören är motiverad att leverera hög kvalitet eller ej.

4.3 Fusk med hållbar utveckling

Generellt upplevde inte intervjuobjekten att fusk inom hållbar utveckling förekommer i deras verksamheter. Intervjustudien kan således inte påvisa att press tvingar projektledare till fusk inom hållbar utveckling. Det skall dock poängteras att intervjuobjektet i intervju 6 menade att komfort kan bli lidande till följd av press. Om argumentet förs att komfort kan ses som en del av hållbar utveckling, förslagsvis inom den sociala dimensionen, skulle intervju 6 påvisa fusk. Denna diskussion går i linje med Faber, Jorna och Van Engelens (2005) vilka menar att undersökningsresultat kan bero på hur olika begrepp definieras. Rapportförfattarna anser emellertid att komfort inte innefattas i hållbar utveckling, vilket leder till slutsatsen att studien inte kan styrka förekomsten av fusk inom hållbar utveckling.

Utöver tolkningen av komfort och hållbar utveckling har två tänkbara förklaringar till resultatet identifierats. Den första är att intervjuobjekten helt enkelt inte kommit i kontakt med projekt där fusk förekommit inom hållbar utveckling. Detta bör enligt Maylor (2010) bero på att krav inom hållbar utveckling får hög prioritet inom projekten. Oavsett om det är lagkrav eller efterfrågan som ligger bakom kraven kan en tänkbar förklaring till deras status vara Maylors (2010) resonemang om att viktiga intressenters krav får hög prioritet inom projekt.

Om lagstiftning styr arbetet med hållbar utveckling innebär det att avkall på dessa krav skulle betyda direkta lagbrott, något som kan leda till juridiska påföljder för hela organisationen. Möjligheten att utfärda juridiska bestraffningar om krav inte möts, gör intressenterna bakom lagarna mycket viktiga för projektet.

Om hållbar utveckling istället nyttjas som konkurrensmedel för att möta efterfrågan är det troligt att uppdragsgivaren upplever dessa krav som mycket viktiga. Eftersom uppdragsgivaren är en viktig intressent för projektet går även denna förklaring i linje med Maylors resonemang.

Den andra tänkbara förklaringen är att intervjuobjekten känner till fusk men ljuger om dess förekomst, detta kan förklaras av de mekanismer Argyris (1977) synliggör i sitt exempel om dubbelfelet. Eftersom Wickenberg (2004) menar att skuggsystem trots allt kan tillåta sig studeras under rätt förutsättningar, skulle ett metodfel i intervjuerna kunna förklara att något fusk inte kunde identifieras.

5 Diskussion

I detta kapitel förs en diskussion utifrån vad som framkommit under studien. Orsaker bakom analysresultat, problematik kring studiens definitioner och förslag för framtida forskning är kapitlets huvudsakliga områden.

5.1 Varför påvisar studien inte fusk till följd av press?

Studien har visat att alla projektleverantörer i studien har gjort någon form av avkall på kvalitetsaspekter. Dock har endast intervju 5 och 6, som behandlas tillsammans, kunnat styrka förekomsten av fusk. Däremot kunde det inte styrkas att fusk som framkom från intervju 5 och 6 skedde till följd av press då det inte kunde uteslutas att det inte skedde till följd av bristande motivation. Enbart från intervju 1 och 2 framkom data som visar att avkall som gjordes berodde på press. I övriga fall har det inte gått att säkerställa att avkallen skett till följd av press då bristande motivation inte kunde uteslutas.

En anledning till att mer fusk inte kunnat identifieras kan vara att organisationer inte gör avkall som leder till missnöje hos uppdragsgivare, utan lyckas prioritera i linje med uppdragsgivarens prioriteringar. Om fusk, så som det är definierat i denna studie, ändå sker i större utsträckning än denna studie kunnat visa finns olika anledningar till varför fusk inte kunnat påvisas i fler fall.

Intervjustudiens urval av intervjuobjekt kan utgöra en felkälla. Exempelvis kan urvalet innefattat för få intervjuobjekt eller inte förmått fånga en tillräcklig bredd av olika intervjuobjekt. Intervjuobjekten kan av olika anledningar inte haft all information och på så sätt inte känt till de eventuella fusk som förekommit, exempelvis på grund av att det eventuella missnöje projektmottagaren upplevt aldrig nått intervjuobjektet eller ens uttryckts. Dessutom kan det diskuteras huruvida rätt personer inom organisationen intervjuats. Fler intervjuer med uppdragsgivare som kunnat delge deras perspektiv hade kunnat ge en bredare förståelse.

Eftersom frågan om fusk kan vara känslig finns också en möjlighet att intervjuobjekten, för att se till sina egna intressen, inte lämnat all den information de har. För att angripa ett ämne som detta bör en intervjuare planera sina frågor så att intervjuobjekt inte känner sig hotade, det vill säga att de inte har något att förlora på att uppge all information. Även om intervjuarna har strävat efter ett icke-hotfullt angreppssätt är det svårt att bedöma hur intervjuobjekten upplevt situationen.

5.2 Är studiens definition av fusk tillräcklig?

Då studien ämnat undersöka verkliga, negativa effekter till följd av press är det viktigt att begreppet fusk, som utgör angreppspunkten för att undersöka de negativa effekterna, beskriver det verkliga fenomenet på ett bra sätt. I studien definieras fusk som "att genom ett medvetet val leverera ett avtalat krav på ett sämre sätt än projektleverantör bedömer det hade kunnat göras, vilket om det upptäcks av uppdragsgivare leder till missnöje". Studiens definition kan diskuteras utifrån en rad olika infallsvinklar.

Då definitionen bland annat innefattar avtalade krav är det intressant att diskutera vad som faktiskt är avtalat. Även vid fall där ett juridiskt avtal upprättas är det kanske inte alltid uppenbart om avtalet bara innefattar det som explicit uttrycks, eller om även underförstådda avtalpunkter ska tas med. Shenhar, Levy och Dvir (1997) menar att uppdragsgivares förväntningar på projekt och därmed även bedömningskriterierna grundar sig på mer än avtalade krav, däribland underförstådda krav. Även Matzler och Hinterhuber (1998) betonar vikten av underförstådda krav och menar att uppdragsgivare blir missnöjda om dessa krav inte uppfylls. Ifall även underförstådda punkter kan anses vara avtalade blir frågan vilken grad av uppfyllnad som anses acceptabel. Även vad gäller avtalade krav kan nivån av uppfyllnad ifrågasättas. Att det faktiskt går att ifrågasätta hur väl en projektleverantör möter uppsatta krav, skapar större utrymme för det som denna studie definierar som fusk. Sammantaget är det därför intressant att studera vad som är en acceptabel nivå av uppfyllnad för att studera fusk i projekt.

Ett argument mot hur väl studiens definition av fusk speglar verkligheten är att alternativa utföranden, som leder till stora besparingar för projektleverantör men endast ett mycket litet missnöje hos uppdragsgivare, kan definieras som fusk trots att det kanske inte behöver ses som negativt för projektleverantören. Det kan dock argumenteras för att denna förenkling är nödvändig då relativa jämförelser mellan kostnadsbesparingar och missnöje hos uppdragsgivare är svåra att genomföra. Vissa förvrängningar av verkligheten kan alltså vara nödvändiga för att skapa angreppspunkter som gör studien genomförbar. Vidare kan även uttrycket missnöje uppfattas som för diffust för att inkluderas i en definition som ska utgöra en vetenskaplig angreppspunkt. För att avgöra huruvida förändrat utförande faktiskt leder till negativa effekter behöver projektbeställaren göra en jämförelse mellan nyttorna med det nya tillvägagångssättet och det missnöje det skapar för uppdragsgivaren. För att sätta diskussionen i en kontext används de tre konkreta kvalitetsfaktorer som pressade projekt, enligt resultatet av denna studie, kan göra avkall på: förstudier, kvalitetstester och dokumentation.

Det framkommer i intervjustudien att felaktiga förstudier kan ge stora negativa effekter, för både uppdragsgivare och projektleverantör. Samtidigt framgår av litteraturen att den kunskap förstudien ämnar synliggöra inte alltid finns tillgänglig innan projektinitiering och att förutsättningarna för ackumulering av denna kunskap ökar drastiskt i takt med projektförfarandet. Mot denna bakgrund kan argument föras om att störst resurseffektivitet kanske kan uppnås genom att minska förstudiens resurser och för att sedan fokusera på tillgodogörande av ny kunskap under projektets gång. Paralleller kan dras från detta resonemang till väletablerade produktutvecklingsprojektmetoder som agil produktutveckling. Å andra sidan är det tänkbart att mer omfattande förstudier leder till bättre förutsättningar vid projektinitiering, vilket kan minska behovet att i ett senare skede justera projektet efter den nya kunskap som ackumuleras och således ge en kostnadsbesparing.

Kvalitetstester kan tänkas vara möjliga att bedöma ur projektleverantörens ekonomiska perspektiv. Givet att varje test ökar chansen att upptäcka fel med x procent, varje upptäckt fel medför en kostnad om y kronor och att varje test kostar z kronor, bör det finnas en funktion av variablerna x , y och z som ger ett ekonomiskt korrekt antal tester. Denna relativt enkla ekonomiska modell kan dock sättas ur spel genom att ta hänsyn till faktorer såsom etik och moral. Om ett fel exempelvis medför dödsfall kan kostnadskalkylering av detta fel både uppfattas som komplicerat och rent av makabert. Då det gissningsvis är ovanligt att avtal berör kvalitetstester bör det finnas utrymme för projektleverantörer att utöva visst självbestämmande över denna kvalitetsfaktor.

Den kanske största nyttan med dokumentation är att det kan bidra till organisatoriskt lärande, även om det bara är en av flera potentiella nyttor. Lärande kan, liksom många andra faktorer i detta avsnitt, tänkas vara svårt att kvantifiera i termer av nytta. Att lärande dessutom i stor utsträckning kan bero på det faktiska innehållet snarare än hur väl dokumentationen är genomförd, medför ytterligare svårigheter i bedömningen av vad som är rätt dokumentationsgenomförande. För att förtydliga kan dålig dokumentation av projekt där värdefull kunskap faktiskt ackumulerats bidra till betydligt större lärande än väl genomförd dokumentation i projekt där ingen ny kunskap påträffats.

Sammanfattningsvis kan det uppfattas som mycket problematiskt att göra någon form av objektiv jämförelse mellan nyttorna från nya utföranden med de missnöjen som skapas. För att utgöra en god vetenskaplig angreppspunkt bör således definitionen av fusk spegla det verkliga fenomen som undersöks, negativa effekter av press, samtidigt som den beskriver något som kan låta sig studeras. Att definiera en god vetenskaplig angreppspunkt kan således innebära en avvägning mellan distorsion av verklighet och möjlighet att undersöka. Studiens

definition kan ha sökt beskriva verkligheten i för hög grad och således blivit alltför bred, vilket gjort angreppspunkten svår att använda. Detta främst på grund utav kundnöjdhetens abstraktionsnivå.

5.3 Har negativa effekter till följd av press identifierats?

Studiens utgångspunkt har varit att undersöka negativa effekter till följd av press. Utifrån detta definierades sedan fusk och press för att skapa vetenskapliga angreppspunkter. Trots att studien inte kan påvisa kausalitet mellan fusk och press, enligt studiens definition, har andra intressanta fynd gjorts vilka skulle kunna ses som negativa effekter till följd av press.

I flera intervjuer har kvalitetsavkall till följd av press identifierats. Huruvida dessa kvalitetsavkall riskerar leda till missnöje hos uppdragsgivare kan emellertid inte fastställas. Vad som däremot kan styrkas är att press lett till kvalitetsavkall som andra projektintressenter uppfattat som försämringar av projektleveransen. De andra intressenterna har uteslutande varit intervjuobjekten själva, vilka utgjort olika funktioner i projektleverantörens verksamhet i de undersökta fallen.

5.4 Vad är informationsasymmetriens roll vid fusk?

En annan intressant aspekt som framkommit under denna studie är hur kommunikation relaterar till fusk. Ifall avkall görs på ett tidigare avtalat krav och projektleverantör meddelar uppdragsgivare om detta är det intressant att diskutera om det fortfarande rör sig om fusk. Går det alltså att fuska i en helt transparent organisation, eller behövs informationsasymmetrier för att dölja fusk? Blir det istället så att projektintressenterna får omförhandla vad som är avtalat och vad projektet förväntas leverera ifall det inte finns informationsasymmetrier att utnyttja?

Dokumentation kan tänkas ha en viktig uppgift i att minska informationsasymmetrier. Med samma resonemang kan det antas att fusk med dokumentation ökar informationsasymmetrier och således ökar möjligheterna att fuska obemärkt. Det skulle kunna innebära att ett projekt under press väljer att fuska med dokumentationen i syfte att möjliggöra ytterligare fusk i en annan kvalitetsdimension.

Situationen där en stor organisation lider av stora informationsasymmetrier och fusk därför är vitt utbrett bland projekt är också intressant att diskutera. Är vetskapen om fuskets utspridning allmänt känd samtidigt som resonemanget om dokumentation gäller skulle detta kunna leda till att projekt tvingas fuska allt mer för att kunna konkurrera om resurser. Det skulle i förlängningen kunna leda till att projekt som faktiskt levererar kvalitet konkurreras ut av billigare, fuskande projekt, tills alla fuskar och marknaden helt urholkas på kvalitet.

5.5 Kan uppdragsgivare styra fusk?

I studien har ett antal faktorer vilka främjar fusk identifierats. Som uppdragsgivare kan det vara intressant att hitta medel med vilka fusk kan stävjas. De två huvudsakliga faktorer som uppdragsgivare kan tänkas påverka är informationsasymmetri och utrymme för missnöjdhet i avtalade krav.

Genom att alltid skriva juridiskt bindande kontrakt kan uppdragsgivaren försäkra sig om att även projektleverantören har incitament att uppfylla överenskomna krav, men det kan emellertid uppfattas som problematiskt om uppdragsgivare och -leverantör verkar inom samma organisation. De avtalade kraven blir också lite värda för uppdragsgivaren om de kan uppfyllas och ändå orsaka missnöje. Därför bör uppdragsgivaren sträva efter tydliga krav som garanterar tillfredställelse. Även detta kan vara problematiskt att uppnå då det framkommit i studien att uppdragsgivare inte alltid vet exakt vad denne vill ha, särskilt inte innan projektinitiering.

En förutsättning för att uppdragsgivare ska kunna formulera krav på ett sådant sätt att de garanterar tillfredställelse är god information om det aktuella projektet. Utan förståelse för vilka moment som ingår i ett projekt begränsas dels förmågan att formulera tillfredställande krav men också förmågan att kontrollera om kraven faktiskt uppfylls.

Förmågan att bedöma projektleveransen är viktig oavsett om projektleveransen är bunden till avtal eller inte, eftersom informationsasymmetrin även då spelar en avgörande roll. I studien framkom att avkall främst sker på faktorer vilka uppdragsgivaren inte kan se vid leverans. Då minskad informationsasymmetri medför ett minskat antal faktorer som uppdragsgivaren inte kan undersöka vid projektleverans, bör det även reducera risken att ta emot projektleveranser som orsakar missnöje.

Ett konkret sätt för uppdragsgivare att reducera informationsasymmetri kan tänkas vara utbyte av information med referenskunder. Exempelvis kan uppdragsgivare vilka tidigare nyttjat en potentiell projektleverantör eller beställt liknande projekt besitta relevant information som framkommit under nyttjande av projektresultatet.

5.6 Leder avkall till ytterligare avkall?

Utifrån de tre, i analysen återkommande, områdena vilka blivit lidande till följd av press anses det intressant att diskutera vilka effekter dessa avkall kan medföra. Nedan presenteras de effekter som de presenterade avkallen kan tänkas ha på ett pågående projekt.

5.6.1 Leder avkall i förstudier till ytterligare avkall?

Ingen kausalitet mellan pressade projekt och fusk med förstudier kunde påvisas. Om däremot projektleverantören pressas under uppstarten av ett projekt, där förstudien äger rum, kan ett flertal scenarion föreställas. Kravspecifikation kan exempelvis formuleras felaktigt så att den inte överensstämmer med vad uppdragsgivaren egentligen efterfrågar. Om specifikation sedan inte uppdateras genom en iterativ process kommer projektleverantören jobba mot en felaktig målbild, vilket riskerar att uppdragsgivaren inte blir nöjd även om leveransen sker enligt avtalade krav. Om kraven specificeras felaktigt så att projektleverantörens leverans skiljer sig från uppdragsgivarens målbild, på grund av avkallet på förstudier, utan att projektleverantören kan anklagas för att ha avvikit från specifikationen - skulle det då inte kunna klassas som fusk?

I de fall där kravspecifikation istället utvecklas iterativt under projektets gång kommer den efter hand, allt eftersom förståelsen ökar, uppdateras och närma sig den målbild som uppdragsgivaren egentligen eftersträvar. Konsekvensen för projektleverantören i sådana fall blir att de tvingas ändra riktning under projektets gång, vilket innebär merarbete. Sådana förändringar i krav från uppdragsgivare kan ses som en utvidgad omfattning av projektet, vilket således kan tänkas pressa projektleverantören ytterligare och, i enlighet med resultatet av denna studie, riskera avkall på kvaliteten.

5.6.2 Leder avkall i dokumentation till ytterligare avkall?

Att dokumentation saknas från vissa tillfällen under projektutförandet kan leda till att tidsåtgången för att åtgärda eventuella fel ökar eftersom de är svårare att spåra. Om de åtgärderna konsumerar mer tid än en kontinuerligt skött dokumentation kan det uppstå en tidsbrist, vilket kan leda till att de tvingas göra avkall på andra kvalitetsaspekter. Således kan bristfällig dokumentation, i de fall åtgärdandet av ett fel kan underlättas med hjälp av denna, tänkas leda till ytterligare avkall. Om projektleverantören prioriterat bort dokumentation på grund av att de pressats riskerar de alltså att tidsbrist uppstår i ett senare skede, där möjligheten att påverka projektets utfall dessutom har minskat jämfört med tidigare.

5.6.3 Leder avkall i kvalitetstestning till ytterligare avkall?

Om tidsbrist uppstår på grund av att kvalitetsbrister upptäcks i ett sent skede, kan projektleverantören tvingas göra ytterligare avkall på kvalitetsaspekter för att kunna leverera i tid och till given kostnad. Att kvalitetstesta då projektet redan är utsatt för press kan således tänkas ha låg prioritet eftersom det skulle kunna innebära merarbete i ett redan kritiskt läge. Det gäller speciellt kvalitetsfaktorer som inte är synliga vid leverans. Skulle projektleverantörerna i det läget ändå prioritera kvalitetstester och åtgärda de eventuella brister som då uppdagas, kan de likväl behöva göra avkall på en annan kvalitetsaspekt på grund av tidsbrist.

5.7 Förslag för fortsatt forskning

Då rapportförfattarna anser befintlig projektledningsteori bristfällig, rörande den negativa inverkan press kan ha på projekt, belyser denna studie ett potentiellt behov av fortsatt forskning. Vid sådan forskning anses det finnas lärdomar att dra från denna studie.

Press, som definierat i studien, anses av rapportförfattarna ha fungerat väl som angreppspunkt för att undersöka det aktuella fenomenet. Då studien visar att press kan ha negativa effekter kan det även vara relevant att djupare studera hur press uppstår och förhindras.

Studiens definition av fusk rekommenderas bearbetning för att möjliggöra användning som angreppspunkt vid fortsatta studier inom ämnet. Svårighet kring studiens definition av fusk problematiseras i avsnitt 5.2.

Gällande metod för fortsatta studier anser rapportförfattarna en kombination av egna observationer och intervjuer vara den mest lämpliga. Endast genomförande av intervjustudie riskerar ge en felaktig bild av verkligheten då insamlad data är observerad, tolkad och motiverad av någon annan än forskaren själv. Därför bör intervjustudien kompletteras med egna observationer då detta kan ge data som inte förvrängts. Samtidigt är en intervjustudie viktig eftersom objektiva sanningar är svåra att definiera som utomstående, istället är olika intressenters perspektiv, uppfattningar och värderingar intressanta referenspunkter.

Slutligen rekommenderar rapportförfattarna att en eventuell intervjustudie bör innehålla data från flera olika intressenter inom samma projekt. Detta kan nyansera, validera och utöka insamlad data.

6 Slutsats

Med utgångspunkt i de resonemang som besvarat studiens två frågeställningar är det inte möjligt att säkerställa kausalitet mellan press och förekomst av fusk i projektleverans. Enligt samtliga intervjuer kan det förekomma avkall inom produktutvecklingsprojekt som pressas. Att avgöra huruvida projektleverantörerna varit motiverade och huruvida avkallen som gjorts kunde leda till missnöje hos uppdragsgivaren om de upptäckts har däremot varit mer komplext. I slutsatsen behandlas inte intervju 4 då Torbjörn Wenell ej representerar något aktuellt projekt.

För att kunna säkerställa kausalitet mellan press och fusk krävs att tre saker överensstämmer. För det första behöver projektleverantören genomföra avkall och för det andra måste det säkerställas att dessa avkall beror på press. Slutligen behöver även missnöje till följd av avkallet kunna påvisas, ifall avkallet upptäckts.

För att påvisa kausalitet mellan avkall och press krävs enligt denna studies definitioner att avkall förekommer i pressade projekt, samtidigt som projektleverantören är motiverad att leverera hög kvalitet. Fusk definieras i denna studie som att genom ett medvetet val utföra ett avtalat krav på ett sämre sätt än projektleverantören bedömer det hade kunnat göras, vilket om det upptäcks av uppdragsgivaren leder till missnöje. Fusk kräver alltså både att projektleverantören medvetet gör avkall och att avkallet skulle leda till ett missnöje hos uppdragsgivaren vid upptäckt. Att fusk uppstår till följd av press kan således i denna studie endast påvisas när en motiverad men pressad projektleverantör medvetet gör avkall som, om det upptäcks, skapar ett missnöje hos uppdragsgivare. Tabell 6 visar en sammanställning av dessa kriterier.

Intervju	Förekommer avkall i pressade projekt?	Förekommer fusk?	Är projektleverantörerna motiverade?
1	Ja	Kan ej säkerställas	Delvis
2	Ja	Kan ej säkerställas	Ja
3	Ja	Kan ej säkerställas	Kan ej säkerställas
5 & 6	Ja	Ja	Kan ej säkerställas

Tabell 6. Sammanställning av analysresultat.

I intervju 1 framgick att avkall gjordes på förstudier till följd av press samtidigt som projektleverantören visade sig vara motiverade. Eftersom det däremot inte framgick ur intervjun huruvida avkallen lett till ett missnöje för uppdragsgivaren kan det inte säkerställas att det förekommit fusk enligt studiens definition. Vidare framkom under intervju 1 att avkall gjordes på dokumentation, men detta till följd av bristande motivation och inte press.

Under intervju 2 framkom att projektleverantörerna var motiverade och att på grund av press gjord avkall. Däremot kunde missnöje hos uppdragsgivaren ej säkerställas, varför fusk inte kunde påvisas.

I intervju 3 framgick att avkall gjordes då produktutvecklingsprojekt pressas, men inte huruvida dessa orsakat missnöje hos uppdragsgivaren. Det gick heller inte att säkerställa huruvida projektleverantörerna var motiverade.

Under intervjuerna 5 och 6, vars intervjuobjekt jobbar inom samma organisation, kunde fusk påvisas då uppdragsgivaren blivit missnöjd. Däremot kunde motivation hos projektleverantörer inte säkerställas på grund av motsägelser mellan intervjuerna och därmed kunde bristande motivation inte uteslutas som orsak till fusk. Således kunde inte kausalitet mellan press och motivation påvisas.

Liksom för övriga kvalitetsdimensioner kan inte kausalitet mellan fusk och press påvisas inom hållbar utveckling. Vad som stack ut med hållbar utveckling var att ingen intervju överhuvudtaget vittnade om avkall till följd av press inom detta område. Ingen entydig orsak har hittats vilken förklarar denna diskrepans, men några tänkbara förklaringar presenteras i avsnitt 4.3

Sammanfattningsvis kan fusk till följd av press inte påvisas i denna studie. Avkall till följd av press har förekommit men dessa kunde inte säkerställas som fusk enligt studiens definition. Även fusk, enligt studiens definition, har förekommit men i det fallet kunde inte orsaken bakom fusket säkerställas.

Referenser

Skriftliga källor

Adler, P.S., Mandelbaum, A., Nguyen, V. & Schwerer, E. (1995). From Project to Process Management: An Empirically-Based Framework for Analyzing Product Development Time. *Management Science*, vol. 41, nr. 3, ss. 458-484.

Afzal, W., Roland, D & Al-Squri, M.N. (2009). Information asymmetry and product valuation: an exploratory study. *Journal of Information Science*. vol. 35, nr. 2, ss. 192-203.

Ahern, T., Leavy, B. & Byrne, P.J. (2014). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, vol. 32, nr. 8, ss 1371–1381.

Akerlof, G.A. (1970) The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, nr. 3, ss. 488-500.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, vol. 55, nr. 5, ss. 115-125.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, vol. 17, nr. 6, ss. 337-342.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Browning, T.R., Fricke, E. & Negele, H. (2006). Key concepts in modeling product development processes. *Systems Engineering*, vol. 9, nr. 2, ss. 104-128.

Caccamesea, A. & Bragantini, D. (2013). Beyond The Iron Triangle: Year Zero. *PM World Journal*, vol. 2, nr. 12, ss. 1-18.

Chao, R.O., Lichtendahl, K.C. & Grushka-Cockayne, Y. (2014). Incentives in a Stage-Gate process. *Production and Operations Management*, vol. 23, nr. 8, ss. 1286-1298.

Christensen, C., Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Clark, K.B. & Wheelwright, S.C. (1993). *Managing new product and process development: text and cases*. New York: Free Press.

Cobb, C. G. (2011). *Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Coff, R.W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, vol. 10, nr. 2, ss. 119-133.

Cooper, R.G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, vol. 33, nr. 33, ss. 44-54.

Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. (1986). An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 3, nr. 2, ss. 71-85.

Coyne, K., Coyne, S.T. & Coyne, E.J. Sr. (2010). When You've Got to Cut Costs - Now. *Harvard Business Review*, vol. 12, nr. 1, ss. 74-82.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1980). *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*. Chicago: University of Chicago.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

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

Engwall, M. (2002). The Futile Dream of the Perfect Goal. *Beyond Project Management*, red. Håkansson, O. och Pickard, N., ss 261-277. Malmö: Liber.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken*. Stockholm: Liber.

Eskerod, P. & Jepsen, A.L. (2013). *Project Stakeholder Management: Fundamentals of Project Management*. Farnham: Gower Publishing Limited.

Faber, N., Jorna, R. & Van Engelen, J. (2005). The sustainability of sustainability – a study into the conceptual foundations of the notions of sustainability. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, vol. 7, nr. 1, ss. 1-33.

Flyvbjerg, B. (2006). From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right. *Project Management Journal*, vol. 37, nr. 3, ss. 5-15.

Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built - and what we can do about it. *Oxford Review of Economic Policy*. vol. 25, nr. 3, ss. 344-367.

Handy, C.B. (1995). *The Empty Raincoat: Making Sense Of The Future*. London: Random House Business Books.

Highsmith, J. & Cockburn, A. (2001). Agile Software Development: The Business of Innovation. *Computer*, vol. 34, nr. 9, ss. 120-127.

Jha, K.N. & Iyer, K.C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, vol. 25, nr. 5, ss. 527-540.

Kitto, S.C., Chesters, J. & Grbich, C. (2008). Quality in qualitative research. *Medical Journal of Australia*, vol. 188, nr 4, ss. 243-246.

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lévárdy, V. & Browning, T.R. (2009). An adaptive process model to support product development project management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 56, nr. 4, ss. 600-620.

Marshall, M.N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, vol. 13, nr. 6, ss. 522-525.

Maylor, H. (2010). *Project Management (4:e uppl.)*. Harlow: Pearson Education.

Matzler, K. & Hinterhuber, H.H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, vol. 18, nr. 1, ss. 25-38.

Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.

Munns, A.K. & Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, vol. 14, nr. 2, ss. 81-87.

Page, A.L. (1993) Assessing new product development practices and performance: Establishing crucial norms. *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, nr. 4, ss. 273-290.

Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, vol 86, nr. 1, ss. 78-93.

Roemer, T.A. (2000). *Managing product development processes*. Diss., University of California. Los Angeles: UMI Dissertations Publishing.

Safoutin, M.J. (2003). *A methodology for empirical measurement of iteration in engineering design processes*. Diss., University of Washington. Seattle: UMI Dissertations Publishing.

Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Shenhar, A.J., Levy, O., Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *The Professional Journal of the Project Management Institute* vol. 28, nr. 2 ss. 5-17.

Stacey, R. D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berett Koehler.

Toor, S. & Ogunlana, S.O. (2010). Beyond the “iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, vol. 28, nr. 3, ss. 228-236.

Tsai, W. (2002). Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, ss. 179–190.

Ulrich, K.T. & Eppinger, S.D. (2011). *Product design and development*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Urban, G.L. & Hauser, J.R. (1993). *Design and Marketing of New Products*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wallén, G. (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Business.

Weinkauff, K. & Hoegl, M. (2002). Team leadership activities in different project phases. *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 8, nr. 7/8 , ss. 171-182.

Westlander, G. (1993). *Socialpsykologi: Tankemodeller om människor i arbete*. Göteborg: Akademiförlaget.

White, D. & Fortune, J. (2002). Current practice in project management - An empirical study. *International Journal of Project Management*, vol. 20, nr. 1, ss. 1-11.

Wickenberg, J. (2004). *Exploring the Shadows of Project Management*. Diss., Chalmers Tekniska Högskola. Göteborg: Univ.

Williams, T., Eden, C., Ackermann, F. & Tait, A. (1995). The Effects of Design Changes and Delays on Project Costs. *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 46, nr. 7, ss. 809-818.

Williams, T.M. (1997). *Managing and Modelling Complex Projects*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Zorn, T.S. & Sackley, W.H. (1991). Buyers' and Sellers' Markets: A Simple Rational Expectations Search Model of the Housing Market. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, vol. 4, ss. 315-325.

Elektroniska källor

Elvingson, P. (u.å.). Hållbar utveckling.

Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/h%C3%A5llbar-utveckling> [2015-02-07]

Hatzichronoglou, T. (1996). Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, nr. 1996/05, Paris: OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/885511061376>

Organization (2015). I *Cambridge Dictionaries Online*.

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/organization> (2015-05-09).

Föreläsningmaterial

Svensson, P. (2015). Lektor vid Chalmers Tekniska Högskola. Föreläsning 20 januari.