

Handelshögskolan i Stockholm
Företagande och ledning
Magisteruppsats – 10 p

Projektledning på idrottsförvaltningen – Ett förändringsförslag

David Ståhlberg, 18537

Författare: David Ståhlberg, 18537
Handledare: Mats Engwall
Opponenter: Mattias Eriksson och Björn Perman
Framläggning: Tisdagen den 25 april 2006 kl 13.15-15.00 i sal C512

Abstract

The management at the City of Stockholm's Sports Department have problems. During recent years several IT-projects have been launched but results are worse than could have been hoped for. The projects are generally perceived as being too expensive, too time consuming and not to have delivered the expected results.

This thesis aims at giving the City of Stockholm's Sports Department theoretically based advice on how to improve their management of IT-projects. Applying modern organisation theory and research to project management, mainly from a social constructionist perspective, the author studies and analyzes two recently completed IT-projects. The thesis ends up with a set of practically applicable advice on how the City of Stockholm's Sports Department can work with project management in the future. The final discussion is grouped into four different areas: structuring of projects, understanding project uniqueness, building flexibility into project realization and to focus project evaluations on learning.

By discussing how research on project management can come into practical use, this thesis also fulfils a second purpose – to give an example of applied science to the topic, outlining a new methodology for project management.

Innehåll

ABSTRACT	2
INNEHÅLL	3
1. INLEDNING	4
1.1 UPPSATSENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	5
1.2 INTRODUKTION TILL DE UTVÄRDERADE PROJEKTEN	6
1.3 UPPSATSENS DISPOSITION	7
2. KUNSKAP GENOM FALLSTUDIER	9
2.1 VETENSKAPSTEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	9
2.2 METODBESKRIVNING	12
2.3 VETENSKAPLIGT BIDRAG: TILLÄMPAD FORSKNING	15
3. NÅGRA VIKTIGA UTGÅNGSPUNKTER	17
3.1 DEN GÄNGSE PROJEKTLEDNINGSLÄRAN	17
3.2 FRAMGÅNGSRIKA PROJEKT	22
4. STOCKHOLMS STAD OCH IDROTTSFÖRVALTNINGEN	26
4.1 STOCKHOLMS STAD	26
4.2 IDROTTSFÖRVALTNINGENS ORGANISATION OCH UPPDRAG	27
5. TVÅ PROJEKT PÅ IDROTTSFÖRVALTNINGEN	30
5.1 INTERBOOK	30
5.2 SNABBARE UPPKOPPLING	35
6. IDROTTSFÖRVALTNINGEN OCH DEN GÄNGSE PROJEKTLEDNINGSLÄRAN	42
6.1 TIPS FRÅN PROJEKTLEDNINGSLITTERATUREN	42
6.2 DEN GÄNGSE PROJEKTLEDNINGSLITTERATURENS BEGRÄNSNINGAR	45
7. NYA PERSPEKTIV PÅ PROJEKTLEDNING	61
7.1 PROJEKT ÄR OLIKA	61
7.2 FÖRÄNDRING OCH LÄRANDE	68
7.3 REFLEKTERANDE UTVÄRDERINGAR	70
7.4 ATT SKAPA HANDLING	73
8. FÖRÄNDRINGSFÖRSLAG FÖR IDROTTSFÖRVALTNINGEN	77
8.1 ORDNING I BESLUTSLEDEN	77
8.2 FÖRSTÅELSE FÖR FÖRUTSÄTTNINGAR	80
8.3 EFTERTANKE I GENOMFÖRANDET	83
8.4 LÄRANDE UTVÄRDERINGAR	85
9. AVSLUTNING	88
9.1 AVSLUTANDE DISKUSSION	88
9.2 PROBLEMATISERING	89
REFERENSER	91
LITTERATUR	91
ANDRA TRYCKTA KÄLLOR	92
MUNTliga KÄLLOR	92

1. Inledning

I nedskärningarnas och bolagiseringarnas tidevarv ställs nya krav på svensk förvaltning. Förebilden för verksamheten är ofta näringslivet och arbetsmetoder som fungerar där antas kunna fungera även för myndighetsutövning. Den traditionella byråkratiska modellen får konkurrens i ett ständigt pågående rationaliseringssamtal och förslag om effektiviserande arbetsmetoder vinner enkelt legitimitet.

Projektarbetsformen är en sådan näringslivskopia. Alltsedan det antiauktoritära 70-talet och 80-talets ”Riv pyramiderna” har självstyrande grupper och decentralisering varit på modet.¹ Svensk förvaltning har inte varit sena med att haka på trenden. Genom att samla just den kompetens som behövs för en viss arbetsuppgift och sedan låta dessa personer bilda en grupp som arbetar utanför den ordinarie beslutsordningen, anses icke-standardiserade temporära uppgifter bättre kunna lösas.

Att projektarbetsformen är på tapeten märks inte minst i den moderna managementlitteraturen.² Marknaden är översållad av böcker med enkla framgångsrecept och flerstegsmodeller för effektivare projektledning. Här kan man läsa om hur varje ”projekt” bör utgå från en välstrukturerad projektplan, att arbetet ska styras av en projektledare med en rationell projektledningsmetodik och om hur varje projekt bör avslutas med en utvärdering där plan och utfall jämförs.³ Detta normativa synsätt går helt i linje med den målrationella logik som de senaste årtiondena tagit över inom svensk myndighetsutövning. Istället för detaljerade regelverk för vad som ska göras och när, är arbetet i dagens förvaltningsenheter inrättat för att uppnå politiskt uppställda mål. För olika typer av mål sammanställs olika så kallade styrdokument. Det är upp till den enskilda förvaltningen att göra mest möjligt av sin budget för att uppnå målen i dessa styrdokument. I sammanhanget är ”projektifieringen” av de respektive förvaltningarnas arbete naturlig. Precis som för förvaltningsenheten i stort är det måluppfyllelse som driver managementlitteraturens projekt. Genom att bryta upp linjeorganisationens arbete och istället låta tidsbegränsade arbetsgrupper och projektmål styra

¹ Engwall 1995, s. 122

² Det märks även på internet. I Google ger sökordet ”project management” över 24 000 000 träffar och på e-handelsplatsen amazon.com finns över 4 000 böcker med begreppet ”project management” i titeln.

³ Engwall 1995, s. 41

verksamheten anser sig förvaltningsenheter både kunna vinna ökad målfokusering och större effektivitet.

Det tycks dock finnas anledning att närma sig denna normativa projektledningslära med viss försiktighet. Forskare som bland andra Mats Engwall och Kerstin Sahlin-Andersson har i empiriska studier uppmärksammat flera tillkortakommanden i det gängse synsättet och förordar långt större nyansrikedom i förståelsen av projekt. Verklighetens ”projekt” kan vara djupt olikartade fenomen och det är tveksamt om ett och samma framgångsrecept är generellt tillämbart. Vidare kan det ifrågasättas huruvida litteraturens rationalistiska modeller verkligen är användbara i realiteten. Människans kalkylerande förmåga är begränsad och hennes omgivning komplex. Alternativa synsätt kan hämtas från annan moderna organisationsteori och forskare som exempelvis Nils Brunsson, Karl E. Weick och James G. March.

1.1 Uppsatsens syfte och frågeställning

Förvaltningsledningen på Stockholms stads idrottsförvaltning har problem. Ett flertal så kallade IT-projekt har sjösatts de senaste åren men projektledningen upplevs som bristfällig. Projekten kostar för mycket pengar, tar för lång tid och genererar bleka resultat. Ledningsgruppen upplever sig inte känna till vad som händer i projekten och tror inte att arbetet bedrivs på effektivast möjliga sätt. Symptomatiskt för läget anser man projektet ”Interbook” vara. Här har projektorganisationen varit synnerligen svag och resultaten mycket små. Som kontrast framhåller man projektet ”Snabbare Uppkoppling”, ett mer strukturerat projekt där utfallet bättre motsvarar målen i projektplanen.

Enligt ledningsgruppen råder det generell brist på struktur och styrning i arbetet med projekt på förvaltningen. Uppfattningen tycks vara att enheten behöver arbetsformer som bättre stämmer överens med det gängse projektledningsidealet. Vilka åtgärder som konkret måste vidtas är man emellertid osäker på.

Denna uppsats huvudfråga är:

Hur kan idrottsförvaltningens förbättra sin projektledning?

Studien har två huvudsyften, ett direkt och ett indirekt syfte:

Det **direkta syftet** är att ge idrottsförvaltningen råd och vägledning avseende sin projektledning. Uppsatsen mynnar således ut i ett antal konkreta förslag om hur enhetens projektarbetsformer kan förändras. Då tanken är att dessa råd ska grunda sig i modern organisations- och projektledningsforskning uppnås även uppsatsens **indirekta syfte**: Att utveckla en annan projektledningsmetodik än den som förespråkas i projektledningslitteraturen. Istället för att nöja sig med att enbart ha kritiserat den gängse projektledningsläran visar denna uppsats hur gängse syn kan fördjupas och kompletteras, hur forskning på området kan användas för att utveckla en vetenskapligt grundad projektledningsmetod.

1.2 Introduktion till de utvärderade projekten

Denna uppsats är en granskning av två IT-projekt som idrottsförvaltningen har sjösatt. Projekten i studien kan i korthet beskrivas enligt följande:

Interbook

Ett projekt för utvecklandet av en internetbaserad tjänst för hantering av lediga tider i idrottsförvaltningens idrottsanläggningar. Exempelvis ska en brukare (kommuninvånare) som vill ha information om lediga halltider kunna få detta via internet istället för att behöva ringa den bemannade bokningsavdelningen.

Snabbare Uppkoppling

Ett projekt för dragning och installation av optisk fiber (bredband) till idrottsförvaltningens alla helårsbemannade idrottsanläggningar.

1.3 Uppsatsens disposition

I nästa kapitel analyseras uppsatsens syfte och metod på djupet. Här frilägger vi de vetenskapsteoretiska grundantaganden som denna studie vilar på och vi sätter in uppsatsens bidrag till forskningsområdet i ett större perspektiv. När vi diskuterar det konkreta tillvägagångssättet för att besvara uppsatsens huvudfråga kommer även fallbeskrivningarnas korrekthet och tolkningarnas trovärdighet att behandlas. I kapitel tre stiftar vi en första bekantskap med ämnet projektledning. Här gör vi en grundläggande genomgång av den normativa beskrivning av projektledning och projektutvärdering som ges i den gängse managementlitteraturen samt av det rationalistiska synsätt som förenar de båda. Denna bild av hur projekt bör styras är viktig, dels för att förstå verksamma praktikers syn på projektledning, dels för att kunna tillgodogöra sig forskningen på området vilken ofta vänder sig just mot denna utbredda projektsyn. Det är dessutom här, i den gängse projekt- och utvärderingslitteraturen, som denna uppsats väg mot en fördjupad syn på projektledning tar sin början. För att kunna besvara vår huvudfråga krävs dock även viss förståelse av Stockholms stads och förvaltningens arbetssätt. I kapitel fyra avhjälpas vi detta behov genom att redogöra för hur kommunens verksamhet är organiserad. Kapitel fem är uppsatsens empiriska huvuddel. Här ges en beskrivning av de två projekten Interbook och Snabbare Uppkoppling. Vi beskriver syftet med projekten, deras genomförande och deras slutprestationer. Kapitlet syftar till att utgöra empirisk grund för uppsatsens slutgiltiga förbättringsförslag av förvaltningens projektledning.

I kapitel sex tar uppsatsens analytiska del sin början. Här befruktas det föregående kapitlets beskrivning av Interbook och Snabbare Uppkoppling med den normativa projektledningsläran från kapitel tre. Resultatet är en samling råd från den gängse projektledningsläran till idrottsförvaltningen. I kapitlets andra avsnitt vänder vi på förhållandet. Nu synar vi projektledningsläran med hjälp av våra empiriska erfarenheter från Interbook och Snabbare Uppkoppling. I detta ljus upptäcker vi att den gängse projektlitteraturen har tydliga begränsningar och att vissa av dess grundantaganden bör underkännas. Vi ifrågasätter med andra ord huruvida analysen i kapitel sex är rimlig, huruvida den gängse projektlitteraturen kan användas som grund för rådgivning till förvaltningen överhuvudtaget. I kapitel sju tar vi aktuell organisations- och projektledningsforskning till hjälp när vi istället målar fram nya perspektiv på projektledning. Genom att lära oss att uppfatta nyanserna hos olika projekt och

genom att visa hur man kan förhålla sig till deras föränderliga och oförutsägbara natur fastställer vi här grunderna för en fördjupad projektledningslära. I kapitel åtta använder vi dessa nya insikter som bas för att besvara uppsatsens huvudfråga. Här lägger vi fram ett konkret förslag på hur idrottsförvaltningens projektarbetsformer kan se ut i framtiden. Kapitel nio är uppsatsens sista kapitel. Dess första avsnitt är en avslutande diskussion där slutsatsernas generaliserbarhet och uppslag för framtida studier behandlas. Uppsatsens avslutande avsnitt är en problematisering.

2. Kunskap genom fallstudier

I detta kapitel stiftar vi närmare bekantskap med studiens vetenskapliga perspektiv, metod och syfte. I det första avsnittet diskuterar vi uppsatsens vetenskapsteoretiska grundantaganden. I det andra avsnittet beskriver vi den konkreta metod som använts för studien samt diskuterar fallbeskrivningarnas korrekthet och tolkningarnas trovärdighet. I det tredje avsnittet klargör vi uppsatsens syfte i förhållande till den vetenskapliga kontexten.

2.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

För att kunna sätta in uppsatsen i ett större vetenskapligt sammanhang är det viktigt att förstå vilken vetenskapsteoretisk grundhållning studien antar. Med detta klargörande i botten bör uppsatsen dessutom kunna gå fri från kritik som grundar sig i andra kunskapsteoretiska synsätt eller andra vetenskapliga ideal.

Kunskap och sanning

Vetenskapsteoretikern Carl G. Hempel delar in den vetenskapliga forskningen i två huvudgrupper, de empiriska och de icke-empiriska vetenskaperna. De empiriska vetenskaperna försöker utforska, beskriva, förklara och förutsäga händelser i vår omvärld och är därmed beroende av empiriska fakta för att kunna kontrollera sina satser. Detta beroende skiljer de empiriska vetenskaperna från de icke-empiriska vetenskaperna vars discipliner, logik och matematik, rymmer satser som kan bevisas utan stöd av empiriska iakttagelser. De empiriska vetenskaperna brukar traditionellt sett delas in i samhällsvetenskap och naturvetenskap.⁴

Enligt Hempel når de empiriska vetenskaperna kunskap genom den så kallade hypotesmetoden, först uppfinner man hypoteser som preliminära svar på ett problem som studeras, sedan utsätter man hypotesen för empirisk prövning.⁵ Om hypotesen (eller dess

⁴ Hempel 1969, s. 9

⁵ Hempel 1969, s. 25

implikationer) efter noggranna observationer och experiment fortfarande inte motbevisats kan den upptas i den vetenskapliga kunskapskroppen.⁶

Enligt vetenskapsteoretikern Karl Popper kan dock erfarenhetspåståenden (empiriska satser) aldrig bevisas till ett hundra procent. Enligt Popper kan vi aldrig vara helt säkra på att våra upplevelser av verkligheten är sanningsenliga. Popper tillbakavisade positivisternas ”perceptuella realism”, deras hållning till våra sinnesintryck som direkta avspeglningar av verkligheten.⁷ Enligt Popper är människans perception selektiv. Dessutom är hennes förståelse av omvärlden beroende av olika bakgrundsteorier, av olika individuella föreställningar om verkligheten. Om människan skulle betrakta sin omvärld föreställningslöst skulle den, enligt Popper, framstå som obegriplig.⁸ Påståenden om världen kan därför aldrig göras med fullständigt sanningsanspråk, de kan endast, genom upprepad empirisk prövning ”korroboreras”, de kan vinna stöd och förefalla sannolika.⁹

Kunskap och sociala konstruktioner

Den relativistiska hållning till kunskap som Popper för fram kallas ibland för konstruktivism. Konstruktivister menar att människans upplevelser av sin omvärld inte är värdeneutrala utan på ett eller annat sätt konstruerade. En form av konstruktivism är socialkonstruktionismen. Socialkonstruktionister menar att människans upplevelser av sin omvärld formas i mellanmänniskt samspel. Vivien Burr beskriver det socialkonstruktionistiska synsättet utifrån fyra punkter:¹⁰

Ett kritiskt förhållningssätt till självklar kunskap

Människan uppfattar inte sin omvärld på ett objektivt sätt. Den kunskap och vetenskap människan har om världen kan därför inte tas för given och uppfattas som oproblematiske sanningar.

⁶ Hempel 1969, s. 24

⁷ Tanken att tillförlitligheten hos våra sinnesintryck är begränsad går långt tillbaka i tiden. Redan under antiken formades kring filosofen Pyrrhon från Elis den så kallade skepticismen, en skola som förnekade möjligheten till objektiv kunskap. Under 1600-talets upplysningstid fick frågan om kunskapens natur nytt liv. Betydelsefulla verk på området är bland andra David Humes ”An Enquiry Concerning Human Understanding”, John Lockes ”An Essay Concerning Human Understanding” och Immanuel Kants ”Kritik der reinen Vernunft”.

⁸ Björkegren 1988, s. 4

⁹ Hansson 1980

¹⁰ Burr 1995, s. 2 f.

Historisk och kulturell specificitet

Vår kunskap om världen är historiskt och kulturellt betingad, den är kontextbunden.

Människan påverkas av hennes kultur som i sin tur formats genom historien.

Kunskap upprätthålls av sociala processer

Människans kunskap om världen skapas och upprätthålls genom mänsklig interaktion.

Kunskapen framförhandlas i det vardagliga sociala samspelet. Människans sociala processer och hennes språk är med andra ord av stort intresse för en socialkonstruktionist.

Kunskap och handling hör ihop

I den sociala interaktionen uttrycker människan kunskap på olika sätt. Att handla är ett sätt att uttrycka kunskap. Samtidigt påverkar vår kunskap hur vi handlar och vice versa.

Forskarna Marianne Winther Jörgensen och Louise Philips har en liknande uppfattning om kunskapens tillblivelse:

Med hjälp av språket skapar vi representationer av verkligheten, som aldrig bara är speglingar av en redan existerande verklighet; representationerna bidrar till att skapa den. Det betyder inte att verkligheten inte finns; betydelser och representationer är nog så verkliga. Den fysiska verkligheten finns också, men den får bara betydelse genom diskurs.¹¹

Mot bakgrund av resonemangen ovan kan vi formulera följande för uppsatsen viktiga vetenskapsteoretiska grundantaganden:

- Det finns en omvärld som har en viss beskaffenhet
- Människans bild av omvärlden är dock inte objektiv utan beroende av hennes föreställningar
- Påståenden om omvärlden kan inte bevisas, endast korroboreras och förefalla troliga
- Människans föreställningar formas i interaktion med andra människor

¹¹Winther Jörgensen & Phillips 2000, s. 15

2.2 Metodbeskrivning

Det direkta syftet med denna uppsats är att ge Stockholms stads idrottsförvaltning vägledning mot mer framgångsrika projekt. Det indirekta syftet är att i detta arbete utveckla en annan metod för projektledning än den som förespråkas i den gängse projektledningslitteraturen, en metod grundad i modern forskning på området.

Med avseende på ovanstående syften har två djupgående fallstudier genomförts på Stockholms stads idrottsförvaltning. De två "IT-projekten" *Interbook* och *Snabbare Uppkoppling*, båda avslutade 2004, har noggrant granskats. Som empiriskt underlag för fallstudierna har först och främst ett stort antal intervjuer använts. Det är i första hand nyckelpersonerna bakom respektive projekt som blivit intervjuade, men också deras medarbetare på förvaltningen samt ett flertal av de av fiberprojektet berörda anläggningscheferna. I redovisningen av förhållandena på idrottsförvaltningen har personerna anonymiserats. Samtliga namn på personer verksamma på idrottsförvaltningen är fingerade.

En andra huvudkälla till information har varit minnesanteckningar och protokoll från för projekten relevanta möten. Främst är det anteckningar från möten med idrottsförvaltningens ledningsgrupp och IT-råd som studerats. På detta sätt har hierarkin bakom respektive projekt kunnat skönjas. Dokumenten har även bringat klarhet i vilka gemensamma argument och vilken kronologi som låg bakom de formella beslut som fattats. Som komplement till dessa källor har så gott som all tillgänglig skriftlig dokumentation om projekten studerats; fakturor, offerter, mailkorrespondens, kravspecifikationer och problembeskrivningar har tillsammans med styrdokument, konsultrapporter, verksamhetsberättelser och bokningsstatistik bidragit till att fördjupa bilden av idrottsförvaltningens arbete med de två projekten. Ytterligare insikter om verksamheten på idrottsförvaltningen har dessutom kunnat vinnas genom en daglig kontakt med dess anställda och deras arbetsuppgifter. Författaren till denna uppsats har under studiens gång haft ett eget "kontor" på idrottsförvaltningen och har tack vare detta på ett naturligt sätt kunna få inblick i intern organisering och arbetstempo samt fått tillgång till informella arenor som kafferaster och korridorssamtal.

Tolkande verklighetsbeskrivningar

Denna uppsats bygger på iakttagelser från vår yttervärld. Iakttagelserna är hämtade från en reell och pågående verksamhet, studieobjektet är komplext, föränderligt och levande, inte ett konstruerat experiment avsett för hypotestestning. Vidare baseras studien på egna och andras upplevelser av verksamheten på idrottsförvaltningen, studien är kvalitativ, formad av uppfattningar, inte av objektiva data.

Som konsekvens av detta är uppsatsen skriven med en tolkande hållning till studieobjektet. Grundinställningen har varit att så väl som möjligt *förstå* verksamheten på idrottsförvaltningen, att få en helhetsbild av förvaltningens arbete ur vilken enskilda händelser kan tolkas och göras begripliga.

Korrekthet och Trovärdighet

Den enskilda forskarens fallbeskrivning är beroende av hennes egen förförståelse och situationsspecifika upplevelser av fallet. Mot denna relativistiska bakgrund blir sanningsanspråket mindre intressant. Påståenden om omvärlden kan inte bevisas, endast förefalla mer eller mindre troliga. I detta sammanhang förlorar även begreppen validitet och reliabilitet sitt värde. Validiteten är ett mått på hur väl en undersökning mäter det den avser att mäta. Reliabiliteten är ett mått på hur tillförlitlig denna mätning är: i vilken utsträckning samma mätetal erhålls vid upprepade mätningar. Men när säker kunskap om ett visst fenomen anses omöjlig blir diskussioner om mätning av samma fenomen svåra; om alla verklighetsbeskrivningar är relativa och sanningen oåtkomlig, hur ska man då kunna mäta vilken beskrivning som är mest objektiv?

Med detta problem olöst finns det anledning att hitta andra, mindre positivistiska, sätt att behandla tillförlitligheten hos en kvalitativ studie. Enligt Björkegren är korrekthet och trovärdighet sådana nyckelbegrepp i det kvalitativt tolkande forskningsarbetet.¹² Med korrekthet avses huruvida fallbeskrivningen ger en rättvisande bild av det studerade

¹² Björkegren tar även upp begreppet användbarhet för diskussioner kring tolkningsteoriers tillförlitlighet

händelseförloppet och med trovärdighet avses om en tolkning förklarar föreliggande väsentliga data.¹³

För att undvika tillförlitlighetsproblem hos fallbeskrivningar och tolkningar i denna uppsats har flera av de kontrollprinciper som Björkegren anger för fallbeskrivningens korrekthet och tolkningens trovärdighet inkorporerats i arbetsmetoden:¹⁴

- *Låta flera aktörer beskriva varje händelse för att ge en allsidig belysning*

Sammantaget har åtta olika aktörer fått ge sin bild av projektet Interbook och nio olika aktörer har beskrivit händelseförloppet kring Snabbare Uppkoppling.

- *Använda olika typer av informationskällor för att beskriva ett och samma fenomen*

Beskrivningarna av projekten är skapade genom så kallad triangulering, genom att använda olika typer av källor som underlag:

- Direkta intervjuer (sammanlagt 20 stycken)
- Skriftlig dokumentation (se metodavsnittet ovan)
- Data (exempelvis offerter, fakturor och bokningsstatistik)
- Egna upplevelser

- *Stämma av beskrivningen av händelseförloppet och de gjorda tolkningarna med de studerade aktörerna*

Uppsatsen är genomläst och kontrollerad både av förvaltningschefen Ingvar Strand och av IT-strategen Kajsa Nordgren. Studiens analys och slutsatser har dessutom redovisats för övriga förvaltningsledningen. Korrigeringar i fallbeskrivningen har gjorts därefter.

- *Stämma av tolkningar med existerande teorier inom området*

Tack vare regelbundna diskussioner med handledaren för studien, Mats Engwall, har tolkningar av materialet kunnat stämmas av mot den akademiska kontexten.

¹³ Björkegren 1988, s. 21 f

¹⁴ Björkegren 1988, s. 21 f

2.3 Vetenskapligt bidrag: Tillämpad forskning

Utifrån ovan beskrivna tolkande ansats uppfyller denna uppsats två syften. Det direkta syftet är att ge idrottsförvaltningen praktiskt tillämpbara projektledningsråd. Uppsatsen mynnar därför ut i ett konkret förändringsförslag på hur enheten kan förändra sina projektarbetsformer. Genom att basera dessa råd i modern forskning på området uppnås dock även ett indirekt syfte: att utveckla en teoretiskt grundad projektledningslära. I detta avsnitt närmar vi oss betydelsen av detta indirekta syfte i förhållande till den vetenskapliga diskursen.

Projektarbetsformen är idag vanlig och det finns mycket praktiskt orienterad litteratur på området. Dock är projektledning som forskningsområde relativt outvecklat. Idé- och begreppsutvecklingen på området har hittills drivits på av praktiskt verksamma projektledare och inte av organisationsforskare. Projektledningsforskaren Mats Engwall beskriver denna utveckling som problematisk på flera sätt. Dels lider kunskapsbildningen om projektledning av att dess begrepp inte utsatts för kritisk prövning. Existerande begrepp har svagheter som hämmar fortsatt kunskapsutveckling. Dels är det en allmän brist hos organisationsforskningen att den allt vanligare projektarbetsformen är så utforskad. Projektledningsforskning kräver andra begrepp och andra kategorier än permanenta organiseringsstyper och generell förståelse saknas för hur projektarbetsformen och projektlitteraturen påverkar våra organisationer.¹⁵

Denna uppsats är en jakt på goda råd att ge till idrottsförvaltningen. Hänsyn kommer att tas till organisationsforskning i allmänhet och till projektledningsforskning i synnerhet. Uppsatsen är ett försök att finna former för praktisk användning av forskares insikter på området. Uppsatsen är således inte främst en forskningsrapport, det är ett underlag för *tillämpad forskning*. Med denna ansats kan emellertid flera för projektledningsforskningen relevanta syften uppnås:

- Projektledningslitteraturens begrepp utsätts för kritisk prövning
- Projektarbetsformen utforskas ytterligare
- Ett förslag på en mer teoretiskt anpassad projektledningsmetodik utvecklas

Vi dröjer kvar lite vid den sista punkten. Dagens organisationsforskare är flitigt sysselsatta med att kritisera de normativa föreställningar om organisationsbeteende och beslutsfattande

¹⁵ Engwall 1995, s. 13 f.

som dominerade under den period som vi kallar modernismen. Det är i det moderna samhället som föreställningen om *homo oeconomicus* tog form, idén om människan som en kalkylerande aktör med som enda mål att uppnå största möjliga egennyttan. Sjöstrand beskriver hur man inom modernismen förutsätter att människan är rationell i bemärkelsen logiskt kalkylerande. Människan har både viljan och den intellektuella förmågan att med klarhet och exakthet logiskt särskilja olika medel för att uppnå på förhand givna mål.¹⁶ Huvudfåran inom dagens organisationsforskning tillhör den så kallade postmodernismen. Enligt Sjöstrand tillåter postmodernismen flera olika kulturella sfärer att samexistera. Beslutsfattare agerar inte enbart utifrån logiskt kalkylerande bedömningar utan även mot bakgrund av överväganden som av vissa anses irrationella, som exempelvis utifrån vad som är moraliskt riktigt eller estetiskt vackert.¹⁷

Postmodernismen och modernismen är tidsmässigt delvis överlappande perioder. Begreppen hänсыftar till idéströmningar snarare än till tidsepoker. Den modernistiska synen på rationalitet är fortfarande en aktuell föreställning om mänskligt beteende inom viss managementlitteratur.¹⁸ Det är också denna definition av rationalitetsbegreppet som kommer att användas i denna uppsats. När ord som *rationell*, *rationalistisk* och *rationalitet* används hänсыftas tanken om ett mänskligt beteende baserat på logiskt kalkylerande av nyttan hos olika handlingsalternativ med avseende på ett visst mål. Denna definition är rent pedagogisk och syftar till att underlätta för läsaren att särskilja olika organisationsperspektiv.¹⁹

Dagens postmoderna organisationsforskare har med kraft tillbakavisat modernismens syn på mänskligt beteende. De har ägnat åtskillig tankekraft åt att falsifiera och demontera modernismens dogmatiska sanningar. Men även om de har lyckats väl, lämnar de sällan den yrkesverksamme praktikern mycket klokare. De vill avlägsna ett normativt ideal men har sällan konkreta råd att lämna i dess ställe. *Denna uppsats bidrar till forskningsområdet genom att lyfta fram alternativa metoder för projektledning än de som förespråkas i den gängse projektledningslitteraturen.* Tanken är att inte bara granska de föreställningar och metoder som finns, utan att även påvisa tänkbara alternativ.

¹⁶ Sjöstrand 1997, s. 35 f.

¹⁷ Sjöstrand 1997, s. 39

¹⁸ Sjöstrand 1997, s. 36

¹⁹ För intressanta problematiseringar av rationalitetsbegreppet hänсыfas till Jon Elsters ”Vetenskapliga förklaringar” s. 53 f. eller till Thomas C. Shellings ”Self Command in Practice, in Policy, and in a Theory of Rational Choice”.

3. Några viktiga utgångspunkter

Analysdelen i denna uppsats kommer i huvudsak att grunda sig i modern projektlednings- och organisationsforskning. Insikter härifrån kommer att användas för att bättre förstå situationen på idrottsförvaltningen och för att formulera förslag på förändringar av enheten. För att kunna tillgodogöra sig poängerna ur denna forskning och för att kunna följa med på vår resa mot en fördjupad syn på projektledning krävs dock viss förförståelse. Läsaren behöver en klar bild av vilka föreställningar om projekt som är rådande inom populär projektledningslitteratur. Detta i två syften: dels för att till fullo kunna förstå vilka idéer dagens projektlednings- och organisationsforskare vänder sig emot, dels för att få inblick i vilken syn på projekt som, bland andra, medarbetarna på idrottsförvaltningen kan tänkas ha.

I detta kapitel kommer ovanstående behov att avhjälpas under två olika avsnitt. Först ges en allmän beskrivning av den rådande projektsynen, detta under rubriken ”Den gängse projektledningsläran”. Avsnittet bygger *inte* på egna studier av rådande projektledningsnormer utan enbart på andra forskares beskrivningar. När uttryck som ”den gängse projektledningslitteraturen”, ”den gängse teoribildningen” eller bara ”projektlitteraturen” används i denna uppsats, åsyftas den projektsyn som beskrivs i detta avsnitt.

Därefter följer en något fördjupad redogörelse för vad som enligt den gängse projektledningsläran menas med framgångsrika projekt. Vad som är ett lyckat projekt är särskilt viktigt i ljuset av uppsatsen fråga, hur idrottsförvaltningens ska kunna förbättra sin projektledning.

3.1 Den gängse projektledningsläran

I sin avhandling ”Jakten på det effektiva projektet” gör projektledningsforskaren Mats Engwall en omfattande genomgång av det som han kallar ”den gängse litteraturen” om projektledning. Engwall sammanfattar här den litteratur som han tolkar som huvudfåran i ämnet; översikten syftar till att vara en rekonstruktion av den ”förhärskande idébildningen

bland projektledningsrörelsens sympatisörer”.²⁰ När inget annat anges är beskrivningen nedan hämtad från Engwall.

Enligt Engwall är projektlitteraturen i huvudsak författad av personer som själva arbetat med projektledning och är således främst praktiskt orienterad läsning. Perspektivet är oftast projektledarens och utgångspunkten är det uppdrag denne är satt att genomföra. Det övergripande tankesättet är att projektledaren genom att använda en *rationell* projektledningsmetodik kan minimera störningar av och maximera effektiviteten hos sina projekt.

Projektledningslitteraturen säger sig lära ut sådana rationella metoder och innehållet i böckerna utgörs ofta av checklistor och handfasta råd.²¹

Projektbegreppet

En central fråga inom projektlitteraturen är vad som karakteriserar ett projekt, vad som skiljer ett projekt från övrig verksamhet inom en organisation. Enligt Engwall är dock variationen beskrivningarna emellan liten. Som centrala kännetecken för projekt nämns i stort sett alltid samma egenskaper.²² Projekt:

- Är målorienterade
- Kräver samordning av aktiviteter
- Har en början och ett slut
- Är unika

Projektet är en given uppgift som ska lösas inom en begränsad tid.²³

Projektlitteraturen målar fram projekt som framåtsyftande och extraordinära. Projekt representerar förändring och nytänkande och kontrasteras av linjeverksamheten vilken beskrivs som stel, statisk och rutinartad.²⁴ Dessa associationsmässiga attribut hos ”projekt” har även uppmärksamrats av sociologen Ingrid Sahlin. Enligt Sahlin har termen projekt

²⁰ Engwall 1995, s. 40

²¹ Engwall 1995, s. 40 f.

²² Engwall 1995, s. 44 f.

²³ Engwall 1995, s. 44 f.

²⁴ Engwall 1995, s. 48

positiva konnotationer. Ett projekt antyder positiv förändring och vetter åt det nya och oförutsägbara. ”Projekt utlovar kontroll och avgränsning, samtidigt som de förespeglar befrielse och gränsöverskridande.”²⁵ Kollegan Claes Levin är av samma syn och menar att projekt kontrasterar linjeverksamhet genom att betraktas som framåtsyftande, flexibla och utvecklande.²⁶

Projektuppgiften

Fokuserad i den gängse projektledningsläran är projektuppgiften. Ett projekt startas i syfte att åstadkomma något, det har ett mål. Enligt Engwall görs en viktig distinktion mellan projektet (arbetsuppgiften) och dess resultat (objektet). Att bygga ett hus kan vara ett projekt, det färdiga huset är ett objekt. Målet med projektet, i detta fall specifikationerna för huset, är exogent givna. Uppgiften är fastlagd utanför projektets gränser och projektet syftar enbart på själva genomförandet av detta uppdrag. Genomförandet är neutralt i förhållande till uppgiften och syftar endast till att vara så resurssnålt och störningsfritt som möjligt.²⁷

Denna målinriktade hållning betonas även i Sahlins tolkning av den gängse projektsynen. Sahlin lyfter fram en rationalistisk modell som utgångspunkt för gängse projektledning.²⁸ Normen är att man först beslutar sig för ett mål som ska uppnås inom en viss tid, sen väljer man bästa möjliga väg för att uppnå detta mål. Projektet genomförs därefter enligt plan.

Projektorganisationen

För att genomföra uppdraget skapas till varje projekt en tillfällig projektorganisation. Målet för organisationen är att så effektivt som möjligt lösa projektuppgiften och när detta är avklarat löses organisationen upp. Engwall beskriver tidsbegränsningen hos projektorganisationen som en central skillnad jämfört med övrig organisering i samhället. Vanligtvis har organisationer överlevnad som självklar högsta prioritet och framgång mäts ofta i termer av storlek, ålder och marknadsandelar. För ett projekt är förhållandet det

²⁵ Sahlin 1996, s. 14

²⁶ Levin 1996, s. 87

²⁷ Engwall 1995, s. 45 f.

²⁸ Sahlin 1996, s. 15

omvända; ju kortare tid projektet tagit och ju snabbare organisationen kan upplösas, desto bättre.²⁹

Enligt projektlitteraturen är projektorganisationen helt avhängig uppdraget. Storlek, struktur och medlemssammansättning faller ut i logisk konsekvens av den uppgift projektet syftar till att lösa. Projektorganisationen är summan av de personer och enheter som behövs för att på bästa sätt slutföra uppdraget. I litteraturen lyfts möjligheten att skräddarsy organisationen efter uppdraget fram som en av projektformens stora fördelar. En annan konsekvens av den uppgiftsbaserade strukturen är att projektorganisationen ofta behöver förändras under projektets gång. Allt eftersom projektet fortgår blir nya funktioner centrala för genomförandet. Arkitekten i ett byggprojekt avlöses av byggentreprenören som i sin tur avlöses av inredningsarkitekten. Projektorganisationen fungerar likt en amöba vilken förändras och formas efter uppgiftens karaktär och innehåll.³⁰

Projektledaren

Enligt Engwall utgår all projektlitteratur ifrån förutsättningen att det i toppen av varje projektorganisation finns en projektledare. Projektledaren är organisationens nyckelperson och ansvarar för att samordna och leda projektet så att målen för uppdraget nås.³¹

Projektledaren är projektorganisationens odiskutabla chef. På traditionellt hierarkiska manér styr projektledaren en avgränsad och välstrukturerad organisation som organisatoriskt sett är avskild från moderföretaget. Projektledaren anses ha stora möjligheter att påverka projektets resultat. I alla fall om personen hyser de egenskaper som litteraturen anser att en god projektledare bör ha: är en skicklig tekniker, har ledaregenskaper, har helhetssyn, är älskad av sina medarbetare, är självständig, flexibel, har initiativförmåga o.s.v.³²

Då projektlitteraturen, som tidigare nämnts, nästan alltid är skriven ur projektledarens perspektiv är förutsättningar för henne att utföra sitt arbete en central fråga. Bland annat uppfattas hög grad av formalism kring projektledarrollen som önskvärd. Om inte gränserna

²⁹ Engwall 1995, s. 63

³⁰ Engwall 1995, s. 63 f.

³¹ Engwall 1995, s. 66 f.

³² Engwall 1995, s. 66 f.

för projektuppdraget detaljspecificeras riskerar projektledaren att ständigt åläggas nya ansvarsområden och uppdraget kan då med tiden vida övergå hennes befogenheter. Generellt sett efterfrågas större tydlighet kring vilka resurser projektledaren (personal, tid, lokaler, m.m.) har till sitt förfogande och kring vilka beslut hon har rätt att fatta. Projektledaren anses lätt hamna i kläm mellan oförenliga förväntningar från den egna företagsledningen och beställarorganisationen. Projektledarrollen beskrivs generellt sett som utsatt; projektledaren blir ofta missförstådd, orättvist behandlad och anses sällan röna välförtjänt uppskattning.³³

Projektets omvärld

Enligt Engwall tilldelas projektets omvärld sparsamt analytiskt utrymme i den gängse projektledningsläran. De metoder och tumregler som förespråkas är ofta oberoende av eventuella kontextuella skillnader mellan projekt och den gängse läran ges nära nog universell status.³⁴

I de få fall omvärlden behandlas betraktas den oftast som något för projektet exogent givet och som en storhet till vilken projektledaren måste ha förmåga att anpassa sig. En effektiv projektledare bevakar sin omgivning och upprätthåller en viss ”buffert” så att ogynnsamma förändringar (exempelvis försenade leveranser, indragna tillstånd, minskade anslag) kan förutses och dämpas. När det kommer till den direkta omgivningen, till förhållandet med de mest närstående underleverantörerna och den egna moderorganisationen, beskrivs projektledarrollen som mer aktiv. Här kan en skicklig projektledare genom strategiskt relationsbygge själv påverka sin omgivning. Moderorganisationen utmålas dock generellt sett som konservativ, oförstående och statisk och ibland som nära nog fientligt inställd till projektet. Moderorganisationen tycks snarare bevaka sina revir än underlätta för projektledaren att fullfölja sitt uppdrag. Enligt Engwalls tolkning anses moderorganisationen ofta utgöra ett hinder för effektiv projektledning.³⁵

³³ Engwall 1995, s. 66 f.

³⁴ Engwall 1995, s. 71 f.

³⁵ Engwall 1995, s. 71 f.

3.2 Framgångsrika projekt

Enligt Engwall kretsar projektlitteraturen kring två huvudproblem: Det ena handlar om hur projektarbetet bör planeras för att nå målen med uppdraget. Det andra handlar om hur projektledaren ska kunna säkerställa att planen följs, hur eventuella avvikelser ska kunna förutses och dämpas.³⁶ Precis som i Engwalls tolkning har även organisationsforskaren Kerstin Sahlin-Andersson uppmärksammat den centrala betydelse som projektplanen har för gängse syn på projektledning. Enligt Sahlin-Andersson förutsätts projekt följa planerade och rationella förlopp. Projekt förutsätts verka i ”den klaraste och tydligaste av världar”.³⁷ Avvikelser från projektplanen betraktas generellt som problematiska. Om projektet förändras, växer eller fördröjs drar projektledaren på sig missnöje och hamnar i svårigheter. Enligt Sahlin-Andersson är den rationella beslutsmodellen ett uttalat projektstyrningsideal.

Ett klar, tydligt och stabilt mål leder den fortsatta processen	<i>mål</i>
Alternativa handlingsvägar för att nå det uppsatta målet, utformas	<i>medel</i>
Handlingsalternativen utvärderas mot målet	<i>värdering</i>
Det alternativ som ger högsta måluppfyllelse väljs och genomförs	<i>val och genomförande</i>

Figur 3.1 Den rationella beslutsmodellen

Modellen grundar sig på antagandet om rationella aktörer. Först bestäms vilket mål man vill uppnå, därefter initieras ett projekt med huvudsyftet att uppnå detta mål. Olika handlingsvägar jämförs som medel att nå det uppställda målet och det alternativ som enligt värderingen genererar störst målöverensstämmelse väljs och implementeras.³⁸

Engwall har identifierat samma grundläggande synsätt bakom projektledningsidealet och menar att den med sitt tydliga fokus på önskade slutresultat kan förstås som en av de mest utvecklade formerna av målstyrning.³⁹

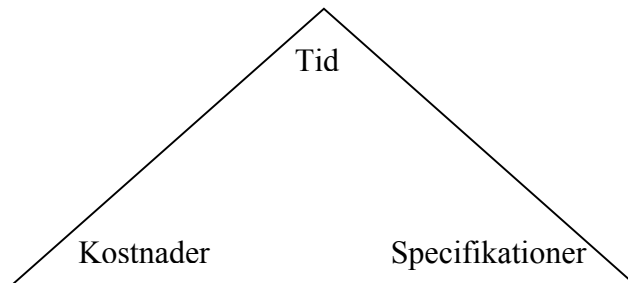
³⁶ Engwall 1995, s. 184 f.

³⁷ Sahlin-Andersson 1996, s. 118

³⁸ Sahlin-Andersson 1996, s. 119

³⁹ Engwall 1995, s. 75

Men att enbart leverera den planerade slutprodukten är inte nog för att ett projekt ska betraktas som framgångsrikt. Projektet ska dessutom ha hållit sig inom den planerade resursförbrukningen. Engwall beskriver den gängse synen på projektuppgiften i form av en liksidig triangel:⁴⁰



Figur 3.2 Projektmålets tre dimensioner

Det är projektledarens uppgift att se till att projektet inom utsatt tid och till budgeterad kostnad möter de specifikationer av slutresultatet som uppdraget fastställt. Gunnar Selin, professor i projektteknik, för utifrån dimensionerna funktion, tid och ekonomi en fördjupad diskussion på ämnet. Enligt Selin är målformuleringen en av de absolut viktigaste förutsättningarna för att ett projekt ska lyckas. Väl formulerade och förankrade mål skapar motivation och engagemang i projektorganisationen och hjälper projektledaren att samordna sina resurser. Målformuleringarna anges i tre olika dokument: kravspecifikationen, tidplanen och budgeten, en plan för varje måldimension. Dessa tre målformuleringar är projektledarens viktigaste styrdokument.⁴¹ Enligt Selin är det viktigt att målen är mätbara:

Det viktigaste kravet på målformuleringarna är att de ska vara *mätbara*. Man ska med objektiva metoder kunna konstatera att och när man uppnått projektets mål.⁴²

För att bedöma om ett projekt varit framgångsrikt eller ej och för att kunna dra lärdomar för framtiden är normen att varje projekt genomgår en utvärdering. Det är genom utvärderingen som projektets värde kan fastställas.⁴³

⁴⁰ Engwall 1995, s. 46

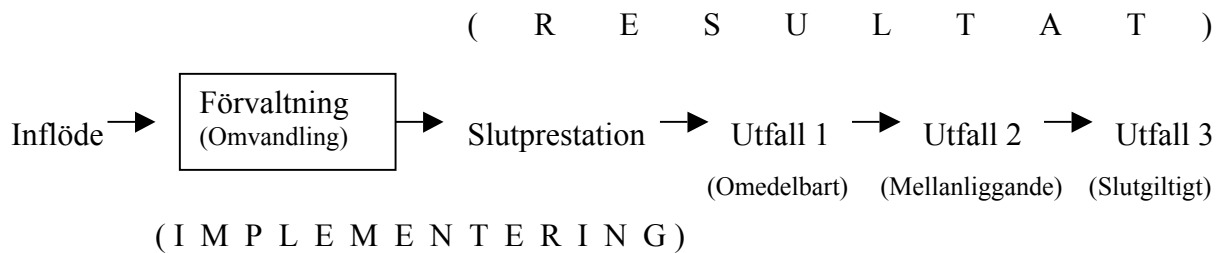
⁴¹ Selin 1998, s. 25 samt s. 83

⁴² Selin 1998, s. 28

⁴³ Meeuwisse 1996, s. 35

Gängse utvärderingslära

När det kommer till utvärdering av offentlig förvaltning är utvärderingsforskaren professor Evert Vedung en auktoritet. För att beskriva utvärderingens funktion använder Vedung i sin bok ”Utvärdering i politik och förvaltning” en version av Eastons så kallade systemmodell, i Vedungs tappning anpassad för utvärdering i offentlig sektor.⁴⁴



Figur 3.3 Systemmodellen för utvärdering i offentlig sektor

Poängen med Systemmodellen är att på ett överskådligt sätt illustrera hur resurser i offentlig verksamhet omvandlas till utfall. Översatt till ett projektsammanhang skulle inflödet i modellen kunna jämföras med de personer, resurser (monetära och materiella) och den tid som avsätts för projektet. ”Förvaltning” i modellen översätts till ”Projekt”, vilket mynnar ut i en slutprestation där projektet möter den omgivande verkligheten. Av en statlig anti-rök kampanj skulle ett omedelbart utfall kunna vara att färre människor börjar röka. Ett naturligt mellanliggande utfall blir då att färre människor behöver sjukvård till följd av deras rökning. I slutänden skulle en konsekvens kunna vara att sjukvården blir mindre resurskrävande.⁴⁵

Enligt Vedung är utvärdering ett sätt att bedöma antingen själva omvandlingsprocessen, dess slutprestation (projektorganisationens slutmål) eller dess utfall. Tanken är att med hjälp av utvärderingen inhämta kunskap om exempelvis ett projekt, och på så vis vara bättre rustad för dylika satsningar i framtiden:

⁴⁴ Vedung 1998, s. 25

⁴⁵ Utfallskedjan kan naturligtvis göras längre och skulle ur ett kaosteoretiskt perspektiv kunna pågå oändligt

Utvärderingens reson är att i efterhand systematiskt klarlägga och bedöma utfall, slutprestationer eller förvaltning av insatser i offentliga sektorn för att åstadkomma mer rationella beslut.⁴⁶

Precis som övriga delar av den gängse projektledningsläran grundar sig även Vedungs utvärderingsteori på den rationella beslutsmodellen och antagandet om den kalkylerande aktören som på basis av tillgänglig information rationellt väljer mellan olika alternativ.⁴⁷ Genom att jämföra uttalade projektmål med faktiska utfall kan en bedömning göras huruvida projektet varit lyckat eller ej. Denna typ av utvärdering, som inte tar själva omvandlingsprocessen i beaktande, kallar Vedung för mätning mot mål.⁴⁸ Genom att mäta mot projektets egna mål finner utvärderaren en objektiv lösning på måttstocksproblemet. För utvärderingen behövs då inga objektiva normer, den enda bedömning som behöver göras är huruvida projektet uppnått de egna målen eller ej.

Mätning mot mål innehåller två aktiviteter:⁴⁹

- 1.) Klarläggande av insatsmål
- 2.) Mätning av måluppnåelse

Utifrån ovanstående beskrivningar av den gängse projekt- och utvärderingsläran kan vi nu formulera en tolkning av den rådande normen för ”framgångsrika projekt”:

Den gängse uppfattningen av framgångsrika projekt är att de uppnår de *i förväg* uppställda målen för projektet. Målen är *mätbara* och definieras i första hand utifrån dimensionerna *specifikationer, tid* och *kostnader*. Värderingen av projektet sker genom att dess *utfall* jämförs med de stipulerade målen i kravspecifikationen, tidplanen och budgeten.

⁴⁶ Vedung 1998, s. 34

⁴⁷ Vedung 1998, s. 41

⁴⁸ Vedung 1998, s. 96

⁴⁹ Vedung 1998, s. 52

4. Stockholms stad och idrottsförvaltningen

För att kunna sätta in de kommande fallstudierna och den avslutande analysen i sitt sammanhang är det viktigt att utöver kännedom om den gängse projektledningsläran dessutom ha vissa grundläggande kunskaper om hur Stockholms stad och idrottsförvaltningen är organiserade. Faktauppgifterna nedan är hämtade från stadens hemsida, www.stockholm.se.⁵⁰ Notera dock att samtliga namn på personer verksamma på idrottsförvaltningen är fingerade.

4.1 Stockholms stad

Stockholms stad är landets största kommun med över 750 000 invånare. Med över 48 000 anställda är Stockholms stad dessutom en av Sveriges största arbetsgivare. Den politiska organisationen leds av kommunfullmäktige som med sina 101 ledamöter är stadens högsta beslutsfattande organ. Ansvar för att besluten verkställs ligger på kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen har tretton ledamöter vilka representerar partierna i fullmäktige. I jämförelse med det nationella politiska systemet fungerar kommunfullmäktige som riksdagen och kommunstyrelsen som regeringen.

Under sig har kommunfullmäktige och kommunstyrelsen stadsdelsnämnder, facknämnder och bolagsstyrelser. Dessa har samma politiska sammansättning som kommunfullmäktige. De arton stadsdelsnämnderna har ansvaret för olika geografiska avgränsningar av staden (exempelvis Östermalms, Skärholmens och Kungsholmens stadsdelsnämnder) medan facknämnderna har ansvaret för verksamheter av särskilt intresse för hela staden (exempelvis idrottsnämnden, kulturnämnden och renhållningsnämnden). Bolagsstyrelserna driver kommunalt ägda bolag som exempelvis Stockholm Vatten AB, AB Stockholmskem och AB Stokab.

Staden har dessutom åtta borgarråd. Dessa är heltidsengagerade politiker som arbetar på uppdrag av kommunfullmäktige. Borgarråden är ansvariga för olika verksamhetsområden,

⁵⁰ Delar av detta kapitel återfinns även i Ståhlberg 2005 ”Om utvärdering av offentlig verksamhet i teori och praktik - En fallstudie” C-uppsats för Statsvetenskapliga institutionen vid Uppsala universitet.

uppdelade i så kallade rotlar. Varje borgarråd är dessutom ordförande i den eller de nämnder som faller under deras respektive rotel. Exempelvis är borgarrådet för stadsbyggnads- och idrottsroteln således också ordförande i både idrottsnämnden och stadsbyggnadsnämnden. Borgarråden bildar tillsammans borgarrådsberedningen. Arbetet i borgarrådsberedningen leds av finansborgarrådet som dessutom i regel är ordförande i kommunstyrelsen.

De politiskt tillsatta nämnderna och bolagsstyrelserna bedriver den konkreta verksamheten i staden genom sina respektive förvaltningar. Under Skärholmens stadsdelsnämnd finns Skärholmens stadsdelsförvaltning, under konsumentnämnden finns konsumentförvaltningen och så vidare. Ansvariga för arbetet på förvaltningarna är de respektive förvaltningscheferna.

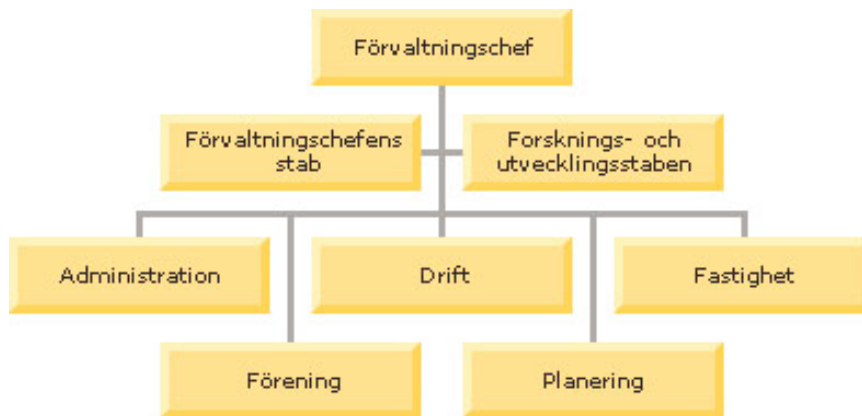
4.2 Idrottsförvaltningens organisation och uppdrag

Idrottsförvaltningens verksamhet styrs av idrottsnämnden. Nämndens uppdrag är att främja idrotts- och friluftslivet för invånarna i Stockholms stad.⁵¹ I detta syfte har nämnden en driftbudget på dryga 400 miljoner kronor och därtill en nästan lika omfattande årlig investeringsbudget. (292 miljoner kr för 2004 och 372 miljoner kr för 2005).⁵² För att bedriva sin verksamhet har nämnden under sig en förvaltning, idrottsförvaltningen. Det är i förvaltningen som allt konkret arbete sker. Idrottsförvaltningen ansvarar för cirka 450 idrottsanläggningar och delar ut bidrag till totalt cirka 550 föreningar i Stockholm Stad.⁵³ Förhållandet mellan den opolitiska förvaltningen och den politiskt tillsatta nämnden är att likna vid förhållandet mellan ett företag och dess styrelse.

⁵¹ Nämndens uppdragsbeskrivning varierar något mellan de officiella dokumenten. I verksamhetsplanen står exempelvis att: "Nämndens mål är att stadens idrottsverksamhet utformas så att den uppmuntrar fler människor att utöva någon form av idrott [...]" (Verksamhetsplan 2005 för idrottsnämnden, s. 2). I Stockholms kommunalkalender står det att: "Det åligger nämnden särskilt att följa utvecklingen inom sitt verksamhetsområde och främja idrotts- och friluftslivet för stadens invånare [...]" (Stockholms kommunalkalender, 2004, s. 188). I det idrottspolitiska programmet står det att: "Idrottsnämndens mål är att främja ett rikt, varierat och levande idrottsliv i Stockholm Stad." (Idrottspolitiskt program för Stockholms stad, 2001, s. 7). Och i budgeten finns en fjärde variant: "Idrottsnämnden ska främja idrott och friluftsliv för stadens invånare." (Budget 2005 Stockholms stad, s. 129)

⁵² Driftbudgeten var 435,6 mkr 2004 och 458,3 mkr 2005. Investeringsbudgeten samma år var 292,5 mkr respektive 371,5 mkr.

⁵³ Fakta om idrott i Stockholm



Figur 4.1 Idrottsförvaltningens organisation

Förvaltningens arbete leds av **förvaltningschefen**, för närvarande Ingvar Strand, vars arbetsuppgifter går att likna vid VD:ns på ett företag. Under sig har Strand över 450 anställda. Av dem arbetar cirka 350 under driftavdelningen vilken sköter och driver de olika idrottsanläggningarna. Idrottsförvaltningen har sitt huvudsäte på Fleminggatan 8 på Kungsholmen i Stockholm. Här sitter förvaltningschefen med stab och här sitter alla förvaltningens anställda utöver personalen på de respektive idrottsanläggningarna. De större anläggningarna har egna anläggningschefer, egen personal och egna budgetar som ska täcka den löpande verksamheten. Anläggningscheferna med personal har kontor på sina respektive anläggningar.

Förvaltningschefen bildar tillsammans med avdelningscheferna, stabschefen och FoU-chefen förvaltningens ledningsgrupp. **Ledningsgruppen** kan liknas vid en företagsledning och träffas en gång i månaden för att diskutera förvaltningsövergripande frågor. Förvaltningschefen är dock formellt sett ensam beslutsfattare i alla frågor.

Relevant för projekten som studerats är också den så kallade **IT-byrån** som ligger under den administrativa avdelningen. IT-byrån består av fem personer och arbetar med den dagliga driften av alla förvaltningens datorer, nätverk och informationssystem. IT-byrån sitter även de på Fleminggatan och deras arbete leds av IT-chef Åke Edvardsson.

Förutom IT-byrån finns sedan juni 2003 dessutom ett **IT-råd** i vilket representanter för förvaltningens olika avdelningar träffas för att diskutera IT-frågor och för att skissa på riktlinjerna för förvaltningens IT-arbete. Rådet har inte någon formell beslutanderätt och

saknar egen budget. Formellt sett har rådet endast en beredande funktion och är rådgivande till förvaltningsledningen. Det åligger rådet särskilt att driva på implementeringen av stadens e-strategi inom förvaltningen. Sammanställande i IT-rådet är Kajsa Nordgren, så kallad IT-strateg och tidigare webbansvarig på idrottsförvaltningens IT-byrå. Ingen av IT-rådets representanter sitter i förvaltningsledningen.

Av särskilt intresse för projektet Interbook är dessutom **bokningsenheten**. Bokningsenheten tillhör föreningsavdelningen som sörjer för kontakterna med stadens idrottsföreningar. Bokningsenheten har hand om all bokning av tider i stadens anläggningar (vilka till 85 % bokas av stadens föreningar). Avdelningen har 11 anställda som sitter på Fleminggatan och deras arbete leds av bokningschef Mikael Andreasson.

5. Två projekt på idrottsförvaltningen

I detta kapitel kommer projekten *Interbook* och *Snabbare Uppkoppling* ges en mer utförlig presentation. Syftet med kapitlet är att utgöra empirisk grund för senare diskussioner om projektledning på idrottsförvaltningen.⁵⁴ Notera att samtliga namn på personer verksamma på idrottsförvaltningen är fingerade.

5.1 Interbook

Bokningsenheten handlägger all bokning av tider i idrottsförvaltningens anläggningar. Till dem vänder sig såväl idrottsföreningar och förbund som privatpersoner och skolor. Inför varje säsong (inomhus-/utomhussäsong) sker förhandlingar med idrottsförbund, klubbar, skolor och föreningar i vilka dessa tilldelas sina fasta träningstider. Efter dessa förhandlingar är ungefär 85 procent av alla tider i anläggningarna bokade. Resterande 15 procent blir i nästa skede möjliga för allmänheten att boka. Tider som blivit över sedan klubbar och föreningar fått sitt kallas *strötider*. Strötiderna kan vem som helst boka, först till kvarn gäller. Dessutom ombokas och avbokas en mycket stor andel av klubbarnas och föreningarnas tider; tider som på detta sätt har frigjorts blir även de strötider och möjliga för vem som helst att boka. Förfrågningar och bokningar av strötider sker via telefon, fax, brev, e-mail och besök varav den absoluta merparten sker via telefon. Klubbar och föreningar som vill omboka eller avboka tider tar även de kontakt med bokningsenheten på ovan nämnda sätt.

Interbook är namnet på det nya system för bokning av tider via internet som idrottsförvaltningen beställt av systemutvecklingsföretaget Argentum. Interbook ska utgöra ytterligare en kommunikationsväg mellan allmänheten och bokningsenheten.

⁵⁴ Delar av detta kapitel återfinns även i Ståhlberg 2005 ”Om utvärdering av offentlig verksamhet i teori och praktik - En fallstudie” C-uppsats för Statsvetenskapliga institutionen vid Uppsala universitet.

Syfte och slutmål med Interbook

Då projektplan saknas för Interbook och då andra skriftliga måldokument inte heller finns upprättade är syftesbeskrivningen för projektet helt beroende av muntliga redogörelser.

Bokningschefen Mikael Andreasson, som också var kostnadstagare för projektet beskriver syftet med Interbook som ett sätt att presentera lediga tider för föreningarna:

Idén växte fram utifrån de förfrågningar vi får. Föreningarna skriker efter lediga tider samtidigt som vår statistik visar att hallarna ibland står tomma. Vi ville göra något åt saken. Interbook skulle vara ett sätt att presentera lediga tider för föreningslivet, ett sätt för tränaren att själv kunna leta efter tider.⁵⁵

I sammanhanget är Andreassons övergripande syn på sin verksamhet central. I hans uppdrag ligger att se till att anläggningarna används istället för att stå tomma: ”belägningsgraden på anläggningarna är en av bokningsenhetens huvudfrågor”, säger han med anledning av Interbook.⁵⁶

Elisabeth Nykvist, chef för FoU-staben och medlem av förvaltningens ledningsgrupp, ger en liknande beskrivning av projektsyftet: ”Det fanns en allmän önskan om att kunna boka strötider och på det sättet kunna höja uthyrningsgraden” svarar Nykvist på frågan om målet med Interbook.⁵⁷ IT-chefen Åke Edvardssons är av snarlik uppfattning: ”Det ursprungliga målet med Interbook var att hyra ut så mycket bokningsbar tid som möjligt och att låta kunderna ta över vårt jobb.”⁵⁸

Några formella beslut som låg till grund för projektet fanns inte. Enligt Kajsa Nordgren, IT-strateg och sammankallande i IT-rådet, formades Interbook i diskussioner mellan idrottsförvaltningen och systemutvecklingsföretaget Argentum. Dessa möten pågick mellan 2001 och 2003. Medverkade från idrottsförvaltningen var Andreasson och Nordgren samt Niklas Berg, då biträdande avdelningschef på föreningsavdelningen. Medan Nordgren och Berg ville göra Interbook till en bokningsfunktion var Andreasson skeptisk och tyckte att det

⁵⁵ Bokningschef idrottsförvaltningen, 3 maj 2005

⁵⁶ Bokningschef idrottsförvaltningen, 3 maj 2005

⁵⁷ FoU-chef idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

⁵⁸ IT-chef idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

fick räkna med Interbook som en tjänst för sökning av lediga tider. Nordgren beskriver situationen så här:

Mikael tror inte på idén att lägga ut själva bokningen på nätet. Han vill att folk ska söka lediga tider på nätet och sen vara bättre informerade när de ringer och bokar. På så vis ville han få kortare telefonköer och hyra ut fler strötider. Jag såg bokning på nätet som en service för kunderna och sen såg jag lite framåt. Man kunde ju boka biobiljetter så varför inte också en innebandytid.⁵⁹

Frågar man förvaltningschefen Ingvar Strand påminner svaret mer om Nordgrens än om Andreassons. Strand för fram tanken att kunden ska kunna boka sin tid på egen hand, direkt via nätet. Idén med detta, menar han, är ökad service till kunden och i förlängningen minskad byråkrati och möjliga rationaliseringar på förvaltningen.

Ett antal olika mål med Interbook tycks således ha funnits: Andreasson såg Interbook som en tjänst för sökning av lediga tider. På så vis skulle medvetenheten om lediga tider öka och såväl antalet utnyttjade tider som bokningsenhetens telefonköer skulle minska. Nordgren, Berg och Strand däremot, hade en ren bokningstjänst i åtanke. Enligt dem var syftet med Interbook ökad service till allmänheten och en framtida möjlighet till rationaliseringar på förvaltningen.

Projektledning och genomförande

Nordgren menar att hon informellt var utsedd till projektledare för Interbook fram till sin barnaledighet i juni 2002. Enligt Nordgren valde då IT-rådet IT-byråns Jonas Lund till att ta över projektet – något som också bekräftas av Nordgrens minnesanteckningar från ett möte med IT-rådet i maj samma år. Att Lund blev ny projektledare känner han dock inte till. När Nordgren nio månader senare återkommit till förvaltningen upptäcker hon att projektet fastnat:

När jag kom tillbaka hade ingenting hänt. Det var bara allmänt otrevlig stämning mellan oss, Stadsledningskontoret [vars servrar Interbook låg på] och Telia [som var driftansvariga för servrarna]. Alla skyllde på varandra. Då tog jag över igen.⁶⁰

⁵⁹ IT-strateg idrottsförvaltningen, 18 april 2005

⁶⁰ IT-strateg idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

Vid denna tidpunkt bestod projektet av idel misslyckanden. Systemet som Argentum hade levererat bar många barnsjukdomar och ständigt förnyade versioner levererades och installerades. Då förvaltningens tillgång till serverna var begränsad var dock detta arbete mycket krävande och idrottsförvaltningen var ständigt beroende av Stadsledningskontorets (SLK:s) hjälp. Även serverna fungerade dåligt och det rådde allmän förvirring och stora meningsskiljaktigheter om vem som egentligen ansvarade för de olika brister som systemet uppvisade.

När Nordgren var tillbaka flyttades Interbook från SLK:s serverar till idrottsförvaltningens egna. Flytten var dock av säkerhetsskäl komplicerad och tekniskt svår. Fördelen var dock att idrottsförvaltningen nu kunde sköta driften av systemet själva. Det blev dessutom betydligt lättare att uppdatera Interbook med de ständigt nya filerna som Argentum levererade.

Generellt sett var rollerna i projektet högst oklara, både internt på förvaltningen och gentemot andra enheter på Stockholms Stad. Andreasson var beställare av och kostnadstagare för projektet, men han var långt ifrån ensam om att kunna påverka dess specifikationer. Specifikationerna växte fram ad hoc under projektets gång. Ännu otydligare var rollen som exekutiv. Nordgren kallar sig projektleddare men hade varken projektplan, tidplan, budget eller någon projektorganisation att styra över. Hon var dessutom frånvarande under nio månader. Hennes ersättare, Lund, var inte ens medveten om sin utnämning. Företaget Argentum programmerade och levererade systemet, men specifikationerna var inte på förhand fastställda utan formulerades i ständigt nya möten tillsammans med förvaltningen. Det är snarare i dessa möten som projektets drivkraft tycks ha legat. Här har specifikationerna för systemet utvecklats och här har viktiga beslut tagits som fört projektet framåt.

Konkreta resultat och grad av måluppnåelse

Interbook, som det fungerar idag, är en möjlighet för privatpersoner och föreningar att via nätplatsen www.stockholm.se själva leta upp vilka tider som finns lediga i idrottsförvaltningens anläggningar. Lediga tider kan dock inte bokas direkt via webben. Istället kan man via sajten skicka en bokningsförfrågan till bokningsenheten som i sin tur

handlägger ärendet. Denna begränsning i systemet är dock inte teknisk utan ett medvetet val från bokningsenhetens sida.

Används Interbook?

Frågan kan enklast besvaras med hjälp av IT-avdelningen på förvaltningen och deras egen undersökning om besökstatistiken på webben. Enligt deras statistikdokument för 2004 hade Interbook i snitt fem besökare per dag. Jonas Lund, som tagit över Nordgrens tjänst som webbansvarig på förvaltningen, är den som tagit fram dokumentet. Lund bekräftar statistiken. Enligt honom tycks dessutom, av IP-adresserna att döma, i snitt hälften av dessa fem besök vara gjorda från förvaltningens egna datorer.⁶¹ Lund berättar att det inte nödvändigtvis rör sig om unika besökare utan att det mycket väl kan vara en och samma person som varit inne flera gånger under samma dag. Lund säger sig till en början ha varit mycket förvånad över det låga besöksantalet på Interbook och har därför använt flera olika program för att kontrollera statistiken. Alla program har dock visat upp samma bleka resultat.

Nordgren bekräftar det tveksamma besökstillflödet på Interbook. Under 2004 försökte hon tillsammans med förvaltningens utvärderingssamordnare att genomföra en enkätundersökning på nätplatsen för Interbook. Men tiden som enkäten låg ute för att få in ett tillfredsställande antal enkätsvar var ständigt tvungen att förlängas. Det slutade med att den låg ute under flera månader. Ändå svarade sammantaget endast 75 personer på enkäten.⁶²

Av dessa uppgifter att döma tycks besöksantalet på Interbook vara mycket lågt. I ljuset av att bokningsenheten gör 300 000 bokningar varje år kan Interbook varken göra från eller till med avseende på de ursprungliga målen med projektet.

Frågar man Mikael Andreasson på bokningen är dock svaret ett helt annat. Visst fungerar Interbook berättar han, det har förändrat deras arbetssätt. Han menar till och med att man genom Interbook har höjt beläggningsgraden betydligt. Till stöd för sin uppfattning har Andreasson en undersökning som de genomfört internt på bokningen. Enligt denna fick man under november månad 2004 in runt 50 bokningsförfrågningar i veckan via Interbook.

⁶¹ IP-adressen är en dators nummer eller adress på internet. Varje dator som är uppkopplad på internet har ett unikt IP-nummer.

⁶² IT-strategi idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

Frågar man däremot Anders Broberg på FoU-avdelningen, ansvarig för att ta fram beläggningsstatistik från anläggningarna, blir svaret ytterligare ett annat:

Jag har ännu inte fått in 2004-års statistik, men min kvalificerade gissning om hur Interbook har förändrat bokningarna: det har definitivt inte hänt något. I vissa klubbar kanske man har upptäckt den nya möjligheten men däremot skulle jag generellt säga att det är status quo.⁶³

Utifrån beskrivningarna ovan är det svårt att bedöma huruvida Interbook varit ett framgångsrikt projekt eller inte. Tydliga insatsmål saknas och det är oklart i vilken utsträckning tjänsten används. Olika personer ger olika svar. Då både budget och tidplan saknas går det heller inte att uttala sig om projektledningens förmåga att genomföra projektet inom dess ramar. I den mån man kan tala om en projektledning överhuvudtaget.

Den gängse uppfattningen på förvaltningen är dock att Interbook varit ett misslyckat projekt som både dragit ut på tiden, kostat för mycket, genererat för mycket bekymmer och levererat bleka resultat. Den enda som är positiv är Mikael Andreasson.

5.2 Snabbare Uppkoppling

Idrottsförvaltningen ansvarar för driften av alla Stockholms stads idrottsanläggningar. Dessa är av varierande storlek, alltifrån små grusplaner för fotboll till stora badanläggningar som Eriksdalsbadet. Kommunikationen mellan idrottsförvaltningens huvudkontor och personalen på de olika idrottsanläggningarna har främst skett via telefon, fax, besök och vanlig postgång. De större, ofta helårsbemannade, anläggningarna har dessutom haft modemuppkoppling och möjligheten att kommunicera med Fleminggatan via mail.

Den 16 juni 2003 fattade förvaltningschefen och ledningsgruppen, på förslag från det nybildade IT-rådet, beslut om att förse alla helårsbemannade idrottsanläggningar och simhallar med snabbare internetuppkoppling. Simhallarna och vissa av idrottshallarna fick optisk fiber installerad medan de flesta idrottshallar fick ADSL.⁶⁴ I projektet ingick dessutom

⁶³ Utvärderingssamordnare idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

⁶⁴ Två av idrottshallarna, Ärvingehallen och Spånga IP, kunde inte kopplas upp via ADSL och fick därför fiber. Hallar till vilka fiberinstallation skulle bli billigare än installation av ADSL fick också fiber.

en ny dator för varje uppkopplad anläggning (två till simhallarna). Däremot ingick varken, licenskostnader, övrig kringutrustning (skrivare, högtalare, m.m.) eller datorutbildning till anläggningspersonalen. Vid projektslutet i september 2004 hade sammanlagt 31 anläggningar försetts med snabbare uppkoppling.

Syfte och slutmål med Snabbare Uppkoppling

Beställare och kostnadstagare för Snabbare Uppkoppling var driftavdelningen. Driftchef Hans Lindberg berättar att personalen på driftavdelningen en längre tid hade känt behov av förbättrad internkommunikation. På Fleminggatan hade man bredband sedan länge och informationsutbytet mellan avdelningarna där gick snabbt och friktionsfritt. Med anläggningarna däremot kommunicerade man via fax, telefon eller modem. Med allt snabbare informationsutbyte inom det bredbandsuppkopplade huvudkontoret och med nya administrativa system på anläggningarna växte behovet fram av större enhetlighet och en större generell IT-kapacitet. Lindberg berättar om hur anläggningspersonal med modemuppkoppling sällan har tillräckligt med tid att läsa sin mail och ta del av centralt utformade dokument:

Folk blev ju skitförbannade när vi skulle skicka grejer ut till anläggningarna. Det tog ju tjugo minuter att ladda ner dokumentet, det är ju förnedrande. Det ska vara lika redskap för att ta och ge information, annars ger folk fan i det. Den här tiden som används till att koppla upp sig och arbeta med modem kan ju användas till bättre saker.⁶⁵

Lindberg berättar att möjligheten att göra något åt saken uppenbarade sig då han av förvaltningschefen Ingvar Strand fick sex miljoner kronor till olika satsningar, bland annat till att förbättra internkommunikationen. Lindberg berättar att han hade drivit frågan både i ledningsgruppen och i den styrgrupp som har hand om förvaltningens större investeringar.

”Min personal på anläggningarna ska ha samma förutsättningar för kommunikation som de som sitter här i huset.” – Detta har jag sagt inom ramen för ledningsgrupperna: vår ledningsgrupp och styrgruppen för investeringarna.⁶⁶

⁶⁵ Driftchef idrottsförvaltningen, 4 maj 2005

⁶⁶ Driftchef idrottsförvaltningen, 4 maj 2005

Snabbare Uppkoppling hade, till skillnad från Interbook, en projektplan. I den betonas att syftet med Snabbare Uppkoppling var att förbättra kommunikationen mellan huvudkontoret på Fleminggatan och de olika idrottsanläggningarna. Fördelar som nämns är bland annat att ”Snabbare få ut information till personalen på idrottsanläggningarna (personalmeddelande, Intranät m.m.)” och att ”Enkelt och snabbt få ut information om det aktuella bokningsläget till anläggningarna.” I projektplanen står dessutom att ”effektivitetsvinster i verksamheten är det övergripande syftet med IT-utvecklingen” och att ”Målsättningen är att samtliga anställda på ett lättillgängligt sätt ska ha möjlighet att snabbt ta del av beslut, händelser, utredningar och rapporter som har direkt eller indirekt betydelse för arbetet.” Lite sammanfattande kan målet med Snabbare Uppkoppling sägas ha varit att förbättra internkommunikationen mellan huvudkontoret och idrottsanläggningarna.

Projektleddning och genomförande

Efter att Lindberg fått klartecken om pengarna till satsningen vidtog han två åtgärder som satte igång projektet. Dels gick han till IT-byrån och IT-chefen Åke Edvardsson, som under en längre tid drivit på Lindberg att sätta igång projektet, och bad om en offert:

Jag fick pengarna och gick ner och bad Kjell om en offert: ”Ni ger oss en prisbild, undersöker våra förutsättningar och behov, både nu och i framtiden.” Sen fick vi in en offert, då gjorde vi en bedömning om vilka anläggningar vi hade råd att koppla upp.⁶⁷

Dessutom tog Lindberg kontakt med IT-rådets Kajsa Nordgren. Enligt Nordgren uttryckte Lindberg en vilja att hon skulle ta tag i projektet, att hon skulle ”fixa det här”.⁶⁸ Som svar på Lindberg förfrågan upprättade Nordgren flera för projektet viktiga planer. I juni 2003 fastställde IT-rådet en projektplan, en tidplan och en aktivitetsplan. Till projektledare valdes dock IT-byråns Sune Larsson. Nordgren uttrycker valet av projektledare som infekterat av att hon blivit sammankallande i det nyskapade IT-rådet:

Åke Edvardsson fick utse någon. Det handlade mycket om att jag inte fick vara projektledare i och med att IT-rådet och min tjänst som IT-strateg bildades. Gränsdragningen mellan IT-

⁶⁷ Driftchef idrottsförvaltningen, 4 maj 2005

⁶⁸ IT-strateg idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

byrån och min tjänst som IT-strateg och sammankallande i IT-rådet var oklar. Jag gick ju från byrån till att ha hand om rådet. Projektledarrollen var ett känsligt ämne.⁶⁹

Beställaren Lindberg ger sin beskrivning av projektledarvalet:

Han [Larsson] är serviceinriktad och duglig. Men det var en process som inte jag var delaktig i. Samtidigt hade inte projektet varit möjligt om inte Kajsa varit stödperson. Jag fick ju mitt underlag från henne och inte från Larsson. Han gjorde det praktiska arbetet och hon skötte informationen.⁷⁰

Själv beskriver Edvardsson sitt val som det mest naturliga. Men han minns inget formellt beslut i frågan. ”Det gick inte till så då”, förklarar han.⁷¹

Larsson berättar att de kom igång med arbetet redan under sommaren 2003. Sitt eget uppdrag beskriver han som ”typ projektledare” med en omfattning som ungefär motsvarar en halvtidstjänst under ett års tid.⁷² Projektet hade ingen permanent projektorganisation utan sköttes under inblandning av främst Nordgren, Lindberg och Åke Edvardsson, som en del av den reguljära verksamheten på förvaltningen. Larsson berättar att han lade beställningarna och skötte det praktiska medan Nordgren fick ta hand om dokumentationen:

Hon är bra på det. Vi andra har en lite annan bakgrund och är inte så bra på sånt. Men vi kanske lär oss att få ett mer ekonomiskt tänkande och att se fördelarna med det.⁷³

Installationen av fiber påbörjades sommaren 2003 av det kommunägda bolaget Stokab och flera av anläggningarna var uppkopplade redan samma år. Installationen av ADSL sköttes av Telia under våren 2004. Enligt Larsson var genomförandet relativt problemfritt. Fiberdragningen blev lite dyrare än beräknat men Telias installation av ADSL kompenserade genom att kosta mindre än planerat. Ett annat problem var att Telia blev försenade med installationen av ADSL. Larsson berättar att han då fick försöka snabba på arbetet för att hinna bli färdig enligt tidplanen. Sammanlagt hade 15 anläggningar försetts med optisk fiber och 16 anläggningar med ADSL när projektet ansågs avslutat i juni 2004. Projektet klarade

⁶⁹ IT-strateg idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

⁷⁰ Driftchef idrottsförvaltningen, 4 maj 2005

⁷¹ IT-chef idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

⁷² IT-sekreterare idrottsförvaltningen, 29 april 2005

⁷³ IT-sekreterare idrottsförvaltningen, 29 april 2005

tidplanen och hade även en viss marginal till den i projektplanen uppställda budgeten om två miljoner kronor.

Konkreta resultat och grad av måluppnåelse

De snabbare uppkopplingarna har varit i bruk sedan juni 2004. Vilket är då utfallet av projektet? Har Snabbare Uppkoppling lett till bättre internkommunikation?

För att besvara frågan har elva av de berörda anläggningscheferna intervjuats om utfallet av projektet Snabbare Uppkoppling. Anläggningscheferna har valts ut slumpvis och blivit intervjuade per telefon enligt en standardiserad intervjumall (se bilaga 1). Nedan redovisas de för måluppnåelsen mest signifikanta frågorna.⁷⁴

Tabell med de huvudakliga resultaten från intervjuerna med anläggningscheferna

Frågor till anläggningscheferna:	Svar:		
	Sämre	Oförändrat	Bättre
Hur upplever du att internkommunikationen fungerar idag jämfört med innan ni hade snabbare uppkoppling?	0	0	11
	Mer	Oförändrat	Mindre
Skickar du brev, faxar och ringer du mindre eller mer nu än innan ni hade snabbare uppkoppling?	0	0	11
	Negativ	Neutral	Positiv
Vilken inställning har din personal till den nya uppkopplingen?	0	4	7
	Nej	Indifferent	Ja
Upplever du, som systemet fungerar i nuläget, att det är värt pengarna?	0	0	11
	Misslyckat	Indifferent	Lyckat
På det stora hela: tycker du att installation av snabbare uppkoppling har varit ett lyckat eller misslyckat projekt?	0	0	11

Tabell 5.2.1 Anläggningschefernas syn på snabbare uppkoppling

⁷⁴ Som kan förstås av den bifogade intervjumallen är kategoriseringen av anläggningschefernas uppfattningar baserad på tolkningar av deras svar gjorda av uppsatsförfattaren i efterhand, inte ett resultat av enkätsvar ifyllda av anläggningscheferna själva.

Av svaren på frågorna att döma kan konstateras att personalen på anläggningarna är positiv till förändringen. Samtliga elva upplever internkommunikationen som förbättrad. Alla använder sig av de nya vägarna för internkommunikation och alla anser att projektet på det stora hela har varit lyckat. Samtliga använder dessutom de ”gamla” kommunikationssätten mindre idag än tidigare och majoriteten upplever även sin personal som positiv till förändringen. Anläggningschefen på Spånga IP uttrycker situationen så här:

Det är lättare att komma åt internet, det går snabbare, därvidlag är jag nöjd. Jag behöver inte använda fax längre, det är en jävla skillnad. Jag kommer lättare in på vissa saker som exempelvis vaktmästarlistan. Det är ju guld. Ska vi ha bokning ska vi ha det på det här sättet. Sen kan jag få en SMS-kod till min mobil så jag kan gå in och kolla min mail hemifrån när jag är sjuk.⁷⁵

Anläggningschefen på Husbyhallen, bekräftar bilden: ”Jag faxar ju mindre nu, utan e-postar istället, det är ju skitbra.”⁷⁶ Och anläggningschefen på Liljeholmsbadet, säger så här om den nya uppkopplingen:

Kommunikationen är bra, internet är en bra grej. Vi använder internet mycket. Vi var väldigt skeptiska i början, vi är gamla, inte födda med datorer som ni unga, men nu har det vänt.⁷⁷

Anläggningscheferna både använder de nya systemen och har en positiv attityd till dem. Detsamma tycks kunna sägas om övrig personal ute på anläggningarna. Man verkar således vara rörande överens om att Snabbare Uppkoppling har påverkat internkommunikationen i positivt riktning.

Utifrån målformuleringarna i projektplanen måste den noterade förändringen bedömas som acceptabel performans, som tillräcklig för att projektmålen ska anses som uppnådda. I projektmålen läggs tonvikt vid att information med större snabbhet ska spridas till anläggningarna och att anläggningspersonalen ”har möjlighet att snabbt ta del av beslut, händelser, utredningar och rapporter”. Detta är också den övergripande synen bland dem som var inblandade i projektet. I slutrapporten som Nordgren fastställde i september 2004 är tongångarna övervägande positiva, under rubriken måluppfyllelse står att läsa att de mål som

⁷⁵ Anläggningschef Spånga IP, 11 maj 2005

⁷⁶ Anläggningschef Husbyhallen, 11 maj 2005

⁷⁷ Anläggningschef Liljeholmsbadet, 10 maj 2005

fastställdes i projektplanen har uppfyllts. Dock har projektet medfört vissa konsekvenser som man till en början inte räknade med: fler datorer har fått köpas in, vissa medarbetare på anläggningarna har haft svårt att lära sig den nya tekniken och säkerheten på anläggningarna har varit tvungen att höjas. Dessutom är man på Fleminggatan rädd för att anläggningscheferna är missnöjda med att behöva betala tusentalskronor i bredbandshyra varje år. På frågor kring detta svarar dock samtliga intervjuade anläggningschefer att de tycker att det är värt pengarna.

Sammantaget uppnådde Snabbare Uppkoppling både de tids-, kostnads- och specifikationsmål som fanns uppställda i projektplanen.

6. Idrottsförvaltningen och den gängse projektledningsläran

I detta kapitel låter vi empirin från idrottsförvaltningen möta den gängse projektledningsläran. Föreningen kommer att analyseras på två sätt. Först använder vi den gängse projektlitteraturen för att analysera idrottsförvaltningens projektledning. Tanken är att med hjälp av projektlitteraturens normer formulera konkreta råd inför framtida projekt på förvaltningen. I kapitlets andra avsnitt är förhållandet det omvända. Här använder vi insikter från studien av Interbook och Snabbare Uppkoppling till att analysera den gängse projektledningsläran. I detta avsnitt undersöker vi den gängse projektledningslärans begränsningar och vi tar i detta syfte även hjälp av annan forskning på området

6.1 Tips från projektledningslitteraturen

Med utgångspunkt i den gängse projektledningsläran formulerad i kapitel tre och med avseende på projekten Interbook och Snabbare Uppkoppling, vilka konkreta projektledningsråd kan vi formulera till idrottsförvaltningen?

Frågan kan delvis besvaras utifrån en jämförelse mellan Interbook och Snabbare Uppkoppling. Interbook var ett problemfyllt och långdraget projekt som ännu inte har visat upp några tydliga resultat. Snabbare Uppkoppling uppnådde såväl specifikationsmål som tids- och kostnads mål, trots att ADSL-uppkopplingen blev försenad och fiberdragningen dyrare än beräknat. Förklaringen till de resultatmässiga skillnaderna mellan projekten kan besvaras genom hänvisning till strukturella olikheter.

Projektuppdraget

En tydlig skillnad mellan Interbook och Snabbare Uppkoppling är att det senare projektet haft en rolluppdelening som det förra saknade. För Interbook var projektuppgiften inte ett exogent givet uppdrag för en neutral exekutiv att genomföra. Interbook utvecklades i en rad möten där såväl beställaren (Andreasson) som projektledaren (Nordgren) och leverantören (Argentum) medverkade. Specifikationerna växte fram efterhand och det fanns ständigt ett flertal olika

viljor bakom projektet. Detta kan ha varit en bidragande orsak till att utvecklingen av systemet blev spretig och att otaliga uppdateringar krävdes innan systemet ansågs färdigt. Utvecklingstiden blev både lång och dyr.

Snabbare Uppkoppling hade däremot en tydlig beställarroll i Lindberg som på egen hand definierade uppdraget. IT-byrån agerade exekutiv och kunde målinriktat genomföra innehållet i den egna offerten.

Tips till idrottsförvaltningen 1

Låt projektuppdraget och rollfördelningen bli tydligare genom att kostnadstagaren definierar projektspecifikationerna innan genomförandefasen startat och exekutiven tagit vid.

Projektplanering

Kontentan av innehållet i den föregående punkten är att specifikationerna av slutresultatet måste fastställas innan projektets genomförandefas startar. Poängen tycks gälla även för tidsmål och kostnadsmål. Interbook saknade tidplan och budget och upplevdes som ett långdraget och dyrt projekt. Snabbare Uppkoppling hade tidplan och budget och lyckades hålla sig inom ramarna för båda. Tydliga mål gör att inblandade personer arbetar åt samma håll och det tycks mindre sannolikt att projektet drar ut på tiden eller drar i väg kostnadsmässigt.

Med noggrannare aktivitetsplanering hade dessutom en del av de problem som Interbook genomled förmodligen kunnat undvikas. Systemet levererades pö om pö och det var ständigt oklart vilken version som skulle vara den slutgiltiga. Uppdateringarna gav upphov till konflikter både med SLK och med Telia. Snabbare Uppkoppling hade en aktivitetsplan och kunde trots förseningar och fördyringar hålla sig inom tidsramen. Genom att i förväg fundera över olika händelseförlopp och identifiera möjliga begränsningar, kan tänkbara problem förutses och undvikas.

Tips till idrottsförvaltningen 2

Upprätta alltid budget och tidplan inför varje projekt.

Tips till idrottsförvaltningen 3

Fundera över möjliga problem inför varje projekt och upprätta en aktivitetsplan där den tänkta handlingsvägen definieras.

Projektledning

Interbook saknade under större delen av projektet tydlig projektledning. Lund kände inte ens till sin utnämning som projektledare och projektet stod mer eller mindre stilla under Nordgrens nio månader långa frånvaro. Utöver en enhällig projektledare förordar projektlitteraturen dessutom att dennes roll är klart definierad. Projektledaren skall ha ett väl avgränsat mandat gentemot moderorganisationen och bära ett tydligt ansvar för projektet. Här har båda projekten brustit. I Snabbare Uppkoppling var ansvarsfördelningen oklar mellan Nordgren som skötte all planering och utvärdering, och Larsson som skötte beställningarna. Någon beskrivning av projektledningens mandat fanns inte heller. För Interbook fanns ingen projektansvarig.

Tips till idrottsförvaltningen 4

Varje projekt ska ha en projektledare som ansvarar för dess genomförande. Projektledarens mandat gentemot moderorganisationen bör klargöras.

Utvärdering

För att kunna dra lärdomar för framtiden är det viktigt att varje projekt utvärderas. Nordgren skrev en slutrapport för Snabbare Uppkoppling som underlättar för liknande projekt i framtiden. Någon dokumentation över resultaten av Interbook finns inte.⁷⁸

Tips till idrottsförvaltningen 5

Varje projekt ska avslutas med en utvärdering.

Med dessa fem tips i bakhuvudet är det dags att föra analysen ett steg längre. I nästa avsnitt kommer projektledningslärans begränsningar att diskuteras. Kapitlet lägger grunden för den

⁷⁸ Utöver denna uppsats förstås.

fördjupade syn på projektledning som i uppsatsens sista delar kommer att leda oss till ytterligare insikter om hur idrottsförvaltningen kan förändra sina projektarbetsformer.

6.2 Den gängse projektledningslitteraturens begränsningar

I detta avsnitt försöker vi frilägga bristerna hos den gängse projektledningsläran. Genom att problematisera de antaganden som läran bygger på grundlägger vi en förståelse för vilka sammanhang som kräver alternativa perspektiv. Vi frågar oss huruvida det gängse synsättet verkligen är generellt tillämpbart och använder såväl erfarenheter från fallstudierna ovan som annan forskning på området.⁷⁹

För att kunna sätta in analysen i sitt sammanhang drar vi oss till minnes den rationella beslutsmodellen från kapitel tre (Figur 3.1). Modellen sammanfattar väl det synsätt som gängse projektledningslära bygger på: Varje projekt utgår från ett mål vilket i sin tur styr genomförandet genom att det handlingsalternativ som genererar störst målöverensstämmelse väljs och implementeras. I analysen nedan kommer i tur och ordning följande för den gängse projektledningsläran centrala antaganden att ifrågasättas:

- Projekt är tydligt avgränsade
- Projekt har tydliga mål
- Projekt kommer till vid ett fåtal beslutstillfällen då handlingsvägar värderas
- Möjliga utfall kan förutses på förhand
- Faktiska utfall kan utvärderas objektivt

Genom att ställa dessa antaganden mot projekten Interbook och Snabbare Uppkoppling får vi en första uppfattning om överensstämmelsen mellan projektledningsläran och verkligheten. Genom att dessutom ta hjälp av tidigare forskning på området kan vi problematisera om det är önskvärt eller ens möjligt att verkligheten rättar sig efter läran.

⁷⁹ Delar av detta kapitel återfinns även i Ståhlberg 2005 ”Om utvärdering av offentlig verksamhet i teori och praktik - En fallstudie” C-uppsats för Statsvetenskapliga institutionen vid Uppsala universitet.

Projektbegreppet är vagt

Projektlitteraturen handlar om projekt. Projekt är *målorienterade, kräver samordning av aktiviteter, har en början och ett slut och är unika*. Men enligt denna definition faller Interbook utanför projektbegreppet. Interbook hade varken projektledning, projektorganisation, projektplan, budget, tidplan eller aktivitetsplan och utvärderades heller aldrig. Det verkar som om Interbook varken var målorienterat eller avgränsat i tid. Samtidigt talar berörda medarbetare på förvaltningen om Interbook som ett projekt. Har de fel?

I sin bok "Jakten på det effektiva projektet" lyfter Engwall upp projektbegreppet för granskning. Hans poäng är lika enkel som slagkraftig: i stort sett vad som helst kan kallas för ett projekt utifrån ovan nämnda begreppskriterier: en graviditet, handläggandet av en enskild faktura, att gå och handla tidningen, att dela ut julklappar och så vidare. Vad som uppfattas som tidsbegränsat och unikt respektive rutinartat och repetitivt är helt beroende av den analysnivå och det tidsutsnitt som avses.⁸⁰ Vardagliga aktiviteter kan i vid bemärkelse ofta kategoriseras som projekt. Samtidigt innehåller större projekt alltid rutinartade och repetitiva moment: en murare murar oavsett vilket bygge han är på och en snickare slår i spik på samma sätt vilket hus han än bygger. Engwall beskriver situationen: "Till exempel konstruerar en backspegelmontör på Volvo primärt backspeglar, inte olika, unika bilmodeller."⁸¹

Att söka en slutgiltig definition av begreppet projekt är enligt Engwall lönlöst. Begreppets innehåll kan omöjligt naglas fast en gång för alla: dels förändras ständigt ordets användning, dels kommer det alltid finnas olika uppfattningar om vad som bör och inte bör räknas till kategorin projekt. Denna oenighet om begreppets betydelse är enligt Engwall naturlig:

Beroende på bakgrund, personliga erfarenheter och olika tradition finns det olika sätt att uppfatta vad som hör hemma under projektbegreppet och dessa meningsmotsättningar behöver inte bero på bristande kommunikation, inkompetens eller lömska avsikter hos någon part. [...] Istället för drömmen om det exakta språket är det mer fruktbart att ta fasta på *idén om den legitima oenigheten*.⁸²

⁸⁰ Engwall 1995, s. 135

⁸¹ Engwall 1995, s. 136

⁸² Engwall 1995, s. 138

Utifrån idén om den legitima oenigheten utvecklar Engwall en relativistisk hållning till projektbegreppet. Det som människor kallar för projekt *är* projekt. Begreppet definieras genom dess användning.⁸³ Projektledningslärans uppgift är inte att skilja mellan projekt och icke-projekt, snarare att uppmärksamma de inbördes olikheter som olika ”projekt” uppvisar.⁸⁴ Här brister dock den gängse litteraturen. Projektbegreppet behandlas ofta som oproblematiskt och olika tillämpningar diskuteras inte. Engwall menar att projektledningsläran är uppbyggd utifrån den amerikanska försvarsindustrins jättesatsningar och att den knappast är giltig för alla projektkategorier.⁸⁵

Engwalls uppfattning om projektbegreppets bredd finner stöd även hos Sahlin som skriver att begreppet projekt är ”märkligt generellt i sin tillämpning” och att det ”lika gärna kan appliceras på en hel epok (jfr ’det moderna projektet’) som på en föresats att städa skrivbordet och liknande vardagliga uppgifter vid sidan av rutinen.”⁸⁶ Intressant är också Sahlins studie av ungdomsprojekt på 1980-talet där hon visar att projekt som ändrat målsättning, målgrupp, verksamhet och plats ändå anses vara samma projekt.⁸⁷

Med ett relativistiskt anslag blir således arbetet med Interbook ett projekt i samma sekund som man på idrottsförvaltningen kallar det för det. Och det gör man. Frågan är nu bara om projektledningslitteraturen är skriven för projekt som Interbook. Engwall gör en i sammanhanget viktig distinktion när han skiljer på projekt som uppdrag och projekt som satsning⁸⁸:

Satsningsdefinitionen

Projektet definieras utifrån ett *objekt*.

Uppdragsdefinitionen

Projektet definieras utifrån en *aktör*.

Om vi tar Globenbygget som exempel skulle man utifrån ovanstående distinktion antingen kunna utgå ifrån objektet Globen eller från ansvarig projektledare. Intressant blir distinktionen

⁸³ Engwall 1995, s. 138

⁸⁴ Engwall 1995, s. 162 f.

⁸⁵ Engwall 1995, s. 122

⁸⁶ Sahlin 1996, s. 13

⁸⁷ Sahlin 1996, s. 242

⁸⁸ Engwall 1995, s. 158 f.

när projektledarens uppdrag inte sammanfaller med slutförandet av objektet. En större byggnation kan inbegripa flera olika projektledare, alla med olika ansvarsområden. Någon ansvarar för grunden, någon för takläggningen, någon för innanmätet och så vidare. Utifrån ett satsningsperspektiv skulle ett sådant projekt kunna uppfattas som löst sammanhållet och dåligt strukturerat. Utifrån en uppdragsdefinition utgör bygget flera projekt.

Enligt Engwall utgår den gängse projektledningsläran från uppdragsdefinitionen. Litteraturen tar projektledarens perspektiv och menar att projektets målformulering ligger utanför projektet. Projektledaren är en neutral exekutiv och hans framgång mäts i förhållande till de i förväg uppställda målen. Alternativa synsätt diskuteras inte, utgångspunkten förefaller oproblematiske. Enligt Engwall utesluter dock inte de olika perspektiven varandra. Uppdragsdefinitionen och satsningsdefinitionen är komplementära. Men skriver han "[...] om man glider mellan begreppen bör man vara medveten om att man också glider mellan olika perspektiv."⁸⁹

För att återknyta till frågan i avsnittets inledning: Är det fel att kalla Interbook för ett projekt? Nej, det är inte fel. Däremot bör man vara medveten om att Interbook är en typ av projekt och Snabbare Uppkoppling en annan. Bara för att samma begrepp används om de två behöver de inte vara analyserbara utifrån samma mall. Snabbare Uppkoppling har tydligare projektledning och är bättre avgränsat än Interbook och lämpar sig bättre för analys enligt den gängse projektlitteraturens normer. Interbook däremot tycks vara ett projekt som inte låter sig fångas av projektledningslärans avgränsningar.

Projekt har flera mål

En slående upptäckt från intervjuarbetet har varit att det beroende på vem man frågar tycks ha funnits helt olika huvudsyften bakom ett och samma projekt. Andreasson på bokningen ser Interbook som ett sätt att korta ned telefonköerna och att höja beläggningsgraden på anläggningarna, IT-chefen Edvardsson nämner idén att "låta kunderna ta över vårt jobb", Nordgren talar om tjänsten som en service till allmänheten och förvaltningschefen Strand ser rationaliseringsmöjligheter som huvudsyftet med Interbook. Även med avseende på Snabbare Uppkoppling går åsikterna isär kring syftet. IT-strategen Nordgren och beställaren, driftchef

⁸⁹ Engwall 1995, s. 163

Hans Lindberg, uttrycker båda möjligheten till bättre internkommunikation som grundsyftet med projektet. Men det är inte bara effektivitetsaspekten som betonas. Lindbergs fokus ligger snarare på tanken att *alla anställda* på förvaltningen ska ha *samma möjligheter* att kommunicera. För honom bär ett rättighetstänkande huvudfokus: Det är ”förnedrande” att surfa med modem. Förvaltningschefen i sin tur betonar informationshanteringen som en ledningsfråga: ”Snabb och tillförlitlig information är nyckeln i all ledningsverksamhet, ju snabbare och bättre information vi får desto bättre kan vi planera verksamheten”, förklarar Strand. På IT-byrån, som bar ansvaret för själva genomförandet, fanns dock en tredje uppfattning: att Snabbare Uppkoppling är en förutsättning för det nya kassa & entré-systemet och att det därför var ett viktigt projekt att genomföra.

Syftet med denna utvikning är inte att avgöra vem som har rätt och vem som har fel. *Poängen är snarare att belysa hur olika personer som är positiva till ett projekt kan ha olika uppfattningar om varför det ska genomföras.*

Det intressanta är att man får olika svar beroende på vem man frågar. De olika personerna läser av verkligheten på olika sätt beroende på var i organisationen de sitter och beroende på vilka erfarenheter de har. Olika personer har vad man inom kognitiv organisationsteori kallar olika *kognitiva kartor*. Organisationsforskarna Hellgren och Löwstedt menar att människan, för att kunna orientera sig i all information som ständigt sköljer över henne via hennes sinnen, använder sig av förenklande kognitiva strukturer.⁹⁰

Kognitiva kartor är den kanske vanligast förekommande benämningen för hur människors erfarenheter samlas, lagras och vägleder henne såväl i det dagliga livet som i organisationer och företag.⁹¹

Det är våra kognitiva strukturer som gör att vi placerar in människor vi just träffat i olika ”fack”. Det är våra kognitiva kartor som gör att vi bara behöver slå på TV:n i fem sekunder innan vi bestämt oss för om kvällens program intresserar oss. Den kognitiva kartan är antaganden om oss själva och vår omvärld som gör att vi snabbare kan ta oss fram i den (jämför med ett litet barn som vrider och vänder och smakar på allt i sin närhet).

⁹⁰ Hellgren & Löwstedt 1997, s. 34 f.

⁹¹ Hellgren & Löwstedt 1997, s. 35

Våra kognitiva kartor är en viktig del i den förståelseprocess av vår omvärld som bland andra organisationsteoretikern Karl E. Weick kallar för meningsskapande (sensemaking).

Människan skapar ständigt mening i det som händer omkring henne, hon sätter in sina iakttagelser i ett större ramverk och försöker förstå dem. Iakttagelser anpassas till den existerande kognitiva strukturen samtidigt som de förändrar den. När något oväntat händer blir processen särskilt påtaglig, det blir nu extra svårt att skapa mening i det som sker.⁹²

Varje människa har ett unikt sätt att skapa mening, hon har en unik kognitiv karta. Översatt till ett organisationssammanhang betyder detta att varje människa i en organisation har ett unikt sätt att betrakta denna på. Människor i organisationer har olika *organisationsbilder*, de har olika föreställningar om hur verksamheten ska och kan fungera. De har olika erfarenheter, både från arbetsplatsen och från världen utanför, och de har olika sätt att skapa mening om sig själva, om personer runt om kring dem och om specifika situationer.⁹³ Med olika organisationsbilder följer olika tolkning av det som händer och varför, man förstår information på olika sätt.

Med teorin om organisationsbilder följer att medarbetarna på idrottsförvaltningen inte behöver uppfatta ett visst projekt på ett och samma sätt. De upplever organisationen olika och de är uppmärksamma på skilda aspekter av den. Ur detta perspektiv kan man förstå att Andreasson har en bild av Interbook som ett lyckat projekt, som en satsning som betalat sig. Andreassons organisationsbild utgår ifrån bokningsenheten, han månar om sina anställdas väl och ve och han har goda insikter i deras arbetsuppgifter. Det är därför naturligt att Andreasson är skeptisk till en fullskalig satsning på Interbook. Andreasson har hållit tillbaka funktionen, han har sett till att den bara går att använda för att göra bokningsförfrågningar och inte för att boka. Men medan Andreasson menar att bokarnas arbete är för komplext för att helt kunna lämnas över till brukarna, att det krävs en viss kontroll av varje bokningsförfrågan innan den kan godkännas, menar bland andra Nordgren att Andreasson snarare månar om de anställda på bokningsenheten. Om Andreasson inte lyckas förmedla förtjänsterna med Interbook, riskerar han att dra på sig en allmän opinion på förvaltningen om att det är dags för en mer genomgripande satsning på tjänsten, och i förlängningen kan Andreasson då riskera neddragningar på bokningsenheten. Men Andreassons hållning tycks inte kalkylerat egoistisk. Han försöker inte rädda sitt eget skinn på bekostnad av organisationen i stort. Lika lite vill

⁹² Weick 1995, s. 4 f.

⁹³ Hellgren & Löwstedt 1997, s. 43 f.

Nordgren och Lund skära ned antalet anställda på bokningsenheten av dolda anledningar. Deras heterogena uppfattningar är uttryck för olika organisationsbilder, för olika sätt att förstå information och händelser.

Att en projektplan existerar tycks inte garantera att en gemensam uppfattning finns om projektets syften. Trots att målen finns på pränt existerar avsevärt tolkningsutrymme. Vilka mål som framhävs i projektplanen verkar mer vara ett uttryck för vem som skrivit den än för en gemensam vilja. Projektleddaren för Snabbare Uppkoppling, Sune Larsson, svarar så här på frågan om varför Kajsa Nordgren och inte han själv upprättade projektplanen: ”Hon är bra på sånt, strukturerad och så, hon håller reda på oss tekniker”⁹⁴ Det förefaller som om innehållet i projektplanen åtminstone delvis beror på vem av de involverade som är mest benägen att formalisera och upprätta den typen av dokument. Det blir den personens organisationsbild som sätter prägel på projektplanen.

En intressant insikt från våra fallstudier är att olika organisationsbilder kan sammanfalla på den punkten att ett projekt är bra för förvaltningen utan att förståelsen av projektet i övrigt behöver vara identisk. Det enda en grupp behöver vara överens om för att initiera ett projekt är att det är bra. Varför det är bra kan man ha olika uppfattningar om. För att driva ett projekt behövs inte, som projektleddningslitteraturen föreskriver, *ett* gemensamt mål, det räcker med en gemensam uppfattning om att satsningen är önskvärd.

Projekt växer fram

Lika lite som projekten i studien har enhetliga mål utgör de resultatet av ett givet beslutstillfälle eller av en given beslutsfattares vilja. I intervjuerna med de inblandade aktörerna framstår istället vägen från idé till handling som oklar och komplex. På frågorna om var idén till respektive projekt kom från, vilka som var de drivande krafterna bakom det och på vilket sätt beslut om att genomdriva projektet togs, ger alla respondenter mycket vaga svar. Enighet tycks istället råda kring beskrivningar som att ”Alla såg behovet.”⁹⁵, ”Det var snack om det länge.”⁹⁶, ”Det var ett gemensamt beslut.”⁹⁷, ”Folk var ganska eniga.”⁹⁸, ”det fanns en

⁹⁴ IT-sekreterare idrottsförvaltningen, 29 april 2005

⁹⁵ Driftchef idrottsförvaltningen om Snabbare Uppkoppling, 4 maj, 2005

⁹⁶ IT-sekreterare idrottsförvaltningen om Snabbare Uppkoppling, 29 april, 2005

⁹⁷ IT-chef idrottsförvaltningen om Interbook, 2 maj, 2005

allmän önskan”⁹⁹ eller ” Det är ett arbete som har vuxit fram gemensamt.”¹⁰⁰.

Förvaltningschefen Ingvar Strand bekräftar denna bild av hur idéer växer fram på förvaltningen:

Det sker mycket i dialog. Vi pratar hela tiden. Man sitter och fikar och pratar verksamhetsutvecklingsfrågor. Det är inte så att vi har brainstormingmöten. Sen är det ju inga språng vi talar om, vi förfinar snarare verksamheten hela tiden.¹⁰¹

Den samlade bilden är att projekten snarare vuxit fram organiskt, i samspråk mellan olika avdelningar och personer, än att de utgör resultaten av formella beslut fattade på basis av en given önskan och i konkurrens med flera andra alternativ. Att denna beskrivning gäller för Interbook är i ljuset av tidigare nämnda strukturbrist något av en självsanning. Men bilden tycks inte mindre sann för Snabbare Uppkoppling. Formell kostnadstagare för projektet var driftchef Hans Lindberg. Pengarna kom emellertid direkt från förvaltningschefen och var öronmärkta för ändamålet. Lindberg berättar hur han hade drivit frågan både i investeringsgruppen och i ledningsgruppen, att han hade försökt påverka sin chef och slutligen fått sin vilja igenom. Strand i sin tur berättar att han upplevde anläggningspersonalen och den kommunala bredbandsleverantören Stokab som pådrivande bakom projektet. ”Stokab ville sälja sina tjänster”, är Strands omedelbara svar om hur Snabbare Uppkoppling kom till.¹⁰² Samtidigt berättar IT-chefen Åke Edvardsson hur han försökte påverka Lindberg:

Jag ville hela tiden [dra fiber till anläggningarna], men Stefan ägde ju frågan, hade hand om pengarna. Jag var med och påverkade honom tillsammans med Interbook-gruppen.¹⁰³

Sammantaget får man en bild av hur personer från olika avdelningar ständigt står i samspråk med varandra. De diskuterar den löpande verksamheten och ger uttryck för sina problem och bekymmer och för hur de skulle vilja att organisationen förändrades. I takt med att ny teknik blir tillgänglig uppenbarar sig nya möjligheter och en mångtydig och luddig kollektiv idé växer fram om att ”något åt det här hållet” borde göras. Olika handlingsvägar värderas inte utifrån tillgänglig information och med avseende på ett visst mål. Istället omformas ständigt

⁹⁸ IT-sekreterare samt webbansvarig idrottsförvaltningen om Snabbare Uppkoppling, 2 maj, 2005

⁹⁹ FoU-chef idrottsförvaltningen om Interbook, 2 maj, 2005

¹⁰⁰ Bokningschef idrottsförvaltningen om Interbook, 2 maj, 2005

¹⁰¹ Förvaltningschef idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

¹⁰² Förvaltningschef idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

¹⁰³ IT-chef idrottsförvaltningen, 2 maj 2005

den löst sammanhängande kollektiva idén av nya insikter och ny information. Och sen plötsligt, när tajmingen är rätt, när tillräckligt många personer är positiva till en viss förändring och när tid och pengar plötsligt kan uppbringas, då tar idéerna form och ett projekt bildas.

Utifrån teorin om kognitiva kartor kan vi förstå framväxten av en projektidé i en organisation som framväxten av en till vissa delar gemensam lägesbild, något som Hellgren och Löwstedt kallar en *lokal organisationsteori*. Genom samtal och diskussioner färgas medlemmarna i en organisation av varandras uppfattningar och kollektiva idéer formas. Den lokala organisationsteorin beskriver rådande strukturer och rörelseriktningen hos önskade förändringar.¹⁰⁴ En gemensam idé om att en viss typ av förändring är önskvärd kan ta form utan att varje individ för den skull förstår förändringen på samma sätt. Organisationsforskaren Nils Brunsson menar att val i organisationer inte fattas genom beslut utan snarare med hjälp av regler – med hänvisning till det förflutna och det existerande, inte på basis av analyser av framtiden. Man gör helt enkelt som man är van att göra. För minde förutsägbara situationer måste man ha mer abstrakta regler.¹⁰⁵

En organisationsideologi är en sådan regel. En organisationsideologi är en någorlunda gemensam uppfattning hos organisationsmedlemmarna om hur organisationen och dess omgivning ser ut, vad som är viktigt och oviktigt och i vilken riktning den bör röra sig.¹⁰⁶

Enligt Brunsson kan organisationsideologin fungera som ett valinstrument, man uppfattar samma handling som den enda naturliga.

I stället för att betrakta Interbook och Snabbare Uppkoppling som resultat av avgörande beslut kan man således betrakta dem som resultat av kollektiva uppfattningar om organisationens önskvärda rörelseriktning. Samtal och interaktion organisationsmedlemmarna emellan har över tid format en intersubjektiv ståndpunkt om att en viss typ av satsning är av godo. Utvecklingen från modemuppkopplingar till optisk fiber skulle kunna liknas vid vetenskapsteoretikern Thomas Kuhns paradigmskiftet. Fler och fler lösningar ad hoc måste användas för att försvara den rådande ordningen. Slutligen blir denna position omöjlig att behålla och en revolution i synsätt äger rum.

¹⁰⁴ Hellgren & Löwstedt 1997, s. 49

¹⁰⁵ Brunsson 1986, s. 46

¹⁰⁶ Brunsson 1986, s. 46

En annan teori ur samma perspektiv är den som organisationsteoretikerna Cohen, March och Olsen för fram i artikeln ”A Garbage Can Model of Organizational Choice”. Här målar författarna fram en beskrivning av beslut i organisationer som drivna av tillfälligheter och tajming snarare än av på förhand uppställda problem som organisationen i nästa skede försöker finna rationella lösningar på.¹⁰⁷ Enligt Cohen, March och Olsen existerar fyra olika strömmar i organisationer: valsituationer, problem, lösningar och energi för beslutsfattande. De olika strömmarna är beroende av varandra: valsituationer söker problem, känslor och ämnen söker beslutstillfällen att vädras på, lösningar söker frågor på vilka de kan vara svaret och beslutsfattare söker mer arbete. När mixen är rätt växer ett beslut fram.¹⁰⁸ Lösningar som i vårt fall Interbook och Snabbare Uppkoppling finns latent i organisationens medvetande, för att när tajmingen är rätt, omsätts i verklighet. När tid och resurser finns, när rätt problem aktualiserats och när organisationens medlemmar är någorlunda eniga, kommer en lösning, ett visst projekt, att skapas. Organisationsforskaren Kerstin Sahlin-Andersson som företräder samma perspektiv beskriver det typiska förloppet så här:

Initieringen av projektet, liksom det fortsatta engagemanget och agerandet i dem, grundades inte i en gemensam syn eller i en tydligt given uppgift, utan i ett flertal motiv. Olika personer, som engagerade sig i projektet, såg det som lämpligt för att lösa olika problem.¹⁰⁹

Enligt Sahlin-Andersson fungerar ofta formella beslut, när sådana finns, som bekräftelser av redan intagna ståndpunkter och redan påbörjade handlingar, och inte som oberoende beslutstillfällen. Vid de formella förhandlingsborden är redan så mycket uppbundet att utrymmet för nya alternativ är starkt begränsat.¹¹⁰

Sammantaget tycks bilden av projekt som formade i givna beslutstillfällen hämta litet stöd i modern organisationsforskning. Projekt formas snarare i den kontinuerliga interaktionen mellan människor. Idéer dyker upp, diskuteras och får fäste, för att sedan kanske glömmas bort och komma tillbaka igen. När olika motiv bildar en gemensam vilja och när tillräckliga resurser finns tillgängliga börjar idéerna ta konkret form – ett projekt initieras.

¹⁰⁷ Enligt författarna gäller modellen så kallade organiserade anarkier, organisationer som inte uppfyller den klassiska beslutsmodellen krav på väl definierade preferenser, medlemmar och tydlig teknologi.

¹⁰⁸ Cohen, March & Olsen 1972, s. 2 ff

¹⁰⁹ Sahlin-Andersson 1996, s. 123

¹¹⁰ Sahlin-Andersson 1996, s. 133

Projektplanernas begränsningar

I analysen i kapitel sex diskuteras framförallt projektet Interbooks tillkortakommanden med avseende på struktur och planering. I detta avsnitt kommer vi att ifrågasätta människans möjligheter att planera framtida händelseförlopp och huruvida det verkligen är meningsfullt med detaljerade förhandsplaner.

Snabbare Uppkoppling hade utöver projektplanen också en tidplan, en aktivitetsplan och en budget. I kapitel sex argumenterade vi kortfattat för att projektledningen med hjälp av dessa verktyg kunde hålla nere kostnaderna och tidsåtgången och på så vis landa projektet inom de förbestämda kostnads- och tidsmålen. Detta trots att både fördyringar och förseningar inträffade längs vägen. Men var det verkligen så?

Engwall anlägger ett intressant perspektiv på förbestämda projektmål och hävdar att dessa kan göras hur lätta eller svåra som helst för projektorganisationen att uppnå. Vill man att ett projekt ska framstå som lyckat kan budgeten göras väl tilltagen och tidshorisonten lång. Ett ”framgångsrikt” projekt kan lika gärna ha uppnått sina mål därför att de var pessimistiskt ställda som därför att de utfört ett effektivt arbete.¹¹¹

En konspiratorisk strategi för att försäkra sig om att projektmålen kommer att uppfyllas är att sätta målen pessimistiskt. Det innebär att buffertar byggs in i projektarbetet redan under målformuleringen genom att man specificerar ”säkra” tekniska funktioner, stipulerar en tidplan som tillåter glapp och omarbeten eller godkänner en generöst tilltagen kostnadsbudget.¹¹²

Att Snabbare Uppkoppling lyckades hålla sig till tidplanen trots att Telia var försenade med ADSL-installationen kan i detta ljus lika gärna vara en konsekvens av att tidplanen var generöst tilltagen som av att projektledningen varit förutseende.

I artikeln ”Implementation eller innovation” beskriver Mats Engwall svårigheten med att förutse framtida händelser som *projektledningens principiella dilemma*. Projekt, skriver Engwall, är utsträckta över tiden och det tar långt tid mellan det att ett beslut fattas och det att konsekvenserna av beslutet realiserar. Man har alltid bättre kunskaper ex post än ex ante.¹¹³

¹¹¹ Engwall 1995, s. 175

¹¹² Engwall 1995, s. 175

¹¹³ Engwall 2002, s. 123

Engwall argumenterar för att ibland helt avgörande information kan vara omöjlig att skaffa på förhand. Vissa händelser går inte att förutse och således inte heller att planera bort.¹¹⁴

Att osäkerhet är en ofrånkomlig faktor i beslutssituationer är en av ledarskapsforskaren Sven-Erik Sjöstrands nyckelpoänger i boken ”Two faces of Management”. Här beskriver Sjöstrand toppchefernas återkommande dilemma att tvingas fatta beslut under informationsbrist. Osäkerheten, menar Sjöstrand kan inte planeras eller kalkyleras bort. ”Obviously nobody knows for sure what will happen in even the very near future.”¹¹⁵ Människan har varken fullständig eller tillförlitlig information. Dessutom är hennes kalkylerande förmåga begränsad. Människan, skriver Sjöstrand, har inte i närheten av den beräknande kapacitet som managementlitteraturens idealtyp *homo oeconomicus* föreskriver henne.¹¹⁶

Mot denna bakgrund tycks möjligheten att förutse vilka konsekvenser ett beslut medför vara begränsad. Projekt är ofta framåtsyftande, de är resor in i det okända. Att förutse framtiden är omöjligt, att planera för alla tänkbara händelser likaså. En poäng som den ovan, avseende projektledare Larssons förmåga att klara tidplanen för Snabbare Uppkoppling, kan nu göras även angående projektets budget. Stokabs fiberinstallationer blev betydligt dyrare än beräknat, ändå lyckades Larsson klara Snabbare Uppkopplings projektbudget. Hur? Utifrån reflektionerna ovan blir svaret att han hade tur. Larsson räddades av att Telia kraftigt reducerade sina ADSL-priser vilket kompenserade för Stokabs fördyringar. Larsson hade varken kunnat förutse Stokabs eller Telias prisförändringar.

Projekt kan inte utvärderas objektivt

I avsnittet ”Projekt växer fram” såg vi hur projekten Interbook och Snabbare Uppkoppling tycks ha vuxit fram gradvis snarare än formats vid givna beslutstillfällen. Projekten saknar tydliga startdatum. I detta avsnitt ska vi fortsätta att granska våra projekts tidsavgränsningar genom att belysa hur bilden av dem kan komma att förändras långt efter det att de anses som avslutade. Det verkar inte som att tydliga slutdatum existerar utifrån vilka våra respektive projekt kan utvärderas objektivt. Vi ska även utveckla resonemanget om organisationsbilder något. Om olika personer har olika uppfattning av verkligheten, hur ska då en extern

¹¹⁴ Engwall 2002, s. 127 f.

¹¹⁵ Sjöstrand 1997, s. 11

¹¹⁶ Sjöstrand 1997, s. 12

utvärderare kunna vara säkra på att hennes informatörer är tillförlitliga? Vii börjar dock med det första dilemmat.

Beroende på när man väljer att mäta kan man få helt olika resultat avseende genomslaget av ett projekt. Varken Interbook eller Snabbare Uppkoppling skulle ha ansetts som framgångsrika projekt omedelbart efter att de betraktades som avslutade. Interbook fungerade otillfredsställande länge efter att systemet var levererat och det dröjde länge innan bredbandet på idrottsanläggningarna började utnyttjas. Det tycks finnas en inneboende tröghet i användandet av ny teknik och nya system. Detta bekräftas av anläggningscheferna. På frågan om vilken attityd de anställda på den egna anläggningen har gentemot de nya systemen och den snabbare uppkopplingen beskriver flera av anläggningscheferna att inställningen har vänt från negativ till positiv. Till en början var man skeptisk mot förändringarna, men allteftersom de lärde sig den nya tekniken började personalen se fördelarna med den. Anläggningschefen på Zinkensdamms idrottsanläggning beskriver attityden hos den egna personalen så här: ”Det är lite olika grupperingar men de flesta säger att det är bra, de är mer positiva idag än för ett år sedan.”¹¹⁷ Och anläggningschef GIH-badet uttrycker en liknande uppfattning när han svarar på frågan om Snabbare Uppkoppling varit ett lyckat projekt: ”Ja det får jag lov att säga. Även om vi haft lång inkörningsperiod så är exempelvis kassafunktionen suveränt bra.”¹¹⁸ Det tycks dessutom som att Snabbare Uppkoppling precis som Interbook led av vissa barnsjukdomar. Anläggningschefen på Farstahallen berättar om hur möjligheterna till internkommunikation förändrats: ”Nu funkar det bättre, men det var ett tag då det var bra mycket sämre, ett tag gick fiberförbindelsen jåkligt långsamt.”

Enligt Engwall kan projekt värderas olika beroende på tidpunkten för utvärderingen. Synen på ett projekt är helt beroende av utfallens överensstämmelse med de för stunden dominerande värderingarna. Men dessa förändras ständigt och då bedömningen görs i efterhand menar Engwall att den sker under andra förutsättningar än de som gällde när projektet planerades och genomfördes. Engwall fortsätter: ”Genom att omvärlden förändras över tiden är ett projekt också ständigt utsatt för omtolkningar både under dess genomförande och efteråt.”¹¹⁹

¹¹⁷ Anläggningschef Zinkensdamms IP, 18 maj 2005

¹¹⁸ Anläggningschef GIH-badet, 10 maj 2005

¹¹⁹ Engwall 1995, s. 168

Sjöstrand har i sin forskning på företagsledning noterat samma relativistiska drag hos rationalistiska utvärderingar. Han menar att korrekta bedömningar av toppchefers beslut är en närmast utopisk tanke. Sjöstrand beskriver det dilemma som uppstår när en företagsledare vill ta reda på om han fattat rätt beslut:

For example, what period should be covered by the evaluation? Top management decisions may have crucial strategic consequences years after they are actually implemented, as all industries with long investment cycles can illustrate.¹²⁰

I artikeln ”Utvärderingens dramaturgi” visar sociologen Jan Magnusson hur resultatet av utvärderingar inte bara är beroende av när, utan också av vem, de görs. Enligt Magnusson formas utvärderingens innehåll i interaktion mellan den externa utvärderaren och projektorganisationen. Utvärderingen blir ett samarbete som syftar till ”att konstruera en bild av projektet och dess aktiviteter som alla intressenter kan acceptera”¹²¹.

Interbook tycks ännu inte användas i någon större utsträckning. Betyder det att projektet är misslyckat? Frågan framstår som irrelevant. Snarare borde man betrakta Interbook ur ett större utvecklingsperspektiv. Interbook kommer att omvärderas kontinuerligt allt eftersom tiden går och allmänna värderingar förändras. Interbook kanske inte fungerar tillfredsställande idag, men detta säger lite om dess funktion och allmänna uppskattning i framtiden. Det är exempelvis lätt att se Interbook och Snabbare Uppkoppling som enstaka projekt i en större utvecklingstrend. Utvecklingen går mot fler och fler tjänster via nätet och mot snabbare uppkopplingshastigheter och det är svårt att föreställa sig att steg i denna riktning leder till utvecklingsmässiga återvändsgränder. Enligt en rationalistisk modell är dock projekten avslutade och dess utfall relativt verkningslöst. I verkligheten tycks de utgöra naturliga delar av en större utvecklingstrend. Framgång är ett relativt begrepp som ges olika innehåll beroende på när och vem en utvärdering görs. Det är inte förnuftigt att låta utfallet i dagsläget användas för att bedöma projekten. Ett projekt som över tid gått från succé till fiasko är tunneln genom Hallandsåsen. Och vem kunde ana vid tiden för invigningen av Operahuset i Sydney, då bygget allmänt ansågs som en flopp, att det 40 år senare skulle stå symbol för hela Australien?¹²²

¹²⁰ Sjöstrand 1997, s. 13

¹²¹ Magnusson 1996, s. 236

¹²² Engwall 1995, s. 165 f.

Även insikterna från avsnittet ”Projekt har flera mål” är relevanta ur ett utvärderingsperspektiv. Här diskuterade vi organisationsforskaren Weicks begrepp meningsskapande och vi uppmärksammade hur olika människor har olika kognitiva kartor som i sin tur genererar olika organisationsbilder. Människors uppmärksammar olika delar av en organisation och uppfattar den på olika sätt.

I artikeln ”I styrbarheten utmarker” ger Kerstin Sahlin-Andersson ett konkret exempel på hur olika människor tolkar verkligheten olika. Här beskriver hon en utvärderingssituation av ett avslutat projekt. Vid tillfället fanns såväl personer som varit förespråkare av projektet som forna kritiker på plats, alla nu med samma skriftliga efterhandsmaterial tillgängligt. Den intressanta poäng Sahlin-Andersson tyckte sig kunna göra var att de personer som tidigare varit kritiska till projektet nu fortfor att vara det; de hämtade näring till sin argumentation genom att lyfta fram särskilda delar av utredningsmaterialet. Samma sak gällde projektets förespråkare som även de lyckades hitta fog för sin inställning i det utdelade materialet.¹²³ Sahlin-Andersson sammanfattar sina iakttagelser:

Också erfarenheter och tillbakablickar kännetecknas av oklarhet där olika aktörer tolkar och förstår det som hänt i relation till sina respektive sammanhang, sina intressen och sina tolkningsramar.¹²⁴

Denna insikt, att ”fakta” måste tas med en nypa salt, att verkligheten kan beskrivas olika beroende på vem man talar med, är djupt problematisk ur ett rationalistiskt utvärderingsperspektiv. Andreassons interna undersökning på bokningen berättar att tjänsten används flera gånger dagligen. Lund däremot ger en dystrare beskrivning och menar att sajten som helhet maximalt har fem besökare per dag. Hur ska man kunna kontrollera om ett projekt uppnått sina mål om man inte kan vara helt säker på sanningshalten hos de utfallsdata man samlat in? Frågan är fel ställd. När man försöker förenkla verkligheten lider man stor risk att bli fånge i en specifik lägesbeskrivning. En förutsättning för att kunna säga något klokt om ett projekt är snarare att vara öppen för olika beskrivningar av samma fenomen, att låta motstridig information få förekomma simultant och att förstå hur människor använder olika kognitiva kartor för att skapa mening. Självfallet existerar en sanning. Det finns en sanning om hur många användare Interbook har. Men då utvärderaren sällan har möjlighet att själv

¹²³ Sahlin-Andersson 1996, s. 139

¹²⁴ Sahlin-Andersson 1996, s. 139

säkerställa alla data är det viktigt att vara förstående för att människor har olika organisationsbilder, att svaren blir olika beroende på vem som är din informatör.

Sammanfattningsvis har detta avsnitt problematiserat flera av den gängse projektlitteraturens grundantaganden. Vi har visat att det är tveksamt huruvida den rationella beslutsmodellens perspektiv ensamt kan ge oss en komplett beskrivning av verklighetens projekt. I nästa kapitel ska vi mot bakgrund av dessa insikter utveckla alternativa teorier om projektledning.

7. Nya perspektiv på projektledning

Den gängse projektlitteraturen syftar till att bringa ordning i projektledarens kaotiska verklighet. Genom strukturella tumregler som att upprätta tydliga, mätbara, mål och planera tidsåtgång, aktiviteter och kostnader i förväg, kan projektledaren tända ett vägledande ljus på en i övrigt becksvalt resa in i det okända. I föregående kapitel visade vi dock att den gängse litteraturens rationalistiska projektsyn är förenklad. Ledljuset är inte tillräckligt för att uppfatta verklighetens nyansrikedom eller för att kunna anpassa sin kurs till nya upptäckter under resans gång.

Istället för att förutsätta att alla projekt är lika och försöka tvinga in dem i samma förutbestämda form visar vi i detta kapitel hur vi kan lyfta fram deras olikheter och skapa en anpassad projektledning. Vi försöker uppfatta varje projekts unika beskaffenhet och bygger en förståelse för hur vi kan förhålla oss till deras föränderliga och oförutsägbara natur.

Kapitlet syftar i tur och ordning till att besvara följande frågor:

- Projekt är olika, men vilka skillnader är relevanta ur ett projektledningsperspektiv?
- Mot vad ska vi styra projekt om vi inte kan förutse eller planera för framtiden?
- Hur ska vi utvärdera projekt utan tillförlitliga mätpunkter och objektiv information?
- Hur uppnår vi organisatorisk handling när olika medarbetare har olika mål?

Detta kapitel syftar till att lägga grunden för den slutgiltiga analys av idrottsförvaltningen som i nästa kapitel mynnar ut i ett antal konkreta förändringsförslag. Nedan ser vi således på projekt ur ett aktörsperspektiv, vi utgår från en projektledare och dennes uppdrag.

7.1 Projekt är olika

Den gängse projektlitteraturens projektbegrepp är vagt, det utgör ingen tydlig demarkationslinje mellan projekt och icke-projekt. ”Projekt” kan syfta på olika företeelser i olika sammanhang. Att städa sitt skrivbord kan vara ett ”projekt”, att bygga en tunnel under Engelska kanalen ett annat. Även ur den verksamme projektledarens snäva perspektiv kan

projekt se högst olika ut. Varje projekt har sina specifika förutsättningar; det ena projektet är inte det andra likt. I detta avsnitt kommer vi att lyfta på projektlocket och bekanta oss närmare med den nyansrikedom som möter vardagens projektledare.

Först och främst kommer vi att fokusera skillnader mellan projekten Interbook och Snabbare Uppkoppling. Den här gången förklarar vi diskrepansen mellan de två projektens ”effektivitet” genom att hänvisa till deras olika förutsättningar, istället för att som tidigare, hänvisa till bristande struktur hos Interbooks projektstyrning. Vi redogör för två avgörande skillnader mellan förutsättningarna för Interbook och Snabbare Uppkoppling. När detta är gjort lyfter vi fram ytterligare fyra väsentliga förutsättningar som kan skilja sig åt mellan projekt.

Påverkan på den egna organisationen/Internt motstånd

Snabbare Uppkoppling och Interbook syftar till olika grad av påverkan på den egna organisationen. Medan Snabbare Uppkoppling endast syftar till att öka hastigheten på informationsutbytet mellan olika organisationsdelar utgör Interbook ett hot om radikala förändringar för en hel avdelning. Interbook kan ses som ett första steg mot nedläggning av bokningsenheten och om tjänsten fungerar smidigt kan den i förlängningen substituera tio heltidstjänster. Att Interbook kan komma att utgöra ett kostnadseffektivt substitut för bokningsenhetens manuella arbete är en åsikt som många på förvaltningen bär, även om få talar högt om den. Snabbare Uppkoppling tycks inte utgöra ett allvarligt hot för någon. Projektet möttes visserligen av viss skepsis inledningsvis, främst bland medlemmar av den äldre generationen, men något reellt motstånd tycks aldrig ha funnits.

Det verkar vara skillnad på projekt som berör den egna organisationen, som omorganisationer, förändrade rutiner eller nya datasystem, och på projekt som främst sträcker sig utåt, för idrottsförvaltningen exempelvis en ny ishall eller ny grusbeläggning på några tennisbanor. Enligt organisationsforskarna Lee G. Bolman och Terrence E. Deal leder interna omstruktureringar alltid till motstånd, förvirring och minskad effektivitet.¹²⁵ Även Engwall har noterat detta fenomen och skriver att projekt som förändrar en intressegrupps villkor ofta är kontroversiella. För att driva igenom dylika projekt är projektledaren tvungen att bygga

¹²⁵ Bolman & Deal 1997, s. 105

strategiska koalitioner mellan de olika intressegrupperna inom organisationen. Projektledaren måste förhandla och kompromissa och om nödvändigt omformulera det ursprungliga förslaget.¹²⁶

Förstår man i vilken grad ett projekt påverkar den egna organisationen och vilka intressebeträffningar detta i sin tur leder till förstår man också vilken grad av internt motstånd projektet kan komma att möta. Att Interbook saknade projektledning kan tolkas som att ingen ville ”ta i” projektet. Även om Interbook potentiellt sett kunde leda till stora effektiviseringar var det ett infekterat och impopulärt projekt att driva. Projekt som Interbook, som innebär stor påverkan på den egna organisationen, ställer större krav på projektledningen och har sämre förutsättningar än andra att genomdrivas friktionsfritt.

Nyskapande

En ännu större skillnad mellan Interbook och Snabbare Uppkoppling ligger i deras respektive grad av nyskapande. Medan Interbook var en helt ny tjänst, en vision om en ny typ av informationssystem som ännu inte existerade, var bredbandsuppkopplingar en välkänd företeelse och något som man på idrottsförvaltningen sedan länge hade klara begrepp om.

Graden av nyskapande går att dela upp i två underkategorier: *målkännedom* samt *genomförandevana*. Skillnaden går att illustrera med en bilresa: Om målkännedomen är hög men genomförandevanan är liten vet du vart du ska, men är osäker på vägen dit. Du kanske ska åka till en vän i södra Frankrike men har aldrig tidigare bilat i Europa. Allt du har är en adress. Om förhållandet är det omvända, målkännedomen är låg medan genomförandevanan är hög, är du osäker på vart du tänkt åka, men du känner vägarna där du åker väl. Det är som att ta en söndagstur med en långväga gäst för att visa trakterna kring där du bor.

Med denna uppdelning som grund kan Interbook och Snabbare Uppkoppling kategoriseras. För Interbook kände man varken mål eller medel, det var en resa på måfå mot okänd plats. Man hade vid starten endast vaga begrepp om hur man tänkte sig tjänsten. För Snabbare Uppkoppling var målet, bredband till de helårsbemannade idrottsanläggningarna, enkelt att definiera. Vägen dit var dock fortfarande något oklar.

¹²⁶ Engwall 1995, s. 171

Den här gången är dock inte poängen att projektstyrningen av Interbook brustit och att tydliga mål borde ha definierats. Poängen är att belysa att vissa projekt är mer nyskapande än andra. Det är lätt att känna målet när man varit där tidigare, men när man arbetar med visioner får man räkna med att marken man trampar är orörd och att målet tar form efter hand.

I sin artikel ”Implementation eller Innovation” gör Engwall en distinktion mellan *implementationsprojekt*, som har väl kända och stabila uppdrag, och *innovationsprojekt*, där kunskapen om projektet utvecklas under dess gång.¹²⁷ Engwall gör också en annan, liknande distinktion, när han i ”Jakten på det effektiva projektet” använder sig av organisationsforskaren Packendorffs uppdelning mellan *repetitiva* och *unika* projekt. Repetitiva projekt är av återkommande karaktär och liknande projekt genomförs ofta av en organisation, exempel kan vara kundprojekt för en reklambyrå eller byggprojekt för en byggfirma. Unika projekt har varken standardiserade objekt, eller standardiserade genomförandeprocesser.¹²⁸

Engwalls och Packendorffs distinktioner saknar dock en uppdelning av kännedom om mål respektive medel. Begreppen fångar inte alla nyanser hos projekt av Snabbare Uppkopplings karaktär, där målet är väldefinierat, men vägen dit otrampad. Projekt med hög genomförandevana men låg målkännedom skulle enligt vår distinktion kunna vara de kundprojekt som Packendorff skulle benämna som repetitiva. Den exakta slutprodukten är oklar, däremot har man drivit liknande projekt tidigare och det finns standardiserade rutiner för hur genomförandet ska gå till. Exempelvis byggprojekt kan ha ännu större repetitiv karaktär. En standardiserad hustyp ska uppföras på en viss plats, slutprodukten är välkänd, och vägen dit följer ett inarbetade mönster.

¹²⁷ Engwall 2002, s. 130

¹²⁸ Engwall 1995, s. 161

		Genomförandevana	
		Låg	Hög
Målkännedom	Låg	Interbook	Kundprojekt på reklambyrå
	Hög	Snabbare Uppkoppling	Standardiserade byggprojekt

Figur 7.1 Indelning av projekt efter grad av genomförandevana och målkännedom

Utifrån denna indelning med avseende på grad av nyskapande kan vi se att förutsättningarna för Interbook att drivas friktionsfritt var sämre än för Snabbare Uppkoppling. Den höga graden av nyskapande ställer höga krav på flexibilitet och kreativitet hos projektledningen.

Interbook och Snabbare Uppkoppling skiljer sig åt både med avseende på internt motstånd och på grad av nyskapande. Mot bakgrund av detta kan man förstå varför Snabbare Uppkoppling både kunde drivas mer friktionsfritt och uppfattas som relativt billigare (tid, pengar, resurser) än Interbook. I nästa avsnitt ska vi lyfta fram fler skillnader mellan projekt vilka potentiellt sett kan påverka deras förutsättningar att drivas störningsfritt och uppfattas som resurssnåla.

Andra viktiga skillnader mellan projekt

Utöver ovan nämnda förutsättningar är även följande egenskaper hos olika projektuppdrag viktiga ur ett projektledningsperspektiv:

Komplexitet

”Ju fler kockar, desto sämre soppa.” är ett välkänt talesätt. I överförd bemärkelse skulle projekt med många starka intressenter vara svårare att driva än projekt med enbart ett fåtal inblandade aktörer. När engagemang från flera olika avdelningar krävs och ett stort antal underleverantörer och kunder är inblandade ökar projektets komplexitet. Projektaktiviteterna

blir svårare att överblicka, planera, koordinera och styra. Projektledningen blir beroende av andra verksamheters prioriteringar och önskemål.

Projektets status och prioritet

Olika projektuppdrag kan ha olika status och olika prioritet. I artikeln ”No project is an island: linking projects to history and context” visar Engwall hur olika projekt kan vara olika prestigefyllda. Vissa projekt kan av moderorganisationen betraktas som strategiska, andra av sekundärt intresse. Projekt kan exempelvis ha olika intressant tekniskt innehåll eller vara olika viktiga med avseende på företagets ställning internationellt.¹²⁹ Man kan även tänka sig en situation där en kundorder av strategiska skäl anses viktigare än en annan. Organisationer har begränsade resurser att hantera flera projekt på en gång. I denna kamp om uppmärksamhet och resurser vinner högre status över lägre.¹³⁰

Prioritet hänger samman med status men de måste inte sammanfalla. Vissa projekt, som exempelvis olika former av kringarrangemang vid större händelser (konserter, idrottstävlingar, galor), kan ha givna deadlines att klara. Även om projektets status inom moderorganisationen generellt sett är låg kan dess avgörande koppling till en given tidpunkt generera prioritet. Att utnyttja deadlines kan vara ett strategiskt sätt för en projektledare att dra uppmärksamhet och resurser till sitt projekt.

Omgivningens normer

Varje organisation har informella regler och normer för hur den egna verksamheten bör bedrivas. Det finns förväntningar och praxis för när och hur vissa arbetsmetoder ska användas. Dessa så kallade institutioner finns inbyggda i organisationsstrukturer, administrativa procedurer, befattningsbeskrivningar och moraliska normer.¹³¹ Det finns även normer för vad olika personer bör säga och göra.¹³² Engwall lyfter fram detta i ett projektsammanhang och menar att institutionaliserade normer kan ha betydelse för vilka möjligheter ledningen för ett projekt har. Projekt som kan bedrivas i enlighet med rådande normer borde ha större sannolikhet än andra att genomföras friktionsfritt. Men om man istället stryker moderorganisationen mothårs och bryter mot rådande värderingar, drar projektet lätt

¹²⁹ Engwall 2003, s. 800 f.

¹³⁰ Engwall 1995, s. 193

¹³¹ Engwall 1995, s. 192

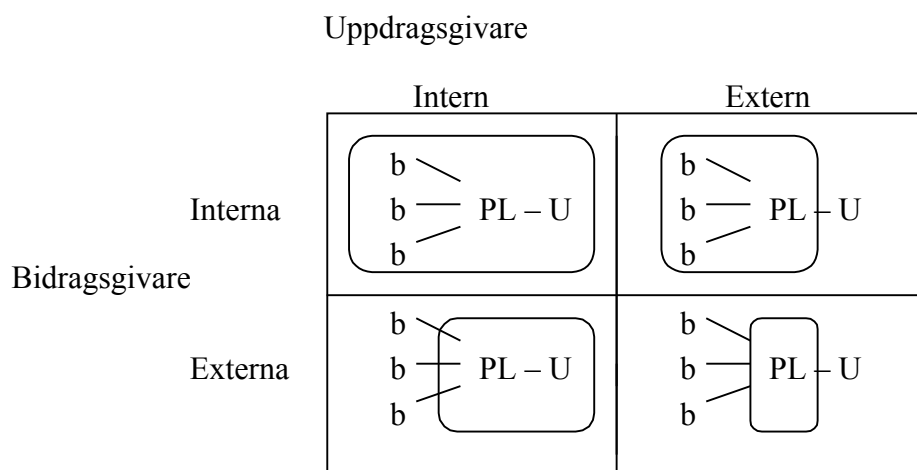
¹³² Berglund & Blomberg 2002, s. 55 f.

på sig internt missnöje. Projektet måste då drivas i motvind med intressekonflikter, nedprioriteringar och resursanskaffningsproblem som följd.¹³³

Externa eller interna uppdragsgivare och bidragsgivare

I kapitel sex ovan beskrev vi hur Interbook växte fram gradvis snarare än i ett fåtal beslut. Målen för projektet formades inte innan genomförandeprocessen tog vid utan i en kontinuerlig interaktion mellan dess olika intressenter. Engwall menar att målets tillblivelse är en central egenskap hos ett projekt. Har det formats utanför den egna organisationen kan projektledaren vara den neutrala exekutiv som projektlitteraturen föreskriver. Formas uppdraget internt är denna hållning mer problematisk. Inom en organisation är relationerna ofta mer komplexa än i förhållandet organisationer emellan och det tycks naturligt att projektorganisationen, som i sitt arbete ständigt förvärvar nya kunskaper om projektet, kontinuerligt får vara med och yttra sig om målformuleringen.¹³⁴

Enligt Engwall spelar det även roll vilka projektets bidragsgivare är. Är de interna ställs det större krav på projektledningen än om de är externa. Engwall beskriver projektledarens utökade ansvar som följd av interna inslag med följande modell¹³⁵:



Figur 7.2 Fyra typfall av organisationsstruktur för projektuppdrag

¹³³ Engwall 2003, s. 804

¹³⁴ Engwall 1995, s. 204 f.

¹³⁵ Engwall 1995, s. 205

Modellen sammanfattar resonemangen i avsnittet och visar hur projektledaren (PL) får ett större ansvar med interna bidragsgivare (b) och uppdragsgivare (U) än med externa dito.

För att summera detta avsnitt är det utifrån projekts olika förutsättningar inte rimligt att jämföra dem med samma måttstock. Interbook och Snabbare Uppkoppling kanske genomfördes olika effektivt, men de hade också olika förutsättningar redan från start, något som gäller för alla projekt. Istället för att endast ha ett projektbegrepp, ett ideal för samtliga typer av projekt, måste förståelsen nyanseras. Det som krävs är vad Engwall kallar ett *situationssynsätt* på projektledning. Det krävs en ansats som tillåter mångfald och ”som tillåter att projektledning kan ta sig olika former i olika miljöer”.¹³⁶ Distinktionerna ovan syftar till att utgöra underlag för en sådan ansats.

7.2 Förändring och Lärande

Att projektplanera är svårt. Framtiden är omöjlig att förutse och således även konsekvenserna av våra beslut. Projekt är resor in i det okända. Detta gäller framförallt för nyskapande projekt som Interbook där projektorganisationen har liten målkännedom och låg genomförandevana. Att på förhand försöka detaljspecificera olika handlingsvägar och slutmål kan i sådana fall bli näst intill meningslöst. Projektorganisationen kommer att göra så många nya upptäckter under arbetets gång att det ursprungliga beslutsunderlaget snabbt blir förlegat. Om Christofer Columbus hade haft en karta över Indien i handen när han anlände till Bahamas 1492 hade han förmodligen lagt den åt sidan ganska snart och ritat en ny. Detta avsnitt lyfter fram ett sätt för projektorganisationer att skriva om sina planer efter hand. Det syftar till att beskriva ett alternativt synsätt att anlägga på nyskapande projekt, ett perspektiv som tar förändring och lärande med i beräkningen.

I ”Implementation eller innovation” beskriver Engwall informationsproblemet bakom nyskapande projekt i två mycket intuitiva punkter:¹³⁷

- Projekt är utsträckta över tid
- Ett och samma projekt genomförs bara en gång

¹³⁶ Engwall 1995, s. 183

¹³⁷ Engwall 2002, s. 123

Slutsatsen av detta är att man alltid har bättre information om ett projekt i efterhand än på förhand. De förhållanden som gällde när projektet initierades kanske inte längre gäller när projektet avslutas. Engwall menar att kunskapen om projektet ökar med tiden: ”Kunskapen om projektuppdragets innehåll och mening ökar således successivt allt eftersom projektarbetet faktiskt utförs och slutresultatet realiseras.”¹³⁸

Även Ingrid Sahlin har uppmärksammat detta ofrånkomliga drag hos nyskapande projekt:

Att följa en plan innebär per definition att inte göra annat än det som på förhand kunde tänkas och beslutas. Att göra avsteg från planen och de ursprungliga kalkylerna kan rentav vara en förutsättning för att projektet ska innebära något verkligt nytt.¹³⁹

Kerstin Sahlin-Anderssons anlägger i sin artikel ”I styrbarhetens utmarker” ett liknande perspektiv på projekt. Enligt Sahlin-Andersson lär sig projektorganisationen efter hand vilka framtida tillstånd som är möjliga och önskvärda att uppnå. Denna kunskap förvärvas genom ett uppmärksamt experimenterande med nya handlingsvägar. Enligt Sahlin-Andersson är modeller som strävar efter att optimera resultatet med avseende på de mål som slogs fast i projektets inledning hämmande för lärandet. Nyskapande satsningar är av naturen osäkra, de kräver flexibilitet och lärande. Arbetsmetoder som förutsätter stabilitet och säkerhet kommer med nödvändighet att misslyckas.¹⁴⁰

Istället för att betrakta projekt som den bästa lösningen på *en* uppgift förespråkar Sahlin-Andersson en syn på projekt som experiment. I nyskapande projekt måste flera olika aktiviteter och intressen få förekomma samtidigt och en förståelse måste byggas för att åtgärder kan vidtas trots att fullständig information och detaljerade planer saknas. Projektmedlemmarna ska kontinuerligt träffas för gemensamma reflektioner och för diskussioner där projektets mål, medel och problem analyseras. Syftet med detta friare anslag är att möjliggöra lärande och att skapa förutsättningar för projekt att omformas och ändra inriktning i takt med att omvärlden förändras och allt eftersom tidigare beslut och handlingar genererar nya insikter.¹⁴¹ Inledningsvis givna förutsättningar, mål och planer bör uppfattas

¹³⁸ Engwall 2002, s. 123 f.

¹³⁹ Sahlin 1996, s. 20

¹⁴⁰ Sahlin-Andersson 1996, s. 137

¹⁴¹ Sahlin-Andersson 1996, s. 138 f.

som preliminära och dess föränderliga status ska skrivas in i planer och direktiv för att utveckla en beredskap för lärande. Detaljerade beskrivningar av hur arbetet ska bedrivas eller av tänkta framtida tillstånd ska bannlysas ur projektdokumenterna. Sådana beskrivningar hämmar experimentlusta och lärande.¹⁴²

7.3 Reflekterande utvärderingar

Omvärlden är i ständig rörelse, ”sanningen” är relativ och framtiden oförutsägbar. Projektplaner kan tolkas som uttryck för plikttrogna människors organisationsbilder och projektmål kan vara rena papperskonstruktioner. Projekt har varken början eller slut och ingen tycks kunna precisera vad de syftar till. Hur ska vi mot denna bakgrund kunna säga något alls om verksamheten i ett avslutat projekt? Kan man ägna sig åt seriös återkoppling överhuvudtaget?

Visst kan man det. Men ett annat angreppssätt än det som utgår från den rationalistiska beslutsmodellen måste användas. För det första måste man skilja på projekt som satsning och projekt som uppdrag, man måste skilja på att utvärdera objektet och att utvärdera genomförandet. Att bygga en bro över Atlanten är förmodligen en dum satsning, resultatet är ett tämligen meningslöst objekt, men att genomföra projektet, att bygga bron, skulle nästan oavsett kostnad vara en oerhörd bedrift. Omvänt gäller att genomföranden som inte håller budget, inte klarar deadline och inte möter uppställda specifikationer, ändå kan visa sig var lyckade satsningar.

Denna distinktion mellan satsning och uppdrag måste ligga till grund för varje seriös utvärdering av projekt med externa uppdragsgivare. När uppdraget ligger utanför projektorganisationen, när olika organisationer står för beslut respektive handling ska denna distinktion vara glasklar. Det är orättvist att belasta en neural exekutiv för att projektets slutmål är meningslösa. Samtidigt kan även genomtänkta satsningar falla på grund av undermåligt genomförande.

Uppdelningen tycks dock mindre relevant för projekt med interna uppdragsgivare. I nyskapande projekt där projektorganisationen förväntas dra lärdomar som ständigt omformar

¹⁴² Sahlin-Andersson 1996, s. 137 f.

projektets utvecklingsriktning och mål (se föregående avsnitt) blir genomförandefasen en förening av beslut och handling. Slutprestationen är projektorganisationens skapelse, både i tanke och handling.

Oavsett vilket måste dock ett annat angreppssätt än det rationalistiska användas för utvärdering av projektverksamhet. I brist på tillförlitliga mätmetoder och objektiva bedömningskriterier kan en projektledare eller en projektarbetsgrupp inte ställas till svars mot bakgrund av att de inte klarat specifikationerna i den på förhand uppställda projektplanen. De kan mycket väl ha gjort mest möjligt av sina resurser utifrån den givna situationen.

Engwall gör en i sammanhanget klargörande uppdelning mellan projekts *yttre* och *inre* effektivitet. Medan den yttre effektiviteten syftar på förmågan att uppnå projektets ursprungliga mål hänvisar den inre effektiviteten till hur väl projektorganisationens inre arbete fungerat. ”Ett projektarbete med god inre effektivitet kräver således små resurser för att nå önskade resultat samt sker friktionsfritt, utan störningar och negativa överraskningar”.¹⁴³

Mot bakgrund av resonemangen ovan kan vi för projekt med inslag av nyskapande enbart diskutera inre effektivitet. Ur ett utvärderingsperspektiv är detta faktum nedslående. Halva poängen med tydliga mätbara insatsmål är att man lätt ska kunna kontrollera huruvida projektorganisationen fullgjort sin uppgift eller ej. De yttre effektivitetsmåten har oproblematiskt ansetts avspegla även den inre effektiviteten. Att som utvärderare påvisa bristerna i detta förhållande är att skjuta sig själv i foten, man river upp en behaglig genväg till värdeomdömen om projektorganisationers effektivitet.

Både Interbook och Snabbare Uppkoppling var projekt med stora inslag av nyskapande. Fullgoda utvärderingar hade inte kunnat göras med insatsmål som bas även om sådana hade funnits. Denna uppsats förespråkar istället en alternativ utvärderingssyn som grundar sig på följande två principer:

¹⁴³ Engwall 1995, s. 176

Projektmedarbetarna är kompetenta

Det finns få personer som är bättre lämpade att arbeta med IT-projekt på idrottsförvaltningen i Stockholm än de som är anställda för att arbeta med IT-frågor på idrottsförvaltningen i Stockholm. Poängen är intuitiv. Dessa människor känner förutsättningarna för sina arbetsuppgifter utan och innan, de känner verksamheten och varandra och de har gedigna kunskaper rörande förvaltningens olika mjukvarusystem och deras respektive utvecklingsmöjligheter. I brist på mätbara mål att ställa projektets utfall mot antar vi, tills motsatsen är påvisad, att projektorganisationen gjort mest möjligt av sina resurser. Poängen med detta antagande är att skapa en rimlig utgångspunkt för vidare återkoppling. Projektorganisationen ska inte oreflekterat belastas för förseningar, fördyringar eller oförutsedda händelser. Sådant beteende är ofta både orättvist och hämmande för experimentlustan och lärandet. Syftet med återkopplingen ska vara att lära för framtiden, inte att värdera, bedöma eller kritisera. Huvudfrågan ska vara hur projektorganisationen skulle kunna ha genomfört sitt uppdrag *ännu bättre*. Hade andra förutsättningar kunnat leda till ett mer effektivt genomförande? Hade andra insatser eller rutiner kunnat generera ännu bättre resultat? Såväl genomförandet som slutprestationerna är resultat av kompetenta och erfarna medarbetares uppfattningar och arbete. Det viktigaste är att skapa goda förutsättningar för dem att göra sitt jobb.

Utvärderingar görs bäst av projektmedarbetarna själva

Ett projekt utvärderas bäst av projektmedarbetarna själva. Detta av flera anledningar: För det första är idrottsförvaltningens anställda de som känner verksamheten bäst, de är bekanta med stadens föreningar, känner deras representanter, rutiner och behov; de vet vilka problem som finns ute på anläggningarna, vilka möjligheter varje hall har och vilka människor som driver den; de vet vilka resurser förvaltningen har till sitt förfogande, vilka externa kontakter som är tillgängliga och vilka kompetenser som finns internt.

För det andra är det projektdeltagarna själva som har störst erfarenhet av sitt projekt. Endast de har oförmedlade upplevelser av hur projektet har bedrivits, vem som sagt och gjort vad, hur problem har uppkommit och hanterats och vilka moment i projektet som flutit på väl. Nyskapande projekt är dessutom ofta organiskt framvuxna och det kan vara näst intill

meningslöst för en extern utvärderare att utan fasta måttillfällen eller objektiva mått försöka gå in och ”läsa av” vad som hänt.

För det tredje handlar utvärderingsarbetet om att dra lärdomar för framtida satsningar. Denna kunskap bör projektmedarbetarna få inhämta själva. Annars riskeras viktiga insikter gå förlorade i överföringen mellan utvärderare och projektorganisation. Fokus bör ligga på intern reflexion, inte på extern bedömning.

7.4 Att skapa handling

Tidigare i uppsatsen har vi ifrågasatt förekomsten av enhetliga mål bakom projekt. Olika personer har olika bilder av varför ett projekt kommit till och vad det syftar till att uppnå. Vi har också uppmärksammat hur projekt snarare verkar växa fram än formas vid ett fåtal avgörande tillfällen. Mot denna bakgrund och med anledning av all annan relativistisk organisationsteori som givits utrymme i denna uppsats finns det fog för ett avsnitt som sätter organisatorisk handling i fokus.

Att projekt saknar enhetliga mål och att olika människor läser in olika syften bakom dem, behöver inte bli ett argument mot projekt som form för organisatorisk handling. Tvärtom. Att människor med olika viljor kan ställa sig bakom ett och samma projekt kan likagärna tas som en intäkt för arbetsformens styrka. Snabbare Uppkoppling hade en projektplan där projektmålen fanns på pränt, ändå läste medarbetarna på förvaltningen in olika syften med projektet. Som förutsättning för handling tycks man egentligen bara behöva vara överens om att en viss handling eller handlingsriktning är önskvärd. *Varför*, spelar i sammanhanget mindre roll. En oklar målformulering tycks snarare kunna främja än hämma allmänt stöd.

Sahlin-Andersson har uppmärksammat denna tilltalande egenskap hos oklara mål. Hon menar att oklara idéer lämnar utrymme för många personers tolkningar och intressen:

Människor uppmuntras att läsa in egna förhoppningar och drömmar i en oklar situation eller i en oklar idé. När ett flertal syften kopplas till ett projekt ger det också ofta projektet ett brett stöd eftersom många ser projektet som ett medel att uppnå sina syften.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Sahlin-Andersson 1996, s. 123

Att låta olika syften få förekomma simultant och att låta viss oklarhet få förbli i projekts initiala målformulering är med andra ord inte bara förnuftigt ur ett förändrings- och lärandeperspektiv utan dessutom en viktig förutsättning för att skapa organisatorisk handling. Enligt Sahlin-Andersson kan oklara målformuleringar hålla kritiker borta samtidigt som de genererar allmänt engagemang till projektet.¹⁴⁵

Organisationsforskaren Nils Brunsson har uppmärksammat en motsättning inom organisationers beslutsfattande mellan rationaliteten för beslut och rationaliteten för handling. Det som traditionellt sett anses utgöra grunden för rationell beslutsfattning (fastställa preferenser, utforska och jämföra alternativ o.s.v.) kan enligt Brunsson vara direkt kontraproduktivt ur ett handlingsperspektiv. Med för många konkurrerande handlingsvägar skapas osäkerhet om vilket alternativ som är bäst, argument mot huvudalternativet skapar också osäkerhet och om fastställda preferenser ska styra vilket alternativ som väljs hamnar man ofta i svåra problem med värderingen av de olika alternativen.¹⁴⁶

Enligt Brunsson ska beslut som syftar till handling istället konstrueras för att maximera följande tre förutsättningar:¹⁴⁷

Motivation

Aktörerna är eniga om *att* en viss handling är bra.

Förväntningar

Aktörerna förväntar sig att en viss handling kommer att genomföras

Sociala bindningar

Aktörerna har markerat att de kommer medverka i handlingen

Att Interbook och Snabbare Uppkoppling, precis som många andra projekt ur modern organisationsforskning, kännetecknas av oklara syften tycks ur ett handlingsperspektiv inte vara något problem. Däremot lämnar våra projekt en del övrigt att önska med avseende på

¹⁴⁵ Sahlin-Andersson 1996, s. 123 f

¹⁴⁶ Brunsson 1998, s. 46 f.

¹⁴⁷ Brunsson 1998, s. 46 f.

Brunssons ovan nämnda förutsättningar. Framförallt Interbook tycks ha felat avsevärt då projektet helt saknade formella beslut. För aktörerna fanns inga avgörande tillfällen då enighet fastställdes. Ingen kunde vara säker på att projektet skulle genomföras. Vidare hade de inblandade aldrig behövt markera att de stod bakom projektet; de hade inte förbundit sig till handling. Att motivation, förväntningar och sociala bindningar befann sig på ett minimum manifesterades inte minst då Jonas Lund inte ens kände till sin utnämning som projektledare och då projektarbetet därför stod stilla under nio månader.

För Snabbare Uppkoppling är analysen inte fullt lika dyster. Här hade förvaltningens ledningsgrupp fattat beslut i frågan och det måste således ha funnits vissa förväntningar på projektets genomförande. Emellertid kan man ifrågasätta den spretiga maktindelning som idrottsförvaltningen använde sig av i ärendet. Ledningsgruppen fattade det formella beslutet, driftchef Lindberg stod för pengarna (som han hade fått av förvaltningschefen) och gick i sin tur till Nordgren och IT-rådet för uppbackning och projektplanering. Sist men inte minst stod IT-byrån med IT-chef Edvardsson och projektledaren Larsson för själva genomförandet. Ur ett handlingsperspektiv förefaller det naturligt att försöka begränsa antalet arenor för beslutsfattande inom en organisation, att låta de involverade aktörerna sitta ned vid samma bord för att skapa enighet och sociala bindningar. I Snabbare Uppkoppling fick varken Larsson, Nordgren eller Edvardsson vara med när det formella projektbeslutet togs i ledningsgruppen. Dessa personer var centrala aktörer i projektet men de fick aldrig ta del av något officiellt skapande av motivation och sociala bindningar.

Betydelsen av sociala bindningar och av ett delat ansvar har även uppmärksamrats av Bolman och Deal. Utmärkande för högpresterande team är enligt forskarduon att gruppmedlemmarna både har ett delat och ett gemensamt ansvar. Gruppen som helhet är ansvarig för dess resultat. Bolman och Deal lyfter dessutom fram vikten av strukturell klarhet. Oklara gruppstrukturer kan generera frustration. Det måste finnas ”ett slags socialt kontrakt mellan medlemmarna som rör mål, riktlinjer och vilka krav man ställer på varandra under arbetet.”¹⁴⁸

¹⁴⁸ Bolman & Deal 1995, s. 118

I föregående kapitel fokuserade vi den gängse projektlitteraturens begränsade tillämpning på verkligheten. I detta kapitel har vi lyft fram alternativa sätt att förhålla sig till projektledningens relativistiska och osäkra natur. Vi har visat att:

- projekt har olika förutsättningar och därför måste förstås olika
- nyskapande projekt behöver beredas utrymme för lärande och anpassning
- nyskapande projekt är omätbara och därför tarvar intern reflektion vid återkoppling

Samt att:

- projekt trots allt behöver inslag av struktur och beslutsfattande som förutsättning för organisatorisk handling

I nästa kapitel ska vi använda oss av dessa insikter för att formulera ett konkret förändringsförslag för projektledningsrutinerna på idrottsförvaltningen.

8. Förändringsförslag för idrottsförvaltningen

Vår väg mot en fördjupad syn på projektledning startade i den gängse projektlitteraturens handfasta lära. Sen rörde vi oss, via denna läras begränsningar, mot nya perspektiv på projektledning. I föregående kapitel diskuterade vi alternativa relativistiska metoder att bringa ordning i projektkaoset samtidigt som vi värnade om förutsättningarna för organisatorisk handling. I detta kapitel slutar vår resa. Här låter vi våra nyvunna insikter i projektledning mynna ut i ett konkret svar på uppsatsens huvudfråga: *Hur kan idrottsförvaltningens förbättra sin projektledning?*

Under rubrikerna *Ordning i beslutsledet*, *Förståelse för förutsättningar*, *Eftertanke i genomförandet* och *Lärande utvärderingar* kommer ett förändringsförslag av projektledningen på idrottsförvaltningen att presenteras. Då uppsatsen bygger på fallstudier av IT-projekt kommer specifika IT-råd ges där detta är möjligt.

Förslaget nedan substituerar projektledningslärans handfasta råd från kapitel sex.

8.1 Ordning i beslutsledet

Detta avsnitt beskriver hur idrottsförvaltningen kan skapa bättre förutsättningar för organisatorisk handling i sina projekt. Genom att förändra och bygga ut strukturerna kring projektbesluten kan frustrerande oklarheter undvikas och förvaltningen kan öka graden av motivation, förväntningar och sociala bindningar inför varje projekt.

Lyft fram besluten

Även om få projekt formas i ögonblicket för projektbeslutet har detta ändå stor betydelse för de förutsättningar som ligger till grund för genomförandet. Idrottsförvaltningen måste utnyttja detta faktum. Bakom varje projekt ska i fortsättningen ett tydligt projektbeslut finnas där samtliga för genomförandet viktiga aktörer varit delaktiga. Ju fler personer som varit eniga desto större förväntan, motivation och social bindning genereras. Om projektet är internt ska

även den tänkta projektledaren och andra i projektorganisationen viktiga personer vara med. Projekt ska grundläggas med ett brett stöd. Särskilt viktigt är det att den beslutsfattande gruppen har tillräckligt mandat för att driva det tänkta projektet. Om det råder tveksamheter kring finansieringen eller om personer högre upp i förvaltningshierarkin ännu inte sagt sitt kan förväntningarna på projektets genomförande bli kraftigt lidande. Huvudpoängerna med projektbeslutet är att skingra alla tveksamheter kring huruvida projektet kommer att genomföras eller inte samt att skapa ett brett stöd kring projektsyftet (som därför måste uttryckas med viss luddighet).

”Projekt” ska ha viss form

Det som kallas ”projekt” på förvaltningen måste uppfylla vissa kriterier. Varje ”projekt” ska ha en:

- Projektplan
- Budget
- Tidplan
- Aktivitetsplan
- Projektledare
- (Projektorganisation)

Det som inte uppfyller dessa kriterier ska inte kallas för projekt. Denna gränsdragning uppfyller följande syften:

Projekt särskiljs som unika

Genom att markera vilka resurser som projektet tänkt ta i anspråk, vilka aktiviteter som projektet medför, vilka personer som medverkar och vad projektet i slutändan syftar till skapas det kring projektet en mental gräns som särskiljer det från den övriga verksamheten på förvaltningen. På så vis kan det unika och extraordinära hos projektet betonas. Projektet får en egen status i organisationen som drar till sig engagemang och uppmärksamhet. Planerna skapar förväntningar, kräver viss enighet och förbinder människor till handling.

En tydlig ansvarfördelning skapas

Genom att för varje projekt utse en projektledare (alternativt en hel projektorganisation för större projekt) som ansvar för dess genomförande skapar man tydliga sociala bindningar. Projektledaren/projektorganisationen bär ansvar för genomförandet och det ligger därför i deras intresse att medverka till handling.

Projektets utgångspunkter markeras

Självklart finns det, precis som den gängse projektledningsläran menar, en klar poäng med att ha vissa begrepp om mål och genomförande med sig i bagaget när ett projekt initieras. Dessa kan med fördel sättas på pränt även för nyskapande projekt och på så vis utgöra viktiga utgångspunkter för vidare diskussioner och utveckling. Man ska inte låta organisationsforskningens poänger bli ett argument för att slippa att tänka efter och planera.

Förändra IT-rådet

IT-rådet är förvaltningens mest kompetenta församling på IT-området och dess medlemmar representerar samtliga förvaltningens avdelningar. Rådet skapades för att driva förvaltningens IT-utveckling och för att hantera IT-frågor. Dock väger deras beslut lätt då rådet varken har formell beslutanderätt eller egen budget. Istället fungerar de som bollplank åt olika projektledare (som sällan tillhör rådet) och som allmän avstämningsgrupp för IT-frågor på förvaltningen. IT-rådet är varken beställare av IT-projekt eller ansvariga exekutiver. Att IT-rådet dessutom saknar representanter ur ledningsgruppen sänder ut ytterligare negativa signaler om dess betydelse och försvagar deras legitimitet.

Om IT-rådet ska kunna fylla sitt syfte är det viktigt att deras beslut inte kan nonchaleras. Deras rådgivande funktion bör således ersättas av en direkt beslutanderätt. Om så krävs för att besluten ska få formell status bör förvaltningschefen tillhöra rådet. För att IT-rådet ska fylla sitt syfte bör det ha en egen budget att driva projekt med (vara både beställare och exekutiv), alternativt genomföra projekt som andra delar av förvaltningen beställt (bara vara exekutiv). Oavsett vilket ska medlemmarna i rådet vara gemensamt ansvariga för projektens genomförande. Rådet ska ansvara för att projektledare tillsätts och för att projektplan, budget, tidplan och aktivitetsplan upprättas. Projektledaren koordinerar genomförandet och är huvudansvarig inför IT-rådet. Projektledaren ska väljas ur rådet, eller i undantagsfall då

nödvändig kompetens saknas, handplockas utanför rådet för att tillhöra detta under projektförloppet. När rådets befogenheter utökas bör en genomgång av dess sammansättning göras för att kontrollera att viktiga kompetenser inte saknas och för att tillse att alla delar av förvaltningen upplever sig riktigt representerade.

8.2 Förståelse för förutsättningar

Projekt har olika förutsättningar. För att projektledningen på idrottsförvaltningen ska bli så effektiv som möjligt bör varje genomförandefas inledas med att det aktuella projektets specifika förutsättningar analyseras. Detta arbete har betydelse för valet av projektledare och utformningen av projektorganisationen, och bör således göras innan dessa är fastställda. För idrottsförvaltningens IT-projekt föreslås att IT-rådet genomför denna analys.

Följande mall kan användas för reflektion över projektets specifika karaktär:

Underlag för diskussion om projektets förutsättningar

Diskussionsfrågor för projektets intressenter att reflektera över i grupp.

1.) Är uppdraget formulerat externt?

JA

Om uppdraget är fastställt på förhand kan projektledaren och projektorganisationen agera som neutral exekutiv.

NEJ

Ställer större krav på lärande, flexibilitet, intern samordning och internt stöd för projektet. Projektorganisationens ansvarsområde är stort.

2.) Värdera projektets påverkan på den egna organisationen

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Låg								Hög

Vilka berörs? Finns risk för interna konflikter? I så fall måste projektorganisationen förhandla, kompromissa och bygga strategiska koalitioner.

3.) Värdera projektets grad av nyskapande

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Låg								Hög

Ställer krav på öppenhet, experimentlusta, kreativitet, flexibilitet och lärande i projektorganisationen.

4.) Värdera projektets grad av komplexitet

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Låg								Hög

Ställer krav på projektorganisationens möjlighet till överblick och koordination.

5.) Värdera projektets status och prioritet

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Låg								Hög

Projektorganisationen kan få problem med uppmärksamhet och resursanskaffning.

6.) Värdera projektets grad av kontroversialitet i det tänkta genomförandet

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Låg								Hög

Interna konflikter och
resursansknffningsproblem
kan uppstå.

7.) Värdera i vilken utsträckning projektet engagerar interna bidragsgivare

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Låg								Hög

Projektledarens och projekt-
organisationens ansvar växer.
Ställer större krav på ett brett
stöd för projektet internt.

8.) Vilka är projektets övriga specifika förutsättningar?

8.3 Eftertanke i genomförandet

Att oreflekterat hålla fast vid sina ursprungsplaner är hämmande för projektorganisationers innovationskraft och förmåga till nytänkande. Detta kapitel skisserar ett förslag på hur flexibilitet och nyskapande kan byggas in i projekt genom att utrymme skapas för lärande och kontinuerlig återkoppling.

Håll projekplanerna öppna

”Planning is everything. The plan is nothing.”

Dwight D. Eisenhower

Att planera och ”tänka efter före” är viktigt, men att binda upp sig inför framtiden är dumt. För att inte hämma kreativiteten i projekt bör de ursprungliga projektdokumenterna formuleras i termer av *utgångsriktning*, inte i termer av slutmål. Exempel på olika sätt att formulera ett projektmål:

Som utgångsriktning:

Interbook syftar till att ge ökad service för våra brukare. Idag ser vi en tjänst för tidsbokning av våra idrottsanläggningar som ett första steg.

Som slutmål:

Interbook ska fungera som en tjänst för tidsbokning av våra idrottsanläggningar.

Med oklara planer ges inte bara utrymme för nytänkande längs vägen, oklara syftesformuleringar är dessutom mer handlingsrationella då fler intressegrupper kan läsa in sina respektive organisationsbilder i projektplanen.

Ge utrymme för gemensam reflektion och experimentlusta

För att projektplanens utrymme för flexibilitet ska kunna utnyttjas fullt ut under projektets genomförande måste experimentlusta och gemensam reflektion byggas in i projektorganisationen. Nedan följer fem tips på hur detta kan göras:

Gemensamma avstämningpunkter

Projektorganisationen träffas med viss regelbundenhet för att reflektera över utvecklingsriktningen och över tänkta handlingsalternativ. Särskilt utrymme bör ges åt reflektioner som likt en djävulens advokat ifrågasätter den inslagna vägen. Följande frågor bör diskuteras:

- Vilken är projektets nuvarande rörelseriktning?
- Vilka alternativ finns till denna rörelseriktning?
- På vilket sätt arbetar vi idag?
- Gör vi i dagsläget mest möjligt av våra resurser?
- På vilka andra sätt kan vi arbeta i morgon?
- Vilka kompetenser saknas i projektorganisationen?

Möjlighet för experimenterande

För att maximera projektorganisationens förutsättningar för lärande måste projektledningen ha en positiv inställning till experimenterande och en förlåtande hållning gentemot misslyckanden. Att tänka utanför det för-givet-tagna måste betraktas med respekt. Det bör dessutom finnas visst ”slack” i projektet, ett litet överskott på resurser som lämnar tid för tankar utanför den omedelbara arbetsuppgiften och som ger ekonomiskt utrymme för experimenterande. Möjligheten att experimentera och tänka i nya banor ska främst utnyttjas i projektets inledande skede. Då finns fortfarande möjlighet (ekonomisk, tidsmässig, kontraktuell i förhållande till underleverantörer) att drastiskt ändra arbetssätt eller rörelseriktning.

Öppenhet

Att tala om att projekt ska vara öppna, att det ska vara ”högt i tak” är lätt. Att återskapa detta förhållande i verkligheten är betydligt svårare. I en projektorganisation kan relationerna

medarbetarna emellan vara cementerade långt innan projektet startat. På idrottsförvaltningen är varje projekt bara en liten del i en större institutionaliserad kontext och det är snart sagt omöjligt att bygga relationerna och atmosfären i en projektorganisation från noll. Ett öppet klimat är likväl A och O för innovationskraften hos ett projekt. Lek, skratt och trygghet underlättar för människor att våga tänka fritt och släppta fram nya idéer. Följande tips kan underlätta för att skapa en öppen dialog och ett gott samarbetsklimat:

- Låt alla medlemmar i gruppen ha egna ansvarsområden
- Låt gruppen dela totalansvaret för projektets slutresultat
- Upprätta gemensamma förebilder och gemensamma exempel
- Se till att all information alltid är tillgänglig för hela gruppen
- Betona vikten av öppenhet och respekt i projektplaner och inledande diskussioner
- Betona det unika hos projektet och ge det en engagerande etikett

8.4 Lärande utvärderingar

En tid efter dess avslutande bör varje projekt utvärderas. Syftet är att dra lärdomar av arbetet och på så vis kunna förbättra förutsättningarna för liknande projekt i framtiden. Utvärderingen ska utgå ifrån följande principer:

- Att projektorganisationen är kompetent
- Att projektdeltagarna själva är bäst lämpade att dra lärdomar för framtiden

Följande mall kan användas för utvärdering av projekt:

Underlag för projektutvärdering

Diskussionsfrågor för projektorganisationen att reflektera över tillsammans.

Om utvärderingen

- Vad vill vi utvärdera: satsning eller genomförande?
- I vilket syfte utvärderar vi?

Om projektets förutsättningar

- Vilka var förutsättningarna för projektet? (se diskussionsmallen ovan)
- På vilket sätt ändrades förutsättningarna under projektets gång?
- Var de förändrade förutsättningarna positiva eller negativa för genomförandet?
- På vilket sätt hade förutsättningarna kunnat påverkas till det bättre?
- På vilket sätt kan vi förbättra förutsättningarna för nästa projekt?

Om genomförandet

- På vilket sätt har projektet genomförts?
- Hur förändrades genomförandet under projektets gång?
- Var det förändrade genomförandet positivt eller negativt för slutresultatet?
- På vilket sätt hade genomförandet kunnat göras ännu bättre?
- Vad kan vi lära oss om genomförandefasen till nästa projekt?

Om engagemang

- På vilka sätt har projektet varit engagerande att arbeta med?
- Hur hade projektet kunnat göras ännu mer engagerande?
- Vad kan vi lära oss om engagemang till nästa projekt?

Om lärande

- På vilka sätt har projektet gett utrymme för experimenterande och nytänkande?
- Hur hade förutsättningarna för experimenterande och nytänkande kunnat förbättras?
- Vad har vi lärt oss till nästa projekt om experimenterande och nytänkande?

Om slutresultatet

- Vilket är projektets slutresultat?
- Hur ändrades målbilden under projektets gång?
- Var förändringarna av målbilden positiva eller negativa för slutresultatet?
- Vad kan vi lära oss om målformuleringen till nästa projekt?

Om projektorganisationen

- Vilka har ingått i projektorganisationen?
- Hur kan projektorganisationens sammansättning göras ännu bättre?

Projektledning på idrottsförvaltningen – Ett förändringsförslag

- På vilka sätt har projektorganisationen haft ett öppet diskussionsklimat?
- Hur hade projektorganisationen kunnat skapa ett ännu bättre diskussionsklimat?
- Vilka lärdomar kan vi dra om projektorganisationen inför nästa projekt?

Om projektledningen

- Vem har varit projektledare?
- På vilka sätt hade projektledningen kunnat fungera ännu bättre?
- Hur kan projektledningen fungera ännu bättre under nästa projekt?

9. Avslutning

I detta kapitel rundar vi av vår studie. I den avslutande diskussionen berör vi möjligheten att generalisera våra insikter och vi skisserar uppslag för vidare forskning. I kapitlets andra avsnitt diskuteras tankegångar som problematiserar uppsatsen och dess slutsatser.

9.1 Avslutande diskussion

Det direkta syftet med den ovan skisserade projektledningsmetoden är att ge Stockholms stads idrottsförvaltning vägledning för att kunna driva mer framgångsrika projekt. Det indirekta syftet är att dessa råd ska kunna fungera som en alternativ metod för projektledning till den som förespråkas i den gängse projektledningsslitteraturen, en metod grundad i modern forskning på området.

Mot denna bakgrund frågar vi oss i vilken utsträckning råden är generellt tillämpbara, om de är direkt applicerbara även på andra organisationer. Som respons på dylika funderingar måste ett viktigt faktum understrykas: Vi vet inte om de är tillämpbara ens på idrottsförvaltningen. Förändringsförslagen och projektledningstipsen ovan är (ännu) inte omsatta i praktisk handling. Vi kan dock vara säkra på att oavsett vilka resultaten av ett sådant verkställande skulle bli, kommer vissa justeringar av förändringsförslaget att behövas. Precis som projektplaner inte ska skrivas i sten bör heller inte ovanstående projektledningsråd behandlas dogmatiskt. Intentionen med uppsatsens råd är att skapa strukturer som både möjliggör lärande och handling, eftertanke och effektivitet. Det exakta genomförandet i sin tur måste anpassas efter varje organisations unika egenskaper, efter situationsspecifika förutsättningar och efter involverade medarbetares åsikter och behov. I vissa organisationer kanske man har svårigheter att skapa handling i sina projekt, i andra kanske problemet är att bygga förtroenden. I en tredje organisation kanske alla projekt kännetecknas av olika bekymmer. Förhoppningen är dock att ovanstående förslag till idrottsförvaltningen kan fungera som utgångspunkt för projektledningsdiskussioner även inom andra organisationer.

Mot bakgrund av detta vore det intressant att studera det verkliga resultatet av uppsatsens förändringsförslag. Vilka profetior visar sig riktiga? Vad vinner man och vad förlorar man genom att följa uppsatsens råd? Vilka blir reaktionerna bland medarbetarna?

Framtida studier av hur förändringar i projektledningsmetodik bör iscensätts och vilka konsekvenser dessa får, vore mycket intressanta att ta del av.

Ett annat intresseväckande spørsmål är vilka förutsättningar som krävs för att ett projekt ska ta form och drivas framåt, vilka komponenter som krävs för att skapa handling. I uppsatsen har vi diskuterat Brunssons begrepp handlingsrationalitet, ett perspektiv ur vilket få konkurrerande handlingsvägar och ensidig argumentation främjar handling. Vi har även bekantat oss med Cohen, March och Olsens soptunnemodell för beslutsfattande där gamla lösningar snarare än nya problem tycks driva beslutsprocesser. För Interbook noterade vi dessutom att oklara roller kan få projektengagemanget att sjunka undan och orsaka passivitet. För Snabbare Uppkoppling såg vi hur en plötslig möjlighet till finansiering hade stor betydelse för projektinitieringen. Det vore spännande att få stifta närmare bekantskap med de avgörande faktorer som ger liv och näring åt internt drivna projekt.

9.2 Problematisering

Flera invändningar kan riktas mot denna uppsats. För att i någon mån föregå denna kritik kommer två tänkbara anmärkningar att kortfattat diskuteras nedan.

Alla projekt syftar inte till handling

Det finns organisationsforskning som belyser hur projekt kan syfta till att uppnå andra mål än de som statueras i projektuppdraget. Projekt kan vara föremål för dolda syften. De kan exempelvis utgöra argument för att locka resurser till en avdelning eller en väg till ökad legitimitet för vissa personer eller för en enhet. Vissa explicita projektmål kanske inte ens syftar till att genomföras.¹⁴⁹ Att skapa handling kan i sådana fall vara direkt oförenligt med de dolda syftena bakom projektet. Att följa råden i denna uppsats skulle med andra ord kunna vara direkt kontraproduktivt för en avdelnings verkliga syften.

¹⁴⁹ Se bl.a. Meeuvisse s 39, Sahlin s 251

Denna anmärkning gränsar till det intellektuellt spetsfundiga och är svår att komma runt på ett teoretiskt plan. Ur praktikerns perspektiv borde den dock förefalla tandlös. Vi får anta att deltagarna i de projekt för vilka endast dolda mål gäller är medvetna om detta. Om projektet inte syftar till reell handling och projektplanens mål endast är paradmål bör projektledningen vara medveten om detta och bör således kunna undvika att uppmuntra till handling.

Är inte detta en extern utvärdering?

I förändringsförslaget ovan påstods att de anställda på idrottsförvaltningen själva är bäst lämpade att utvärdera sina projekt, att externa utvärderingar är ett andrahandsalternativ. Med denna utsaga i ryggen är det inte orimligt att ifrågasätta existensberättigandet även för denna uppsats. Är inte denna studie just en sådan typ av utvärdering som bör undvikas?

Nej, det är den inte. Projektdeltagare bör själva sköta utvärderingen av sina projekt av två anledningar: De har störst kunskaper om den verksamhet som bedrivits i projektet och de har bäst insikt i hur arbetet i projektet har förflutit. Denna uppsats är dock inte en utvärdering av ett enskilt projekt. Uppsatsen syftar inte till att beskriva hur ett specifikt projekt hade kunnat bedrivas bättre. Uppsatsen syftar till att ge förslag på hur idrottsförvaltningen kan förändra sina projektarbetsformer i stort. Perspektivet är med andra ord vidare än det för en enskild projektutvärdering. För detta syfte krävs inga djupgående kunskaper om ismaskiner, beläggningsgrader, föreningsbidrag eller mjukvarusystem. När projektets natur står i fokus krävs istället ingående kunskaper om organisationsteori, beslutsfattande och projektledning. Huruvida uppsatsen uppfyller detta krav är en bedömning som du, kära läsare, får lov att göra.

Referenser

Litteratur

- Berglund J. & Blomberg J. (2002). "Birgittas HRM-projekt". Ur Löwstedt J. & Stymne B. *Scener ur ett företag*. Lund: Studentlitteratur
- Björkegren, Dag (1988). "Företagsekonomisk kunskapsproduktion inom områden med låg teoribildning". *Research-paper nr. 6356*. Handelshögskolan i Stockholm
- Bolman G. L. & Deal T. E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Brunsson, Nils (1986). "Vårt behov av irrationalitet". I *Tvärsnitt*, nr 4, s. 42-47.
- Brunsson, Nils (1998). "Beslut som institution". Ur Czarniawska, Barbara (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber. S. 43-60.
- Burr, Vivien (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P. (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice". I *Administrative Science Quarterly*. vol 17, nr 1, s. 1-18.
- Engwall, Mats (1995). *Jakten på det effektiva projektet*. Andra upplagan. Stockholm: Thomson Fakta AB.
- Engwall, Mats (2002). "Implementation eller innovation". Ur Danielsson A. & Holmberg I. (red.). *Ledarskapets olika skepnader*. Lund: Studentlitteratur
- Engwall, Mats (2003). "No project is an island: linking projects to history and context". I *Research Policy*, nr 32, s. 789-808.
- Hansson, Bengt (utg.) (1980). *Metod eller Anarki*. Lund: Doxa
- Hellgren, B. & Löwstedt, J. (1997). *Tankens företag*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag
- Hempel, Carl (1969). *Vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Levin, Claes (1996). "Misslyckade projekt och framgångsrika organisationer". Ur Sahlin, Ingrid (red.). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur, s. 85-118.
- Magnusson, Jan (1996). "Utvärderingens dramaturgi". Ur Sahlin, Ingrid (red.). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur, s. 223-237.
- Meeuwisse, Anna (1996). "Projektens dolda funktioner". Ur Sahlin, Ingrid (red.). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur, s. 35-56.
- Selin, Gunnar (1998). *Projekthantering vid produktutveckling*. Andra utgåvan. Stockholm: Industrilitteratur
- Sahlin, Ingrid (red.) (1996). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.

- Sahlin-Andersson, Kerstin (1996). "I styrbarhetens utmarker". Ur Sahlin, Ingrid (red.). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur, s. 118-139
- Sjöstrand, Sven-Erik (1997). *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. London: Thompson
- Ståhlberg, David (2005). "Om utvärdering av offentlig verksamhet i teori och praktik - En fallstudie". C-uppsats i statsvetenskap, Statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet
- Vedung, Evert (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K. E. (1995). "The nature of sensemaking". I *Sensemaking in Organizations*. Sage: Thousand Oaks s. 1-16
- Winther Jørgensen, M & Philips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andra tryckta källor

- Budget 2005 Stockholms stad*. Stockholms stads kommunfullmäktige
- E-strategi för Stockholms Stad* (2001-02-19). Stockholms stads kommunfullmäktige
- Fakta om idrott i Stockholm*. Stockholms stads idrottsförvaltning
- Idrottspolitiskt program för Stockholms stad* (2001). Stockholms stads kommunfullmäktige
- Stockholms kommunalkalender* (2004) Stockholms stadsledningskontor. Stockholm: Edita Norstedts tryckeri
- Verksamhetsplan 2005 för idrottsnämnden*. Stockholms stads idrottsnämnd

Muntliga källor

- Anläggningschef Farsta sim- och idrottshall, telefonintervju 18 maj 2005.
- Anläggningschef Forsgrénsska badet, telefonintervju 11 maj 2005.
- Anläggningschef GIH-badet, telefonintervju 10 maj 2005.
- Anläggningschef Gubbängshallen, telefonintervju 18 maj 2005.
- Anläggningschef Husbybadet, telefonintervju 11 maj 2005.
- Anläggningschef Husbyhallen, telefonintervju 11 maj 2005.
- Anläggningschef Högdalens sim- och idrottshall, tfn intervju 10 maj 2005.
- Anläggningschef Liljeholmsbadet, telefonintervju 10 maj 2005.
- Anläggningschef Spånga IP, telefonintervju 11 maj 2005.

Anläggningschef Zinkensdamms IP, telefonintervju 18 maj 2005.

Anläggningschef Åkeshovs sim- och idrottshall, tfn intervju 10 maj 2005.

Bokningschef idrottsförvaltningen, intervju 3 maj 2005.

Driftchef idrottsförvaltningen, intervju 4 maj 2005.

FoU-chef idrottsförvaltningen, intervju 2 maj 2005.

Förvaltningschef idrottsförvaltningen, intervju 2 maj 2005.

IT-chef idrottsförvaltningen, intervju 2 maj 2005.

IT-sekreterare idrottsförvaltningen, intervju 29 april 2005.

IT-sekreterare samt webbansvarig idrottsförvaltningen, intervju 2 maj 2005.

IT-strateg idrottsförvaltningen, intervjuer 18 april och 2 maj 2005.

Utvärderingssamordnare idrottsförvaltningen, intervju 2 maj 2005.

Bilaga 1.

Frågor till anläggningscheferna angående snabbare uppkoppling

FRÅGOR

1. Vad har ni för typ av uppkoppling idag?
2. Sedan när har ni det?
3. Vad hade ni för uppkoppling innan?
4. Hur många datorer har ni som är uppkopplade mot Fleminggatan?
5. Hur använder ni datorerna i dag?
6. Hur upplever du att internkommunikationen fungerar idag jämfört med innan ni hade snabbare uppkoppling?
7. Skickar du brev, faxar och ringer du mindre eller mer nu än innan ni hade snabbare uppkoppling?
8. I vilken utsträckning använder du dig av Agresso/LISA-självservice/GroupWise/det gemensamma kassa & entré-systemet?
9. Säljer ni några kort som kan användas i mer än er hall? Hur många säljer ni? I vilken utsträckning används dessa kort? Tränar folk i mer än en anläggning?
10. Ungefär hur mycket får ni betala i ADSL-/fiberhyra per år?
11. Upplever du, som systemet fungerar i nuläget, att det är värt pengarna?
12. Hur mycket använder sig din personal av de nya medlen för internkommunikation?
13. Vilken inställning har din personal till den nya uppkopplingen?
14. Saknar din personal utbildning för att kunna tillgodogöra sig den nya tekniken?
15. Är det lättare eller svårare att få problem med datorerna fixade nu än tidigare?
16. Finns det något du skulle vilja förändra med avseende på datorsystem och uppkoppling?
17. På det stora hela: tycker du att installation av snabbare uppkoppling har varit ett lyckat eller misslyckat projekt?