

# Interaktionen och kommunikationen mellan projektledarkonsulten och styrgruppen i projekt

Av: Beatrice Hallin & Julia Söderberg

Handledare: Yohanan Stryjan  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskap  
Kandidatuppsats 15 hp  
Organisation | Vårterminen 2016



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA** | STOCKHOLM  
sh.se

## Förord

*Vi vill tacka projektledarna från Moment som har ställt upp och bidragit med sin erfarenhet och varit tillgängliga med snabb återkoppling. Vi vill även tacka våra kurskamrater och Yohanan Stryjan som har bidragit med kloka råd under uppsatsens gång. Tack till alla som har väglett oss och uppmuntrat oss under projektets gång.*

Tack!

Stockholm den 25 maj 2016

---

Beatrice Hallin

---

Julia Söderberg

# Sammanfattning

**Titel:** Interaktionen och kommunikationen mellan projektledarkonsulten och styrgruppen i projekt

**Författare:** Beatrice Hallin & Julia Söderberg

**Handledare:** Yohanan Stryjan

**Examinator:** Henrik Ferdfelt

**Nivå:** Kandidatuppsats inom Företagsekonomi

**Nyckelord:** Styrgrupp, projekt, projektledarkonsulter, projektägare, interaktion och kommunikation

**Syfte:** Undersöka projektledarkonsultens syn på interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen

**Metod:** Studien har utgått från en kvalitativ metod där fem projektledarkonsulter från konsultbolaget Moment har intervjuats

**Teori:** Teorin består av tidigare forskning kring projekt, interaktionen mellan kund och konsult, interaktion i styrgruppen och kommunikation mellan projektledare och projektägare

**Slutsats:** Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen ska ske genom en balans av formell och informell kommunikation. Projektledaren och styrgruppen ska koordinera sina förväntningar i projektets start, för att stärka samarbetet

# Abstract

- Title:** The interaction and communication between the project management consultant and the steering group in projects
- Authors:** Beatrice Hallin & Julia Söderberg
- Tutor:** Yohanan Stryjan
- Examiner:** Henrik Ferdfelt
- Level:** Bachelor thesis in Business Administration
- Keywords:** Steering group, project, project management consultants, project owners, interaction, communication
- Purpose:** From the project management consultants perspective, examine the interaction and communication between project managers and the steering groups
- Method:** This study is based on a qualitative research strategy. It is a case study where five project management consultants from the company Moment have been interviewed
- Theoretical framework:** The theory involves research regarding project, client and consultant interaction, interaction in steering groups and communication between project manager and project owner
- Conclusion:** The communication between the project manager and the steering group will be achieved through a balance of formal and informal communication. The project manager and the steering group should coordinate their expectations at the start of the project, in order to strengthen cooperation

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problemformulering</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Syfte och forskningsfråga</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Avgränsning</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 Moment</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Teori</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Projekt</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Projektledare</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3 Projektkonsult</b> .....	<b>5</b>
2.3.1 Interaktion mellan kund och konsult .....	<b>5</b>
<b>2.4 Projektägare och styrgrupp</b> .....	<b>6</b>
2.4.1 Interaktion i styrgruppen .....	<b>7</b>
2.4.2 Kommunikationen mellan projektledare och projektägare.....	<b>7</b>
<b>2.5 Teoretisk sammanfattning</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Metod</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 Kvalitativ forskning</b> .....	<b>10</b>
3.1.1 Val av forskningsdesign .....	<b>10</b>
3.1.2 Val av metod .....	<b>11</b>
<b>3.2 Val av studieobjekt</b> .....	<b>12</b>
3.2.1 Organisation .....	<b>12</b>
3.2.2 Individer .....	<b>12</b>
<b>3.3 Genomförande</b> .....	<b>13</b>
3.3.1 Insamling av teorier .....	<b>13</b>
3.3.2 Första kontakten med Moment.....	<b>13</b>
3.3.3 Inför, under och efter intervjuerna.....	<b>13</b>
<b>3.4 Trovärdighet</b> .....	<b>15</b>
3.4.1 Tillförlitlighet.....	<b>15</b>
3.4.2 Överförbarhet.....	<b>15</b>
3.4.3 Pålitlighet.....	<b>16</b>
<b>3.5 Etiska principer</b> .....	<b>16</b>
<b>4. Empiri</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 Respondent 1</b> .....	<b>17</b>
4.1.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund.....	<b>17</b>
4.1.2 Interaktion i styrgruppen .....	<b>17</b>
4.1.3 Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen .....	<b>18</b>
<b>4.2 Respondent 2</b> .....	<b>19</b>
4.2.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund.....	<b>19</b>
4.2.2 Interaktion i styrgruppen .....	<b>19</b>
4.2.3 Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen .....	<b>20</b>
<b>4.3 Respondent 3</b> .....	<b>20</b>
4.3.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund.....	<b>21</b>
4.3.2 Interaktion i styrgruppen .....	<b>21</b>
4.3.3. Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen .....	<b>21</b>
<b>4.4 Respondent 4</b> .....	<b>22</b>
4.4.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund.....	<b>23</b>
4.4.2 Interaktion i styrgruppen .....	<b>23</b>
4.4.3 Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen .....	<b>24</b>
<b>4.5 Respondent 5</b> .....	<b>24</b>
4.5.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund.....	<b>25</b>

4.5.2 Interaktion i styrgruppen .....	25
4.5.3 Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen .....	26
<b>4.6 Empirisk sammanfattning .....</b>	<b>27</b>
<b>5. Analys .....</b>	<b>28</b>
5.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund .....	28
5.2 Interaktion i styrgruppen .....	29
5.2.1 Inställning till projektets idé och mål .....	29
5.2.2 Kunskap om projektets uppdrag .....	29
5.2.3 Befogenheter för beslutsfattande .....	30
5.2.4 Tid och aktivt deltagande i styrgruppsmöten .....	30
5.3 Kommunikationen mellan projektledare och projektägare .....	31
5.3.1 Formell och informell kommunikation .....	31
5.3.2 Upprätthålla fysiska möten .....	31
5.3.3 Leverans av data efter projektägarens behov .....	32
5.4 Sammanfattning av analys .....	32
<b>6. Avslutande diskussion &amp; slutsats .....</b>	<b>34</b>
6.1 Diskussion .....	34
6.1.1 Kritik mot egen studie .....	34
6.2 Slutsats .....	35
6.3 Vidare forskning .....	35
<b>Käll- och litteraturlista .....</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>39</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

Projekt handlar om att realisera en beslutad idé som avgränsas tidsmässigt, resursmässigt och prestationsmässigt (Söderlund 2005, s 54-55). Historiskt sett har projekt varit en arbetsform som haft stor betydelse för att förbättra och medföra en utveckling (Stoshikj, Kryvinska & Strauss 2013). De stora komplexa militära- och rymdprojekten i mitten och slutet av 1950-talet i USA drev fram formerna och metoderna för att arbeta i projekt (Wenell 2002, s 12). Snabba oförutsägbara förändringar leder till osäkerhet (Christensen & Kreiner, s. 15) och på senare tid har utbredningen av verksamhet som organiseras i projektform ökat för att bemöta de högre kraven samt bibehålla kvalitén i verksamheten (Söderlund 2005, s. 33, 37). Ett projekt genomförs av en temporär organisation som består av roller beroende på projektets utformning. Tre centrala roller i ett projekt är projektägare, styrgrupp och projektledare. Projektägaren är projektets idébärare och försvarare som formulerar en övergripande vision, även kallat effektmål. Vilket är den effekt som projektet ska uppnå i organisationen (Söderlund 2005, s. 271). Projektägaren är ofta en chef som har svårt att hinna ansvara för projektet själv och etablerar då en styrgrupp som kan bistå i ansvaret (Karlsen 2010). Projektägaren ses då som en grupp istället för en person (Turner & Müller 2004). Styrgruppen bistår projektägaren genom att ansvara för de viktiga beslutspunkterna mellan projektets olika faser (Tonnquist 2014, s. 102). Styrgruppen ska använda sin makt och inflytande för att vägleda och styra projektet samt vid behov bistå projektet med mer resurser (Karlsen 2010). Styrgruppens medlemmar ska ha kunskap om projektets uppdrag, befogenhet att fatta de beslut som krävs för projektet och vara engagerade i styrgruppsmöten (Arnesson & Albinsson 2014). Projektledaren har det övergripande ansvaret att leda projektet mot målet (Söderlund 2005, s 71). Det är projektledaren som planerar och organiserar projektet, delegerar aktiviteter till projektets utförare samt engagerar och motiverar projektets medlemmar (Tonnquist 2014, s. 104). Rollen som projektledare, med sin kompetens kring hur projekt ska bedrivas, har kommit att bli ett framväxande yrke (Bredin & Söderlund 2012).

En stark trend inom organisationsutveckling är att företag väljer att fokusera på sin kärnverksamhet och lägga ut andra delar, så kallad "outsource", till exempel outsource av projektarbete. Outsourcing uppstår när en organisation väljer att anlita utomstående konsulter som tar över och utför utvecklingsuppgifter (Svensson & Otter 2001, s. 18). Ett exempel på outsourcing är att ta in en konsult som projektledare till ett projekt. Projektledarkonsulten arbetar då med att bedriva projektet åt kunden, genom att bidra med sin teoretiska kunskap och erfarenhet medan organisationen besitter de domänkunskaper som konsulten behöver

(Werr 1999). För att lyckas med konsultuppdrag ska kund och konsult arbeta nära tillsammans med att koordinera förväntningarna i ett tidigt skede (Nikolova, Reihlen & Schlapfner 2009). Projektledarkonsulter ses som externa projektledare som kan bidra med nya tankar och idéer för att utveckla organisationens perspektiv (Nitithamyong & Tan 2007). Sättet att bedriva projekt skiljer sig från olika organisationer och branscher. Externa projektledare har möjligheten att arbeta i olika organisationer och branscher (Canback 1999), vilket medför erfarenhet inom projektarbete från olika organisationer. Medan en intern projektledare arbetar med samma organisation och kan sakna erfarenhet av att arbeta med projekt i olika verksamheter och branscher.

Förtroendet i en temporär organisation är en förutsättning för att projektet uppnår det tilltänkta målet. Styrgruppen ska ge projektledaren befogenhet och utrymme att leda projektet mot målet samt bistå projektledaren genom att samarbeta och arbeta i partnerskap med projektledaren. I projekt där projektägaren och projektledaren har arbetat nära tillsammans och samarbetat, har bra projektresultat uppnåtts. Trots att samarbete och kommunikation mellan projektets centrala roller, projektägare, och projektledare, har givit bra projektresultat i tidigare projekt så förekommer det inte i alla projekt. I projekt förekommer brist på förtroende och konflikter mellan projektägaren och projektledaren. Det förekommer även att projektägaren ger begränsade befogenheter till projektledaren, vilket leder till svårighet att leda projektet (Turner & Müller 2004).

## 1.2 Problemformulering

Projektledarkonsulter arbetar med att bedriva projekt hos olika organisationer. Projektägaren är projektets idébärare som utser en styrgrupp som bistår projektägaren i att ansvara för projektet. Styrgruppen vägleder och styr projektet vid behov, genom att fatta beslut som ligger utanför projektledarens ramar. Interaktionen och kommunikationen mellan projektets centrala roller styrgruppen och projektledaren, ses som betydande för projektets chans att lyckas. Att styrgruppen och projektledaren ska samarbeta och kommunicera i projektet, vilket dock inte sker i alla projekt. Detta leder till problematiken gällande hur interaktionen och kommunikationen mellan projektledarkonsulten och styrgruppen bör fungera. Hur styrgruppen och projektledaren enligt projektledarkonsulter ska arbeta tillsammans.

## 1.3 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna studie är att undersöka och ge ökad förståelse kring projektledarkonsultens syn på interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen. Studien riktar sig till projektledare och styrgruppsmedlemmar som har intresse gällande interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen.

Forskningsfrågan som undersöks i denna studie är:

*Hur upplever projektledarkonsulter att interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen bör fungera i projekt?*

## 1.4 Avgränsning

Denna studie avgränsas till ett konsultföretag, som är verksamt inom projekt och projektledning. Studien utgår från projektledarkonsultens perspektiv, hur de ser på interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen. Denna avgränsning leder till att intervjuer endast kommer ske med projektledarkonsulter.

## 1.5 Moment

Moment är ett konsultbolag, bestående av cirka 30 konsulter som arbetar med projekt och projektledning hos olika kunder. De arbetar med att öka kundernas handlingskraft genom att utveckla deras förmåga att driva projekt. Detta arbete sker främst genom projektledaruppdrag, föreläsningar och seminarier, där de bland annat utbildar och inspirerar kring styrgruppsarbete. Moment arbetar med kunder från både den offentliga och privata sektorn som bland annat Transportstyrelsen, ICA, Systembolaget och Apoteket (Moment 2016).

Moment grundades år 2001 av fyra partners som delade en syn på arbetsformen projekt. Deras gemensamma syn bestod av att de såg arbetsformen projekt som det effektivaste sättet att genomföra komplexa arbetsuppgifter av engångskaraktär. De ansåg även att projekt som arbetsform skulle bli mer och mer central ju snabbare världen förändrades. Detta låg till grund för skapandet av Moment samt deras vilja att hjälpa företag och organisationer att öka sin handlingskraft (Moment 2016)

## 2. Teori

---

*I detta avsnitt presenteras studiens teorier. Först redovisas en allmän beskrivning av projekt för att sedan definiera projektledaren. Därefter en beskrivning av konsultens roll i projekt, följt av projektets styrande roller, projektägaren och styrgruppen. Teori-avsnittet avslutas med en teoretisk sammanfattning.*

---

### 2.1 Projekt

Projekt definieras som en arbetsform som handlar om att realisera en beslutad idé (Söderlund 2005, s. 53). Organisationer bedriver projekt i större eller mindre utsträckning och på mer eller mindre regelbunden basis, beroende på organisation och dess verksamhet. Projekt bedrivs som en separat organisatorisk enhet, utanför organisationens huvudsakliga arbete och projektmedlemmar kan därför ha andra uppgifter utanför projektet (Söderlund 2005, s. 54).

Söderlund (2005, s. 54) beskriver att projekt kan illustreras i form av en triangel med tre grundpelare. Triangelns hörn och grundpelarna är tid, kostnad och kvalitet/resultat, se figur 1. I litteraturen förekommer olika definitioner för grundpelaren kvalitet/resultat men det gemensamma är att det är det slutresultat som ska uppnås vid projektets slut (Söderlund 2005, s. 51). I denna studie definieras den som resultat. Tid är projektets tidsram innehållande tidpunkten på när projektet ska vara klart. Utifrån tidsramen planeras det hur länge projektets olika aktiviteter ska ske för att projektet ska hinna klart i tid. Kostnad är den budget som projektet är begränsad till. Budgeten är oftast definierad i förväg och det är genom den som det går att se hur mycket resurser som kan användas till projektet. De krav och mål som formulerats i projektets start ska vid projektets slut vara uppnådda (Söderlund 2005, s. 54-55).



Fig 1: Projektriangeln (Söderlund 2005, s 55)

## 2.2 Projektledare

Projektledarens roll är att hantera projektet utifrån projektägarens uppdrag (Turner & Müller 2004). Projektledaren ska planera och organisera projektet, delegera och följa upp projektmedlemmarnas aktiviteter, lösa konflikter och problem, kalla och leda projektmöten samt kommunicera, engagera och motivera projektgruppen (Tonnquist 2014, s. 104). Med hjälp av olika kombinationer av separering och koppling, agerar projektledaren för att hålla samman projektets idé, organisation, ledarskap och teamarbetet. Projektledaren har det övergripande ansvaret att hålla projektet inom ramen för den uttalade visionen (Söderlund 2005, s. 271).

## 2.3 Projektkonsult

En betydande trend för organisationer är den ökade användningen av konsulter. Organisationer väljer idag, i större grad än tidigare, att lägga ut delar av verksamheten genom att ta in konsulter för olika uppdrag. Organisationer genomförde tidigare sina projekt inom organisationen (Bergren, Söderlund & Anderson 2001). Konsultens uppgift är, liksom de flesta yrken, att hjälpa kunden. Detta sker genom att konsulten bistår kunden med kunskap och erfarenheter inom det berörda området (Greiner & Ennsfellner 2010). Exempel på en roll som organisationer ibland väljer att ta in till projekt, är projektledar-rollen. Där en konsult tas in för att hantera organisationens projekt på ett effektivt sätt, genom att vara delaktig i arbetet med att sätta upp mål, tidsplan och budget. För att sedan följa upp och leda projektet med en lämplig projektmetod för att uppnå det bestämda målet (Greiner & Ennsfellner 2010).

### 2.3.1 Interaktion mellan kund och konsult

En faktor för att lyckas med ett konsultuppdrag är interaktionen mellan kund och konsult. Kunden och konsulten måste i konsultuppdrag arbeta nära tillsammans med att till exempel diskutera problem eller logiken bakom en genererad lösning. Detta för att lösningen ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt (Nikolova, Reihlen & Schlapfner 2009). För att kunden och konsulten ska kunna arbeta nära tillsammans är en bra utgångspunkt att koordinera förväntningarna på projektet i ett tidigt stadie. Att kunden och konsulten diskuterar och redogör för varandras förväntningar på projektets resultat och mål, samt säkerställer att de överlappar varandras förväntningar. Detta för att minska risken för besvikelse vid projektets slut. Genom att dela förväntningar ökar förståelsen för varandras handlingar vilket bidrar till att kunden och konsulten kan arbeta framgångsrikt tillsammans (Nikolova, Reihlen & Schlapfner 2009).

## 2.4 Projektägare och styrgrupp

I ett projekt finns det intressenter, som är de personer eller grupper som har intresse för projektets framgång. Projektets viktigaste intressent är projektägaren (Karlsen 2010). Som projektets ägare ansvarar projektägaren för projektets mål och godkänner projektets leverans (Tonnquist 2014, s. 101). Det är idébäraren och försvararen av projektet som agerar genom att formulera en övergripande vision, även kallat effektmål. Vilket är den effekt som projektet ska uppnå i organisationen (Söderlund 2005, s. 271). Projektägaren är ofta en chef med flera andra chefsuppdrag vilket gör det svårt att hinna ansvara för projektet själv. Därför väljer projektägaren att etablera en styrgrupp som kan bistå projektägaren (Karlsen 2010). Det är även ofta projektägaren agerar som ordförande i styrgruppen (Tonnquist 2014, s. 101). I denna studie ses därför projektägaren tillsammans med styrgruppen som projektägare.

Styrgruppen bistår projektägaren i ansvaret för projektet och det är viktigt att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan projektägaren och styrgruppen. I och med att styrgruppen bistår projektägaren ska styrgruppen också ha huvudansvaret för projektets prestation och framgång. Styrgruppen övervakar projektet och ser till att projektet följer rätt riktning för den övergripande visionen (Karlsen 2010), det vill säga övervakar så att projektet vid leverans kommer ge den önskade effekten i organisationen. Detta görs bland annat genom lämpligt beslutsfattande av styrgruppen, som ansvarar för de beslut som ligger utanför projektledarens ramar. Exempel på viktiga beslut som styrgruppen ansvar för är beslutspunkterna mellan projektets olika faser (Tonnquist 2014, s. 102). Styrgruppen beslutar kring om projektet är redo att gå vidare från ena fasen till nästa. Till exempel om projektet är tillräckligt planerat i planeringsfasen för att kliva in i nästa fas, genomförandefasen.

Styrgruppen är projektets beslutande organ som tar beslut gällande att bistå projektet med mer resurser, pengar eller tid. Projektledaren har befogenhet att ta beslut inom en viss ram, till exempel upp till projektets budget och om mer pengar krävs så måste det beslutas av styrgruppen. Detta beslutas bland annat på regelbundna styrgruppsmöten där projektledaren kan rapportera om projektets status, eventuella problem och om projektet behöver mer resurser (Karlsen 2010). Styrgruppen har även som uppgift att besluta och fastställa projektplan och projektdirektiv i projektets början (Tonnquist 2014, s. 102).

För att styrgruppen ska kunna fatta och ansvara för de viktiga besluten krävs det att styrgruppen är sammansatt av personer som har mandat att ta beslut rörande projektet (Tonnquist 2014, s. 103). Styrgruppen bör bestå av medlemmar som kan ge status och makt till projektet och de bör väljas utefter en kombination av erfarenhet och auktoritet lämplig för projektet. Detta för att gruppen ska besitta den kunskap och erfarenhet som krävs för projektet

och för att information om projektet ska kunna förmedlas ut vidare i organisationen (Karlsen 2010).

### **2.4.1 Interaktion i styrgruppen**

I Arnesson och Albinssons studie från 2014 studeras interaktionsmönstret i styrgruppen. Bakomliggande faktorer till studien var att styrgrupper har svårt att leva upp till projektledarens och projektmedlemmarnas förväntningar. Studien resulterade bland annat i villkor som krävs för en fungerande styrgrupp. De fyra villkor de kom fram till är att varje styrgruppsmedlem:

- bör ha en positiv inställning till projektets idé och mål.
- ska ha kunskap om projektets uppdrag.
- ska ha befogenheter att fatta de beslut som krävs för projektet.
- ska möjlighet att avsätta tid till projektet, så de kan delta aktivt i dem styrgruppsmöten som krävs (Arnesson & Albinsson 2014).

Styrgruppens uppgift är att fatta de beslut som krävs för att projektet ska utvecklas enligt projektdirektivet. Beslutsfattandet skall vara välgrundat och medlemmarna i styrgruppen skall vara informerade om projektet och omvärlden. Styrgruppens andra uppgift är att ge stöd till projektledaren och ge information om projektet till övriga personalen i organisationen. Ytterligare ett resultat från studien var att styrgruppsuppdraget ansågs oklart av flera styrgruppsmedlemmar. De var osäkra på varför dem valts ut till styrgruppen och de ansåg att fanns oklara förväntningar på vad dem som styrgruppsmedlem behövde göra. Detta resulterade i låg känsla av ansvar hos flera styrgruppsmedlemmar (Arnesson, Albinsson 2014).

### **2.4.2 Kommunikationen mellan projektledare och projektägare**

Projektledaren hanterar projektet på uppdrag av projektägaren, som antingen kan ses som en person eller grupp (Turner & Müller 2004). Projektägaren har det yttersta ansvaret för projektets framgång (Müller & Turner 2005) och är därför intresserad och i behov av information från projektledaren. Projektägaren är särskilt intresserad av information gällande om projektet kommer kunna levereras efter beslutade kvalitetskrav, budget och tidsplan. De flesta projektledare vill kunna leverera efter projektägarens krav och är intresserade av att veta om de fattar rätt beslut för projektet enligt projektägaren. Projektledaren är alltså i behov av information från projektägaren precis som att projektägaren är i behov av information från projektledaren (Turner & Müller 2004).

I Turner och Müllers studie från 2004, studeras kommunikationen mellan projektägaren och projektledaren. Studien kommer fram till att det bästa för kommunikationen är att integrera:

- En balans mellan formell och informell kommunikation.
- Upprätthållandet av fysiska möten som sker regelbundet, dagligen eller varje vecka.
- Leverans av kvantitativ data efter projektägarens behov.

Den informella kommunikationen sker genom samtal och anteckningar mellan projektägare och projektledaren vilket ses som en snabb och spontan kommunikationsstil. Den formella kommunikationen ses som långsammare och sker genom rapporter och genomgångar. Både den informella och formella kommunikationen är givande för projektledaren och projektägaren och en balans mellan dessa är därför bra för projektet. Att upprätthålla regelbundna fysiska möten mellan projektledare och projektägare leder till effektivitet i kommunikationen. Till skillnad från skriftliga rapporter, där det finns en risk att projektledaren och projektägaren skapar olika uppfattningar kring projektets resultat, vilket ses som ineffektivt för kommunikationen. Det är därför bra att upprätthålla fysiska möten med jämna mellanrum. Enligt Turner och Müllers (2004) studie ska dessa fysiska möten ske dagligen eller åtminstone en gång i veckan, att denna frekvens är att föredra i alla projekt. Den sista förutsättningen för bra kommunikation är att projektledaren ska leverera den data som projektägaren är i behov av. Projektledaren ska rapportera det väsentliga till projektägaren (Turner och Müller 2004).

## 2.5 Teoretisk sammanfattning

Teorikapitlet sammanfattas i en tabell som ger en överblick på de roller och interaktioner som beskrivits i teorin.

Tabell 1: Teoretisk sammanfattning.

<b>Projekt</b>	En arbetsform som handlar om att realisera en beslutad idé, utefter tid, kostnad och resultat.
<b>Projektledare</b>	Projektledaren leder och hanterar projektet utifrån projektägarens uppdrag.
<b>Projektkonsult</b>	Projektkonsulten bistår kunden i att bedriva projekt, med sin kunskap och erfarenhet av projektarbete.
<b>Interaktion mellan kund och konsult</b>	Kunden och konsulten ska arbeta tillsammans och koordinera förväntningarna för att uppnå projektets mål.
<b>Projektägare och styrgrupp</b>	Projektägaren ansvarar för projektet, dess mål och övergripande vision. Projektägaren utser ofta en styrgrupp som bistår i ansvaret för projektet.
<b>Interaktion i styrgruppen</b>	Styrgruppens medlemmar ska ha positiv inställning och kunskap om projektet, befogenheter att fatta beslut samt möjlighet att avsätta tid till projektet.
<b>Kommunikationen mellan projektledare och projektägare</b>	Kommunikationen mellan projektledaren och projektägaren ska ha en balans mellan formell och informell kommunikation, fysiska möten ska ske regelbundet och leveransen av data ska ske efter projektägarens behov.

## 3. Metod

---

*Metod-avsnittet börjar med en redogörelse kring den kvalitativa forskningsstrategin innehållande val av forskningsdesign och val av metod följt av val av studieobjekt. Därefter beskrivs studiens genomförande och avslutningsvis redogörs studiens trovärdighet samt de etiska principerna som tagits i beaktning.*

---

### 3.1 Kvalitativ forskning

I denna studie används kvalitativ forskningsstrategi. Kvalitativ forskning brukar vara mer inriktad på ord än siffror, vilket betyder att tyngden läggs på ord vid insamlingen och analysen av data (Bryman & Bell 2003, s. 591). Den kvalitativa forskningen, i denna studie, har ett induktivt synsätt vilket innebär att omvärlden först observeras och sedan genereras teorier baserat på den insamlade data (Bryman & Bell 2003, s. 297). I denna studie används fallstudie som forskningsdesign och intervjuer som forskningsmetod.

#### 3.1.1 Val av forskningsdesign

I denna studie har det gjorts en fallstudie, där synen på arbetet med styrgruppen har undersökts hos projektledarkonsulter anställda på konsultföretaget Moment. Betydelsen av begreppet "fall" är förknippad med en fallstudie på en viss arbetsplats eller organisation (Bryman & Bell 2003, s. 71), som i detta fall är företaget Moment. Genom en fallstudie är det möjligt att studera saker i detalj och på djupet (Denscombe 2014, s. 92) vilket i detta fall var att studera Moments projektledarkonsulters syn på arbetet med styrgrupper på djupet. Att detaljrikt ta del av deras erfarenheter och kunskaper kring interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen i projekt.

Meningen med att gå på djupet och analysera en situation är att komma fram till vissa begrepp, påståenden eller hypoteser som kan förklara vad som händer och varför det händer (Denscombe 2014, s. 100). Med hjälp av fallstudie är det möjligt att skapa förståelse kring hur projektledarkonsulterna arbetar med styrgruppen, hur interaktionen och kommunikationen sker, samt anledningen till detta.

### 3.1.2 Val av metod

Forskningsintervjuer är en metod för datainsamling för att förstå världen ur respondentens perspektiv av en särskild grupp (Denscombe 2014, s.150, 263). Eftersom studiens syfte skall undersökas utifrån projektledarkonsultens synvinkel är det lämpligt att föra en dialog med personer som besitter sådan erfarenhet. I detta fall är det projektledarkonsulter från konsultföretaget Moment. Dessa respondenter ger möjlighet till inblick i deras tänkande och genom semi-strukturerade intervjuer kan deras erfarenheter och resonemang beskrivas och förklaras från respondentens perspektiv (Denscombe 2014, s. 150).

Semi-strukturerade intervjuer är en form av kvalitativ intervjumetod (Denscombe 2014, s. 266). Den intervjuade tillåts vara anpassningsbar då intervjuaren har en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras men har möjlighet att ändra ordningsföljd. Denna metod tillåter även intervjun att vara flexibel och öppen, för att den ger respondenten möjligheten att utveckla sina idéer och tala mer utförligt (Denscombe 2014, s. 266). Strukturerade intervjuer hade begränsat respondenten och inte tillåtit några avvikelser på grund av dess fasta struktur (Bryman & Bell 2003, s. 361). Med hjälp av semistrukturerad intervju tillåts projektledarkonsulten att röra sig i olika riktningar, fylliga och detaljerade svar kan genereras av projektledarkonsulten som ger kunskap om vad dem upplever vara relevant och viktigt.

Fördelar med intervjuer är att de är lämpade för att producera djupgående och detaljerad data. Det är värdefulla insikter som grundar sig på de djupgående informationer och kunskap som samlas in från intervjun med projektledarkonsulterna från Moment (Denscombe 2014, s. 287). En nackdel med intervjuer är att de är tidskrävande (Denscombe 2014, s 289). Intervjuernas tidpunkt fick bestämmas av respondenterna, inom ett tidsspänn på två veckor, då dem hade begränsat med tid och därför inte var lika anpassningsbara som forskarna. I och med att intervjuernas tidpunkt bestämdes av respondenterna blev intervjuerna utspridda under flera dagar vilket tog tid och intervjuandet blev inte effektivt. Ytterligare en faktor som gör intervjuer tidskrävande är bearbetning och analys av data. Det är en stor och tung uppgift att transkribera, att gå igenom och koda intervjudata för att sedan analysera och hitta samband mellan de olika intervjuerna (Denscombe 2014, s. 289).

## 3.2 Val av studieobjekt

Populationen för denna studie är projektledarkonsulter anställda på konsultföretaget Moment. Tillvägagångssättet av urvalet är ett icke-sannolikhetsurval där en viss bestämmanderätt av undersökningspopulationen från konsultföretaget Moment har skett (Denscombe 2014, s. 64). Urvalets storlek i denna studie är begränsad till fem projektledarkonsulter som är både män och kvinnor.

### 3.2.1 Organisation

Valet att studera ett projektkonsultföretag grundades i att få undersöka en organisation som huvudsakligen arbetar med arbetsformen projekt. Flera konsultföretag verksamma inom projekt och projektledning kontaktades där Moments respons var positiv. Moment grundades, som tidigare nämnts, år 2001 och har sedan dess hjälpt flera företag i olika branscher med att bedriva projekt. Vilket har givit dem bred kompetens och erfarenhet av arbete med projekt, projektledning och styrgrupper.

### 3.2.2 Individer

I studien intervjuades fem projektledarkonsulter som handplockades för undersökningen utifrån deras relevans för ämnet som undersöks. Projektledarkonsulterna besitter minst 15 års erfarenhet av arbete med projekt, projektledning och styrgrupper att deras privilegierade erfarenhet av ämnet ger värdefull data till studien. Nedan presenteras en sammanställning av de fem intervjuerna i tabellform.

Tabell 2: Sammanställning av dem fem intervjuer som genomförts i denna studie.

	<u>Intervjudatum</u>	<u>Mötetyp</u>	<u>Intervjulängd</u>	<u>Meriter</u>
<b>Respondent 1</b>	2016-04-22	Fysiskt möte	41 min.	Arbetat som projektledare i 20 år.
<b>Respondent 2</b>	2016-04-26	Fysiskt möte	37 min.	20 års erfarenhet av projekt och projektledning.
<b>Respondent 3</b>	2016-04-29	Fysiskt möte	58 min.	Arbetat som projektledare i 20 år och projektkontorschef i 8 år.
<b>Respondent 4</b>	2016-05-02	Fysiskt möte	51 min.	Arbetat 15 år som projektledarkonsult och 15 år med projekt i linjeorganisationen.
<b>Respondent 5</b>	2016-05-16	Fysiskt möte	1h 15min	Arbetat som projektledare i 15 år.

## **3.3 Genomförande**

### **3.3.1 Insamling av teorier**

De teorier som presenterats i teori-avsnittet samlades in via databasen SöderScholar som säkerställde att artiklarna var vetenskapligt granskade, genom stämpeln [vetenskapligt granskad tidskrift]. Detta medförde en säkerhet i att studiens teorier är pålitliga. Sökandet efter de vetenskapliga artiklarna skedde med hjälp av nyckelorden: styrgrupp, projekt, projektledarkonsult, projektägare, interaktion och kommunikation. Som komplement till dem vetenskapliga artiklarna har litteratur i form av böcker relevanta för studien tillämpats.

### **3.3.2 Första kontakten med Moment**

I denna fallstudie intervjuas projektledarkonsulter från konsultföretaget Moment. Första kontakten skedde via mail till en av deras projektledare. Ett mail innehållande information om oss, vår utbildning och tankar kring uppsatsen skickades till en projektledarkonsult på Moment. Anledningen till kontaktskapandet var intresset för projektledarens bakgrund och erfarenheter av arbete i projektform, som hittades på LinkedIn-profilen.

Projektledarkonsulterna besitter minst 15 års arbete som projektledare. Med sina erfarenheter har det varit möjligt att beskriva olika projekt, där interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen har fungerat och inte fungerat. Kontaktuppgifterna hittades på Moments hemsida och projektledaren återkopplade till oss och visade sitt intresse av att ses och diskutera mer kring uppsatsen. Två möten med projektledaren skedde där vi diskuterade uppsatsen och möjligheten till empirisk underlag hos dennes projektledar-kollegor. Projektledaren gav oss fyra namn på sina kollegor som vi kontaktade, bokade och genomförde intervjuer med. Den femte intervjun genomfördes med projektledaren själv.

### **3.3.3 Inför, under och efter intervjuerna**

Innan intervjuerna skedde förberedelser där ett projektdirektiv skapades med uppsatsens syfte, bakgrund, mål och tidsram. Tanken med projektdirektivet var att ge respondenterna en tydlig bakgrund, syfte och beskrivning av uppsatsen, som kunde locka de att delta och ställa upp på en intervju. Vid bokningstillfället bifogades projektdirektivet. Ytterligare en förberedelse var att ett formulär med intervjufrågor, se bilaga 1, togs fram som underlag till intervjuerna, som gav möjlighet till ändrad ordningsföljd och flexibilitet (Denscombe 2014, s. 266).

Intervjuformuläret var uppdelat i delar som behandlade projektledarkonsultens bakgrund, syn på styrgrupper, syn på nuvarande och tidigare styrgrupper i projekt och framgångsfaktorer. Frågorna var breda och fokuserade på styrgrupper för att svaren skulle kunna kopplas till studiens forskningsfråga. På förfrågan av en respondent skickades intervjufrågorna i förväg till den personen. Detta för att respondenten ville ha möjlighet att förbereda sig innan intervjun för att kunna bidra med utförliga svar.

Fyra av intervjuerna genomfördes mellan den 22 april och 2 maj 2016 på Moments kontor i centrala Stockholm. Intervjuerna genomfördes på deras kontor på grund av att det där fanns möjlighet att genomföra intervjuerna på en ostörd plats, i avskildhet i deras konferensrum, vilket var en bra förutsättning (Denscombe 2014, s. 276). Den sista intervjun genomfördes den 16 maj 2016 på ett café i Stadshagen, vilket var lämpligast för respondenten. Intervjuerna genomfördes tillsammans genom att intervjuformuläret delades upp i varsina delar. Vid intervjutillfället fick respondenten möjlighet att välja om den ville vara anonyma samt om respondenten var bekväm med att bli ljudinspelad. Forskarna förklarade även att ljudinspelningen endast skulle användas till den aktuella studien. Att spela in intervjun med ljudupptagning möjliggjorde fullständig dokumentation av intervjuerna på ett sätt som inte störde intervjusituationen (Denscombe 2014, s. 280). En nackdel med ljudupptagning är dock att den icke-verbala kommunikation, som till exempel kroppsspråk, inte fångas upp på inspelningen (Denscombe 2014, s. 280). Den icke-verbala kommunikationen togs därför i beaktning och antecknades på papper vid behov under intervjuerna.

I nära samband med intervjuerna genomfördes transkribering, där ljudinspelningen från varje intervju transkriberades ordagrant i en nedskrivna text. Transkriberingen av intervjuerna påbörjades samma dag som intervjuerna ägde rum, detta för att öka förståelsen kring data samt för att hinna transkribera klart innan nästa intervju (Bryman & Bell 2003, s. 457). Under transkriberingen markerades och kommenterades det som ansågs som särskilt intressant och viktigt för studien. För att verifiera att datainsamlingen var sann, tilläts respondenten att ta del av transkriberingen för att kontrollera dess riktighet. Det var endast en respondent som valde att få den skickad och hade då inte några invändningar på transkriberingen. När intervjuerna var transkriberade och godkända, av den respondent som kontrollerade transkriberingen från sin intervju, påbörjades analysen av data. Detta skedde genom att transkriberingen noggrant lästes igenom flera gånger och det intressanta och viktiga markerades och kommenterades.

Analysen delades sedan upp efter teman som identifierades utifrån teorin. I samband med analysen av data upptäcktes det att det saknades tillräcklig information från två av respondenterna. Kompletterande frågor skickades via mail till respondenterna för att utöka

deras svar gällande deras tidigare projekt. Vad projekten berörde och hur interaktionen och kommunikationen fungerat mellan projektledaren och styrgruppen i dem projekten. I studiens empiri-avsnitt citeras respondenterna och för att säkerställa deras samtycke skickades ett mail för att verifiera deras medgivande. Respondent 1 valde att korrigera citaten, dock ändrades inte citatets innebörd av korrigeringen. Respondent 2 hade svårt att godkänna citaten utan att se dem i dess sammanhang och citaten plockades därför bort.

## **3.4 Trovärdighet**

Begreppen tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet kan användas som kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar. Nedan redogörs för dessa begrepp i förhållande till denna studie.

### **3.4.1 Tillförlitlighet**

Tillförlitlighet motsvarar intern validitet. För en hög tillförlitlighet bör forskningen ske efter dem regler som finns samt att resultatet rapporteras till de personer som deltagit i studien (Bryman & Bell 2003, s. 307). I denna studie fick varje respondent valet att läsa igenom transkriberingen och på så vis kommentera sitt uttalande. Som nämnts tidigare, var det en respondent som valde att gå igenom transkriberingen. I studiens empiri-del presenteras resultatet i form av ett antal citat. För att öka studiens tillförlitlighet skickades även varje citat till varje enskild respondent för godkännande, detta för att säkerställa citatets tillförlitlighet. Den fullständiga rapporten skickas även till varje respondent.

### **3.4.2 Överförbarhet**

Överförbarhet motsvarar extern validitet, som berör frågan huruvida studiens resultat kan generaliseras eller inte (Bryman & Bell 2003, s. 307, 589) det vill säga om det utifrån fallstudien av Moment med resultatet från intervjuerna går att dra allmänna slutsatser. Studiens resultat bygger på de intervjuades åsikter och tankar kring styrgrupper vilket begränsar studiens validitet. Olika personer verksamma som projektledarkonsulter kan ha olika tankar och åsikter kring styrgruppens betydelse vilket gör att svaren kan bli annorlunda vid upprepad undersökning. I och med att det är ett fall som studerats, företaget Moment, så är det inte möjligt att göra generaliseringar utifrån resultatet och den externa validiteten är låg (Bryman & Bell 2003, s. 73). Studien skall skapa en djupare förståelse och analysera kring hur Moments projektledarkonsulter ser interaktionen och kommunikationen med styrgruppen,

vilket kan leda till analytisk generalisering. Ett fall skapar en bättre förståelse över de betingelser som studeras (Bryman & Bell 2003, s. 73) som sedan uppfattas som provisoriska och i behov av bekräftelse av vidare forskning (Denscombe 2014, s. 101). Valet av fallstudie kan försvåra överförbarheten för framtida undersökningar som skall efterlikna denna, eftersom det inte går att betrakta fynden från fallstudien som slutgiltiga eller absoluta (Denscombe 2014, 101).

### **3.4.3 Pålitlighet**

Pålitlighet kan jämföras med reliabilitet, som berör aspekten om ett undersöknings mått och mätningar är pålitliga och följdriktiga, om studiens resultat blir detsamma om undersökningen genomförs på nytt med samma tillvägagångssätt (Bryman & Bell 2003, s. 48, 93, 307). Det berör aspekten om studien påverkas av tillfälliga betingelser eller inte (Bryman & Bell 2003, s. 48). I denna studie, i avsnitt 3.3, beskrivs tillvägagångssättet för insamling av teorier, kontaktskapande med Moment och genomförandet av intervjuerna, transkriberingen och analysen. Intervjuernas frågeformulär finns även bifogat. Detta för att göra det möjligt för andra forskare att genomföra studien på nytt med samma tillvägagångssätt. Det är svårt att säga om studiens resultat blir detsamma om undersökningen genomförs igen men genom att beskriva studiens tillvägagångssätt möjliggör det för andra forskare att genomföra studien på nytt.

## **3.5 Etiska principer**

I denna studie har etiska principer tagits i beaktning. En etisk princip är informationskravet som innebär att forskaren ska informera varje respondent om den aktuella undersökningens syfte (Bryman & Bell 2003, s. 557). Detta gjordes i denna studie genom projektdirektivet som skickades till varje respondent, där studiens bakgrund och syfte presenterades.

Informationskravet togs även i beaktning i varje intervjus inledning, då en beskrivning av studien presenterades av forskarna. I inledningen av intervjuerna presenterades även respondenternas möjlighet att vara anonyma, vilket hör till konfidentialitets- och anonymitetskravet där respondenterna ska behandlas med största möjliga konfidentialitet (Bryman & Bell 2003, s. 557). Detta krav togs även i beaktning genom att respondenterna och projekten inte namnges i studien. Den etiska principen gällande nyttjandekravet innebär att de uppgifter som samlas in enbart ska användas för forskningsändamålet. Denna princip togs det hänsyn till genom att varje respondent informerades om att ljudupptagningen som skedde på intervjuerna, endast skulle användas till denna studie.

## 4. Empiri

---

*Empiri-avsnittet består av resultatet från de fem intervjuer som genomförts med Moments projektledarkonsulter. Resultatet redovisas per enskild respondent, där varje respondents del är uppdelad i tre teman. Avsnittet sammanfattas i en tabell.*

---

### 4.1 Respondent 1

Respondent 1 arbetar som projektledare sedan 20 år tillbaka. Under åren har respondenten arbetat med olika projektledaruppdrag inom bland annat IT. Respondentens arbete har även innefattat utbildning och coaching av projektägare och styrgrupper, med fokus på deras roll och ansvar i projektet. För tillfället arbetar respondenten som projektledare för ett förändringsprojekt.

#### 4.1.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund

Respondenten beskriver att som projektledarkonsult kommer projektledaren in i en organisation för att organisationen behöver hjälp med ett problem. Det varierar hur tidigt projektledarkonsulten får komma in i projektet, antingen är projektdirektivet redan klart eller så arbetar konsulten tillsammans med kunden med att ta fram det.

*"Det är viktigt att börja med frågan varför för att tydliggöra nyttan med förändringen. Först då kan man jobba fram vad som behövs för att lyckas med förändringen. Beställaren är en viktig spelare i detta tydliggörande."*

Respondenten beskriver att projektägaren ska tydliggöra varför projektet ska genomföras, för att förstå vad nyttan med projektet är.

#### 4.1.2 Interaktion i styrgruppen

Respondentens beskrivning om styrgruppens uppgift är att den innehåller flera uppdrag.

*"Styrgruppens främsta uppgift är att vara stora ambassadören av de förändringar som ska till och bär ansvaret för att bereda väg för projektet, undanröja hinder, stötta projektledaren i att hitta allianser, nå fram i organisationen, hjälpa till med kontaktvägar, resurser, beslut och så vidare [...]"*

På så vis är det, enligt respondenten viktigt att styrgruppen är rätt bemannad och har rätt mandat. Respondenten beskriver hur styrgrupper ofta består av chefer, då dem har befogenhet att fatta beslut, men att det inte nödvändigtvis innebär att de förstår sin roll i styrgruppen. Enligt respondenten är det då som projektledare viktigt att tänka på att alla i styrgruppen inte alltid är medvetna om deras styrgruppsuppgift. Det är därför en fördel att lära känna sin styrgrupp i förväg och presentera sina förväntningar på styrgruppen för utförandet av projektet. Det stärker styrgruppens kännedom om förväntningarna av projektledaren.

I styrgruppen kan det uppstå olika typer av utmaningar, det kan enligt respondenten vara bristande mandat eller tid. Ytterligare en utmaning som är vanligt förekommande är att styrgruppen består av personer från företagsledningen, som inte alltid har tid att närvara på möten eller när dem väl är närvarande är de inte pålästa. Då är det svårt för styrgruppen att leva upp till projektledarens förväntningar.

Respondenten belyser även vikten av ett gott samarbete mellan projektledaren och styrgruppen. Att projektledaren och styrgruppen är överens kring projektets effektmål. Styrgruppen kan sitta med olika intressen och därför är det viktigt att projektledaren och styrgruppen är medvetna om varför och vilka effekter som skall uppnås med projektet. Sitter styrgruppen med skilda visioner av projektet så försvårar det styrningen i projektet.

### **4.1.3 Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen**

Respondenten beskriver att projektledaren hanterar sin styrgrupp varsamt gällande leverans av information till styrgruppen, detta i och med att tidsfaktorn är av betydelse för projekt.

*“Jag ser att man ska vara försiktig med hur man utnyttjar sin styrgrupp att man liksom inte bara håller information över dom, något som är onödigt och alldeles för detaljerat. Ska du be styrgruppen att läsa någonting så ska det vara det de behöver t.ex. inför ett beslut. Statusrapportering skall enbart vara övergripande”*

Respondenten beskriver att informationen som projektledaren väljer att presentera för styrgruppen ska vara tydlig och simpel, i och med tidsbristen. Respondenten säger att projektledaren och styrgruppen ska tidigt i projektet anamma en tydlig dialog och lära känna varandra. Genom att projektledaren lär känna varje enskild styrgruppsmedlem får projektledaren kännedom kring vad varje styrgruppsmedlem drivs av. Avstämningar för projektet kan då snabbt ske vid kaffeautomaten eller över en lunch.

## 4.2 Respondent 2

Respondent 2 har 20 års erfarenhet av arbete inom projekt och projektledning. Detta arbete har skett genom uppdrag som projektledare, mentor, utbildare av bland annat styrgrupper samt grundare av ett projektkonsultföretag. För tillfället arbetar inte respondenten som projektledare för något projekt men har under åren arbetat som projektledare för projekt som haft bra och dåliga styrgrupper.

### 4.2.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund

Projektägaren har som roll att tala om för projektledaren vad målet och affärsnyttan med projektet är. Som projektledarkonsult att komma in hos en kund och arbeta för att skapa en aktiv styrgrupp, handlar mycket om personligt engagemang. Att som projektledarkonsult engagera sig och arbeta för att skapa en välfungerande styrgrupp i sitt projekt. Respondenten tog vid ett tillfälle över ett projekt som projektledare, efter att projektet gått dåligt och förlorat både mycket tid och pengar. Respondenten lyckades vända projektet och få det att börja gå bra. Samtidigt som projektet började gå bra märkte respondenten hur responsen från projektets styrgrupp var dålig. Flera statusrapporter hade skickats till varje styrgruppsmedlem utan att någon haft synpunkter eller ställt kompletterande frågor på något i rapporterna. Respondenten märkte hur styrgruppen inte engagerade sig mellan styrgruppsmöten, genom att de till exempel inte förberedde sig inför styrgruppsmötet. Respondenten valde då som projektledare att sätta upp styrgruppen på risklistan, vilket är listan innehållande alla tänkbara risker för projektet. När styrgruppen fick vetskap om detta rådde det till en början förvirring, styrgruppsmedlemmarna förstod inte varför de var placerade på risklistan tills respondenten informerade om situationen. Att om styrgruppen skulle fortsätta med sin inaktivitet i projektet skulle projektet inte kunna levereras. Styrgruppsmedlemmarna var tvungna att arbeta mer aktivt med att förbereda inför projektets leverans. Respondenten förklarade sina förväntningar på styrgruppen och gick tillsammans med styrgruppen igenom vad styrgruppen var tvungna att göra inför varje styrgruppsmöte, hur de skulle förbereda sig och att de skulle börja tänka "arbeta i styrgrupp", inte "sitta i styrgrupp". Respondenten lyckades få styrgruppen att förstå sitt viktiga ansvar i projektet och styrgruppsmedlemmarna blev mer engagerade och började arbeta mer aktivt i styrgruppen. Vilket sedan resulterade i ett framgångsrikt projekt.

### 4.2.2 Interaktion i styrgruppen

Styrgruppen består, enligt respondenten, ofta av chefer med ett bra nätverk runt om i organisationen. Cheferna har ofta fullt upp med andra arbetsuppgifter vilket kan leda till att

det inte finns tid till att reflektera kring hur samarbetet i styrgruppen fungerar. Då kan projektledaren, projektägaren och även den enskilde styrgruppsmedlemmen ta ett initiativ och förklara att styrgruppen bör fundera kring samarbetet. Att om samarbetet inte fungerar så ska allt kring projektet läggas åt sidan för en stund för att istället diskutera samarbetet. Vad det finns för spänningar inom gruppen, kontrollera om alla har en gemensam syn på projektmålet samt vad som eventuellt är dåligt. Detta för att det ofta i styrgruppen finns personliga motsättningar, olika viljor och mål med varför man arbetar i styrgruppen. Enligt respondenten är det därför väldigt viktigt att alla i styrgruppen är överens kring projektmålet och även att det finns ett bra samarbetsklimat mellan styrgruppen och projektledaren.

Respondenten beskriver att styrgruppsmedlemmarna har ett ansvar att aktivt skapa bra energi kring projektet och belysa för andra chefer vikten av projektet som skall utföras. Genom att styrgruppsmedlemmarna skapar bra energi och informerar kring projektet i övriga organisationen så kan det bli lättare för projektledaren att uppnå önskat resultat. Detta för att fler i organisationen stöttar projektet för att de är medvetna om varför projektet är viktigt att genomföra.

#### **4.2.3 Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen**

Respondenten beskriver att styrgruppen ska stötta projektledaren för att projektledaren ska våga uttrycka sina åsikter kring projektet. Detta för att projektledaren vid problem kan ta sig till styrgruppen och diskutera problemet och få hjälp med möjliga lösningar. Respondenten beskriver hur det som ledare är oerhört viktigt att kunna kommunicera. Det finns idag väldigt många olika snabba kommunikationssätt och ett stort brus som en projektledare måste kunna hantera. Att som projektledare ha förmågan att kortfattat tala om målet, syftet och förklara varför något ska göras. Att både muntligt och skriftligt kunna kommunicera information på ett kort och koncist sätt.

### **4.3 Respondent 3**

Respondent 3 har 20-års erfarenhet som projektledare och 8 år som projektkontorschef, där det ingick i rollen att coacha, utveckla och utbilda styrgrupper. Under sina år har respondenten utbildat ett 50-tal styrgrupper i effektivt styrgruppsarbete och förståelse för styrgruppens roll, ansvar och uppgift.

### 4.3.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund

Respondenten beskriver att projektägaren är ofta ordförande i styrgruppen och är initiativtagare och huvudsponsor för projektet. Projektägaren ska tillsammans med styrgruppen stötta projektledaren. Detta för att projektledaren inte ska känna sig ensam och att projektägaren tillsammans med styrgruppen undanröjer hinder så att projektet ska kunna uppnå det önskade resultatet. Varje styrgruppsmedlem ska även vara medveten om sitt ansvar och roll och enligt respondenten kan detta på ett effektivt sätt klargöras i projektets start. Att styrgruppen och projektledarkonsulten sammanfattas och redogör för varandras roller och åsikter i projektet. Gå igenom grunder, utmaningar och förväntningar på projektet. Detta kan enligt respondenten göras under ett 30-minuter långt möte, vilket kan ses som lite tid men som gör mycket för projektet.

### 4.3.2 Interaktion i styrgruppen

Enligt respondent 3 är styrgruppens viktigaste uppgift att stötta projektet, så att projektet har de förutsättningar som krävs för att projektet ska kunna leverera. Det är ingen som sitter i styrgruppen, utan alla arbetar i styrgruppen.

*“det är ett aktivt arbete att delta i en styrgrupp, man har sina pusselbitar som man ansvarar för men också att se till att helheten hålls ihop”*

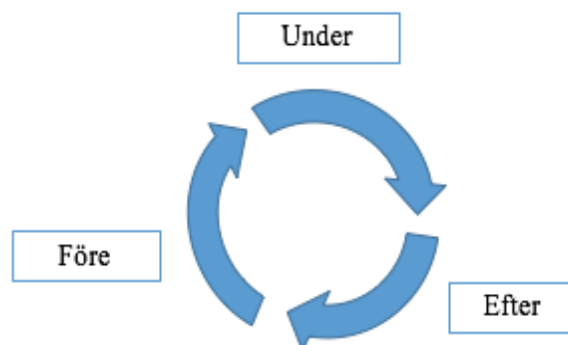
Respondenten beskriver att som projektledare är det sällan möjligheten uppstår att utse vilka medlemmar styrgruppen ska bestå av. Däremot finns det en vilja hos projektledare att styrgruppen består av medlemmar som har god kunskap om projektet och det verksamhetsområde som medlemmen representerar.

### 4.3.3. Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen

Respondenten beskriver att styrgruppsmötet ska ses som ett beslutsforum där beslut som ligger utanför projektledarens ramar ska fattas. Respondenten kallar styrgruppsmötet för “en-timmes-styrgruppen”, vilket innebär att det på styrgruppsmötet ska vara effektivt och koncist.

*“Och just det här före, under och efter styrgruppsmötet. Man är som styrgruppsmedlem aldrig fri. Det är först när projektet är slut. Och koncist och effektivt. Det är inte någon diskussionsklubb, det är ett beslutsmöte. En-timmes-styrgruppen, det hänger ihop med det här koncist och effektivt.”*

Respondenten förklarar att ett vanligt förekommande problem med styrgruppen är att styrgruppsmedlemmarna inte har tillräckligt med tid för styrgruppsuppdraget. Styrgruppen består ofta av chefer som deltar i olika möten, vilket leder till en svårighet att landa i styrgruppsmötet när det väl äger rum. Cheferna har inte hunnit förbereda sig inför styrgruppsmötet medan projektledaren står redo och vill diskutera flera olika saker. Ett sätt att lösa detta enligt respondenten är att få styrgruppsmedlemmarna att förstå sitt ansvar och uppgift i styrgruppen. Detta kan utföras genom att beskriva en styrgruppsmedlems arbete i styrgruppen som "före, under och efter mötet". Enligt respondenten ska en styrgruppsmedlem inte enbart vara aktiv under styrgruppsmötet, utan även före och efter mötet. Arbetet i styrgruppen ska gå runt, det finns inget glapp någonstans utan vid en given tidpunkt börjar det vara före mötet där styrgruppsmedlemmen förbereder sig inför mötet. Tidpunkten övergår därefter till styrgruppsmötet där medlemmen aktivt deltar genom att diskutera beslut och vägval med övriga medlemmar och projektledaren. Efter mötet fortsätter styrgruppsmedlemmen sitt styrgruppsuppdrag med att läsa och kommentera statusrapporter och tiden övergår till att vara före styrgruppsmötet igen. Styrgruppsmedlemmens arbetsuppgift kan illustreras i form av en cirkel, se figur 4. Genom denna syn på arbetet i styrgruppen finns det ingen tid där styrgruppsmedlemmen inte är aktiv i sitt projekt.



Figur 4: Styrgruppsmedlemmens arbete i styrgruppen, före, under och efter styrgruppsmötet.

## 4.4 Respondent 4

Respondent 4 fick sitt första uppdrag som projektledare för 31 år sedan och har sedan dess arbetat cirka hälften av tiden i olika roller i linjeorganisationen och hälften av tiden som projektkonsult. Rollerna i linjeorganisationen är bland annat VD och IT-chef, där uppdrag som projektägare och styrgruppsmedlem förekom. Respondenten har under dessa år arbetat i flertalet olika projekt och kämpat mycket för styrgruppens värde i projekt, både som projektägare och projektledare.

#### 4.4.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund

För att få en organisation att tänka mer på styrgruppen och dess betydelse ska organisationen enligt respondenten bestämma sig för en arbetsmetodik. Där det fastställs hur styrgruppen ska arbeta. Det är viktigt att fundera kring vad som behövs i styrgruppen för det specifika projektet, om det är kompetenser, specialistkunskaper eller personligheter. För att få hjälp med detta kan organisationen anställa en konsult som hjälper organisationen att utveckla styrgruppsarbetet.

#### 4.4.2 Interaktion i styrgruppen

Styrgruppen har som uppgift, enligt respondenten, att stötta projektledaren. Genom att guida, stå bakom och finnas tillgänglig för projektledaren vid behov. Respondenten förklarar att det kan vara externa drivkrafter i omvärlden och trender som påverkar projektet vilket projektledaren sällan har mandat att besluta kring. Projektledaren ska då kunna vända sig till styrgruppen för att få stöttning och hjälp med beslutsfattande. Respondenten har därför stora förväntningar på styrgruppen.

*“Dom ska vara beslutsfärdiga, dom ska ha mandat, dom ska få fatta besluten inom ramar för det vi håller på med annars är dom väldigt tandlösa, dom ska vara kunniga och är dom inte kunniga så ska dom ha ett nätverk där dom vet hur dom skaffar kunskap för att hur ska du fatta beslut om du inte är insatt i vad det är som ska göras.”*

Vidare så beskriver respondenten att styrgruppsmedlemmar väljs ut ifrån fel premisser. Det kan vara en sorts status att sitta i styrgruppen, många gånger utses personer som inte suttit i styrgruppen på länge istället för att välja styrgruppsmedlemmar med rätt kompetens och som förstår vad projektet ska leverera. Det är även möjligt att styrgruppsmedlemmar sitter i styrgruppen för vanan och inte för att de tillför något, då blir styrgruppen enligt respondenten mer en belastning än hjälp.

Luckan mellan styrgrupp och projektdeltagare ska minskas och detta kan göras genom att skapa ett forum i form av exempelvis gemensam fika eller afterwork. Respondenten beskriver att återkommande evenemang minskar hierarkierna och ger möjlighet till projektets olika aktörer att träffas och presentera sitt perspektiv på projektet. Styrgruppsmedlemmarna får då en bild av projektdeltagarna.

### 4.4.3 Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen

Respondenten berättar om ett projekt där styrgruppen var en katastrof, då styrgruppen inte tog beslut utan det var en menande monolog. Respondenten rapporterade till uppdragsgivaren som rapporterade vidare till styrgruppen. Det finns en risk med respondentens interna varumärke när respondenten inte får närvara vid styrgruppsmöten då det personliga varumärket kan skadas. Vid problem i projektet, att budget eller tid inte efterföljs kan projektledaren inte närvara för att försvara och förklara sitt perspektiv på problemet, utan det uppdragsgivaren som förmedlar budskapet och förhoppningsvis förmedlas rätt budskap. Respondenten beskriver ett lyckat projekt där respondenten satt med i styrgruppen. Projektet innebar att gå från sju affärssystem till ett och samtidigt slå ihop fyra infrastrukturer. Alla hade i den styrgruppen befogenhet att ta beslut.

*“Vi hade styrgruppsmöte varje fredag, en kvart hade vi avvikelserapportering och det tog ibland kortare tid än en kvart för “nej ingenting avviker från plan” fine vad bra, telefonmöten. En gång i månaden tog vi ett fysiskt möte på en timme och det fungerade jättebra för vi jobbade med avvikelser hela tiden, och det tror jag är en framgångsfaktor”*

I det lyckade projektet som respondent 4 beskrev hade de fysiska möten på en timme, en gång i månaden vilket respondenten anser som en bra utgångspunkt. Styrgruppsmötena ska genomföras efter det som bestämts i det specifika projektet men om respondent 4 själv får välja så ska de ske en gång i månaden. Detta för att ge projektet utrymme att arbeta och för att det tar mycket av projektledarens tid att förbereda underlaget inför möten. Respondenten beskriver även projektledaren och styrgruppsmedlemmen ska våga kalla till extrainsatt styrgruppsmöte. Att om det uppstår problem i projektet så ska det vara enkelt att boka och genomföra ett extrainsatt styrgruppsmöte, där problemet och eventuella lösningar kan diskuteras.

## 4.5 Respondent 5

Respondent 5 har arbetat som projektledare i 15 år. Under dessa år har respondenten arbetat med olika uppdrag. Respondenten började som delprojektledare, för att sedan få uppdrag som projektledare. Respondenten har arbetat som projektledare inom IT och arbetar för tillfället som projektledare för ett förändringsprojekt, där respondenten även sitter med i styrgruppen.

### 4.5.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund

Respondenten beskriver sitt arbete som projektledarkonsult som detsamma att vara en intern projektledare, och att det är företagets sätt att bedriva projekt som spelar roll.

*“Det är ingen skillnad på mig som projektledare när jag har varit som fast anställd och som konsult. Jag gör samma saker. Det har mer att göra med hur man på företag eller organisationer bestämmer sig för att bedriva projekt. Det är det som har påverkan. Inte om man är konsult eller anställd.”*

### 4.5.2 Interaktion i styrgruppen

Respondenten beskriver att om projektet har en styrgrupp är det en fördel för projektet.

*“Där jag har lyckats bäst har styrgruppen fungerat. Det är som att ha en turbo i ett projekt, motor utan turbo eller motor med turbo, det går lite bättre och lite fortare med en turbo.”*

Respondentens syn på styrgruppen är att de ska ha befogenhet att fatta beslut för projektet. Finns inte dessa befogenheter är det enligt respondenten inte en styrgrupp. Vem som helst kan sitta i en styrgrupp, så länge personen har befogenhet att fatta beslut. Det är även viktigt att dem som sitter i styrgruppen har tid för projektet, är pålästa för att kunna fatta rätt beslut och har rätt kompetens. Respondenten beskriver att det nödvändigtvis inte behöver besitta exempelvis den tekniska kompetensen men däremot förstå organisationen eller förändringen, med avseende till projektet. Styrgruppsmedlemmarna ska ha en objektiv syn, kunna knyta ihop konsekvenser, för att projektet har ett tunnelseende och bryr sig om projektet. Styrgruppen bör därför, enligt respondenten, tänka på konsekvenserna för verksamheten vid beslutsfattandet. Styrgruppsmedlemmarna ska vara stöttande och vara beredda på att besluten som tas kan vara obekväma.

*“Genom besluten kommer man vidare i projektet [---] det viktiga är att styrgruppen har mandat att fatta beslut”*

Respondenten beskriver en styrgrupp som består av styrgruppsmedlemmar från två olika verksamheter. Dessa styrgruppsmedlemmar besitter ej mandat att fatta ekonomiska beslut. Går inte ekonomin ihop är det inte möjligt att producera ett bra resultat, eftersom det projektledaren ansvarar för är knutet till pengarna, projektledaren styr med pengarna inom sin budget. Oddsén ökar att uppnå resultaten om det finns en välfungerande styrgrupp, dem projekt respondenten arbetat med som har uppnått resultaten, har haft en fungerande

styrgrupp. Respondenten beskriver, för att få tempo i projektet är det en fördel med ett forum där det kan fattas beslut.

### **4.5.3 Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen**

Projektledaren ansvarar för att styrgruppen får information som är relevant för besluten de ska fatta. Informationen ska presenteras på ett lättfattligt sätt. För att få ett beslut måste projektledaren förbereda material som de kan fatta beslut på och då måste det materialet innehålla alla delar som behövs för att styrgruppen ska kunna fatta besluten. Styrgruppen ska inte behöva fråga projektledaren om något saknas, utan projektledaren ska veta vad som behövs för att styrgruppen ska fatta ett beslut. Exempelvis en ekonomisk analys, tidsplan, olika teknikval i stora drag. Informationen behöver inte gå in på djupet tekniskt sätt men plocka fram det nödvändiga.

Respondenten säger att gruppdynamiken är oerhört viktigt och att styrgruppen bör bestå utav samma personer hela tiden, att det inte förändras under projektets gång. Det tar tid innan tillit byggs upp i en grupp och att få arbetet att fungera på ett effektivt sätt. Kommer det in en ny styrgruppsmedlem så behöver man börja om och då tappar gruppen energi och effektivitet. Därför är det viktigt att ha stabila grupper som inte förändras. Respondenten tycker att som projektledare ska man kunna uttrycka sina åsikter till styrgruppen och inte behöva tänka på konsekvenserna, det ska finnas ett förtroende emellan dem två. Respondenten beskriver att projektledare ska kunna ta upp det som är besvärligt, det som inte fungerar exempelvis att det saknas pengar, eller att tidsplanen är orealistisk. Detta ska, enligt respondenten kunna hanteras i gruppen utan att projektledaren råkar illa ut.

## 4.6 Empirisk sammanfattning

I den empiriska sammanfattningen redovisas korta utdrag från empirin för att ge en övergripande bild av respondenternas svar.

Tabell 3: Sammanfattning av respondenternas svar

	<u>Interaktion mellan projektledarkonsult och kund</u>	<u>Interaktion i styrgruppen</u>	<u>Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen</u>
<b>Respondent 1</b>	Viktigt att tydliggöra varför förändringen ska ske, vad är nyttan med projektet?	Styrgruppsmedlemmarna kan sitta med olika intressen. Därför viktigt att projektledaren och styrgruppen är medvetna om effektmålet.	Avstämning vid kaffeautomaten.
<b>Respondent 2</b>	Det handlar mycket om personligt engagemang från projektledarkonsulten.	Styrgruppsmedlemmarna ska ha en positiv inställning till projektet.	En särskild dimension av ledarskap är kommunikationen.
<b>Respondent 3</b>	Projektledarkonsulten och kunden träffas i projektstart och klargör roller och utmaningar.	Styrgruppsmedlemmarna ska vara medvetna om deras ansvar och aktivt se till att helheten hålls samman.	“En-timmes-styrgruppen” effektiv och koncist möte.
<b>Respondent 4</b>	Organisationen ska bestämma sig för en arbetsmetodik.	Styrgruppsmedlemmarna ska vara beslutsfärdiga och vara kunniga.	Genomföra planerade styrgruppsmöten och inte vara rädd för att kalla till extrainsatt möte.
<b>Respondent 5</b>	Det är ingen skillnad på att vara projektledare och projektledarkonsult.	Styrgruppsmedlemmarna uppgift är att fatta beslut, på så vis går projektet framåt.	Projektledaren ska ge relevant beslutsunderlag till styrgruppen.

## 5. Analys

---

*I analys-avsnittet presenteras kopplingar mellan studiens teorier och empiri. Den är uppdelad i samma teman som i empiri-avsnittet, detta för att tydliggöra kopplingarna.*

---

### 5.1 Interaktion mellan projektledarkonsult och kund

Projektledaren har som uppgift att hålla samman projektets idé, organisation, ledarskap och samarbete samt leda projektet mot målet (Söderlund 2005). Konsultens roll är att hjälpa kunden inom det berörda området, vilket i projektledarkonsultens fall är bistå kunden med att leda och bedriva projekt (Greiner & Ennsfellner 2010). För att projektledarkonsultens arbete hos kunden ska kunna lyckas krävs ett nära samarbete med kunden. Projektledarkonsulten och kunden måste i ett tidigt stadium koordinera sina förväntningar på projektet (Nikolova, Reihlen & Schlapfner 2009). Detta är något flera av projektledarkonsulterna från Moment instämmer i, att i ett tidigt skede av projektet tydliggöra nyttan, rollerna samt utmaningarna i projektet.

Respondent 2 beskriver att det handlar mycket om personligt engagemang hos projektledarkonsulten, gällande arbetet med en kund. Till exempel som det personliga engagemanget som respondent 2 visade i projektet där styrgruppen placerades på risklistan. Respondent 2 vågade placera styrgruppen på risklistan och lyckades sedan med sitt personliga engagemang få styrgruppen att inse deras ansvar i projektet. Respondenten redogjorde för sina förväntningar på styrgruppen och de planerade hur de skulle arbeta mellan och under styrgruppsmöten. Respondenten lyckades på så vis arbeta nära styrgruppen som sedan resulterade i att projektet uppnådde önskat resultat. Detta belyser vikten av relationen mellan projektledare och styrgrupp.

Respondent 1 beskriver att en projektledarkonsult kan komma in i en organisations projekt i olika stadier, projektdirektivet kan redan vara klart eller så får projektledaren tillsammans med projektägaren arbeta med att ta fram det. Projektägaren bör tydliggöra varför det specifika projektet ska genomföras. Respondent 3 beskriver hur förväntningarna mellan projektledare och styrgrupp kan klargöras i projektstart i form av ett 30-minuters möte. Att projektledaren och styrgruppen träffas och går igenom grunder och "tänk på" inför projektet,

samt klargöra roller och utmaningar i projektet. Detta för att alla ska förstå sin roll och ansvar i projektet och för att kunna lyfta fram synpunkter.

## **5.2 Interaktion i styrgruppen**

Styrgruppens medlemmar ska ha en positiv inställning till projektets mål och idé, de ska ha kunskap om projektet, befogenheter att fatta beslut samt möjlighet att avsätta tid till projektet. Detta för att styrgruppsmedlemmarna ska kunna vara med och arbeta aktivt i projektet och detta ses därför som villkor som krävs för en välfungerande styrgrupp (Arnesson & Albinsson 2014).

### **5.2.1 Inställning till projektets idé och mål**

Enligt respondent 2 förekommer det ofta inom styrgrupper personliga motsättningar, viljor och mål med varför man arbetar i styrgruppen. Det är därför viktigt att styrgruppen kommer överens kring projektet och arbetar för ett fungerande samarbete inom gruppen.

Respondent 2 beskriver även hur styrgruppsmedlemmarna har ett ansvar att skapa positiv energi kring projektet och förklara för de övriga i organisationen varför projektet genomförs. Att om styrgruppsmedlemmarna har en positiv inställning till projektets idé och mål som enligt Arnesson och Albinsson (2014), så kan det bli lättare för projektledaren att uppnå det önskade målet. Detta för att styrgruppsmedlemmarna talat gott om projektet och informerat kring varför det är så viktigt i organisationen. Respondent 1 beskrev att styrgruppsmedlemmarna kan besitta olika intressen och därför är det viktigt att projektledaren och styrgruppen delar samma syn på projektets effektmål.

### **5.2.2 Kunskap om projektets uppdrag**

Arnesson och Albinsson (2014) beskriver att styrgruppsmedlemmarna ska vara pålästa och inneha kunskap om projektet. Detta är något som respondent 5 bekräftar, att det är viktigt att de som sitter i styrgruppen ska vara pålästa för att kunna fatta rätt beslut. De ska ha rätt kompetens för projektet, vilket nödvändigtvis inte behöver vara en specifik kompetens, exempelvis tekniska kompetensen men däremot förstå organisationen och projektet.

Styrgruppsmedlemmarna ska även ha en objektiv syn på projektet som innebär att tänka på konsekvenserna för verksamheten vid beslutsfattandet.

Respondent 3 beskriver att det finns en vilja att ha en styrgrupp som består av medlemmar med god kunskap om projektet och det verksamhetsområde som medlemmen representerar. Det är dock enligt respondenten sällan som projektledaren får vara med och bestämma vilka medlemmar styrgruppen ska bestå av.

### **5.2.3 Befogenheter för beslutsfattande**

Respondent 4 och 5 bekräftar Arnesson och Albinssons (2014) villkor om att styrgruppsmedlemmarna ska ha befogenheter att fatta de beslut som krävs för projektet. Respondent 5 menar att om styrgruppsmedlemmarna inte har befogenhet att fatta beslut är det inte någon styrgrupp. Genom besluten kommer projektet vidare och för att få ett tempo i projektet är det en fördel med ett forum där beslut fattas. Respondenten beskrev en styrgrupp som inte hade mandat att fatta ekonomiska beslut. Vilket resulterar i att besluten tar längre tid då styrgruppsmedlemmarna utan mandat behöver fortsätta ta besluten vidare till sina chefer. Det är därför viktigt att styrgruppsmedlemmarna har mandat att fatta beslut, så att beslutsfattandet kan ske effektivt. Respondent 4 bekräftar Arnesson och Albinsson (2014) med sitt uttalande att styrgruppen ska vara beslutsmässiga, och ha mandat och fatta de beslut som projektet kräver, annars ses styrgruppen som kraftlös.

### **5.2.4 Tid och aktivt deltagande i styrgruppsmöten**

Arnesson och Albinsson (2014) menar att varje styrgruppsmedlem ska avsätta tid och vara aktiva i styrgruppsmöten. Detta är något som respondent 3 kommer in på i sitt sätt att beskriva styrgruppsmedlemmens arbete i styrgruppen. För respondent 3 ska varje styrgruppsmedlem arbeta aktivt i styrgruppen och detta kan ske genom att se sitt arbete som före, under och efter styrgruppsmötet, se figur 4. Styrgruppsmedlemmen ska vara medveten om de olika faserna och arbetar därför efter det. Att före styrgruppsmötet förbereda sig så att de under mötet kan delta aktivt med frågor och synpunkter för att sedan efter mötet läsa och kommentera statusrapporterna.

Respondent 2 talar om samspelet inom styrgruppen genom det solidariska gemensamma ansvaret som styrgruppen har. Att alla styrgruppsmedlemmar ska våga ta upp och diskutera samarbetet om det inte fungerar inom styrgruppen. Genom att på ett styrgruppsmöte våga släppa allt som har med projektet att göra och istället arbeta med att lösa de eventuella spänningar som finns inom gruppen, samt säkerställa att alla har en gemensam syn på projektmålet. Utifrån samarbetet inom styrgruppen kan styrgruppen aktivt delta och fokusera

på styrgruppsmötet, vilket är ett villkor som Arnesson och Albinsson (2014) kommer fram till.

## **5.3 Kommunikationen mellan projektledare och projektägare**

Projektledaren hanterar projektet på uppdrag av projektägaren, som ofta etablerar en styrgrupp som har till uppgift att ansvara och representera projektet tillsammans med projektägaren (Karlsen 2010). Både projektledaren och projektägaren är i behov av information av varandra under projektets gång och för uppnå detta krävs kommunikation mellan aktörerna. Detta görs bäst, enligt Turner & Müller (2004), genom en balans av informell och formell kommunikation, upprätthållande av fysiska möten samt leverans av rätt data till projektägaren.

### **5.3.1 Formell och informell kommunikation**

Respondent 1 beskriver vikten av att lära känna sin styrgrupp i ett projekt. Att projektledaren lär känna varje styrgruppsmedlem och får information om vad de drivs av och vad dem vill uppnå i projektet. Relationen möjliggör snabba avstämningar mellan projektledaren och styrgruppsmedlemmen vid kaffeautomaten eller över en lunch sker. Kommunikationen genomförs därav inte formellt i form av rapporter och genomgångar utan som snabba informella samtal (Turner & Müller 2004). Den informella kommunikationen är även något som respondent 4 belyser som en viktig faktor. Att genom en gemensam fika eller afterwork kan styrgruppen, projektledaren och projektgruppen träffas och diskutera projektet i en mer informell form. De olika aktörerna kan då dela med sig av information och kunskap kring projektet från det egna perspektivet, vilket respondent 4 ansåg som givande för projektet.

Även den formella kommunikationen lyfts av projektledarkonsulterna fram som en viktig faktor i kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen. Att genomföra fungerande styrgruppsmöten och att leverera relevanta statusrapporter till styrgruppen, vilket utvecklas mer i nedanstående punkter.

### **5.3.2 Upprätthålla fysiska möten**

Turner och Müller (2004) menar att upprätthållandet av fysiska möten ska ske regelbundet, dagligen eller varje vecka. I intervjun med respondent 4 talar respondenten om fysiska möten i form av styrgruppsmöten och att dessa bör förekomma enligt det som har bestämts i det

specifika projektet, men troligtvis inte oftare än en gång i månaden. Enligt respondent 4 behöver projektet få andrum för att jobba och därför bör inte avrapportering i form av fysiska möten ske alltför ofta. Detta även för att det tar tid för projektledaren att förbereda material till styrgruppsmötet. Respondent 4 beskriver att som projektledare och styrgruppsmedlem våga kalla till extrainsatt styrgruppsmöte om det är något i projektet som inte fungerar. Att detta kan ske i form av ett telefonmöte där gruppen snabbt stämmer av vad som inte fungerar och hur det kan lösas.

Respondent 3 talar om styrgruppsmöten som ett besluts-forum och inte någon "diskussionsklubb". Att på styrgruppsmötena ska de beslut som krävs fattas och det är viktigt att det fungerar. För att få styrgruppsmötena att fungera kan man enligt respondent 3 se styrgruppsmedlemmarnas arbete i styrgruppen som före, under och efter styrgruppsmötet. Med denna syn på styrgruppsarbetet så är varje medlem hela tiden aktiv i projektet.

### **5.3.3 Leverans av data efter projektägarens behov**

Att leverera relevant data till styrgruppen är något respondent 1 och 2 anser som en viktig faktor i kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen. Respondent 1 beskriver hur man som projektledare inte kan "hålla information på styrgruppen", att leverera information som är onödig eller alldeles för detaljerad. Styrgruppen har inte tid att läsa och kommentera för detaljerad information utan om man ska be styrgruppen att läsa något så ska det vara övergripande. Information som är central och relevant för de beslut som styrgruppen ska fatta. Respondent 2 talar om hur projektledningen har utvecklats och hur kommunikationen har kommit att bli en ännu viktigare del av ledarskapet. Att det med alla olika snabba kommunikationsmedel som finns idag, tillsammans med det stora bruset skapar utmaningen att lyckas kommunicera och nå fram. Enligt respondent 2 är det därför oerhört viktigt att som projektledare ha förmågan att både muntligt och skriftligt kunna kommunicera kort och koncist. Att kunna leverera information på ett kort och sammanfattat sätt, för att mottagaren ska ha tid och motivation till att ta till sig informationen.

## **5.4 Sammanfattning av analys**

Empirin stödjer Nikolova, Reihlen och Schlapfner (2009) teori gällande interaktion mellan kunden och konsulten bör förekomma i projektet, samt att förväntningarna ska koordineras i projekts början. Det är bra om projektledarkonsulten och styrgruppen klargör sina förväntningar och roller i början av projektet. Detta kan göras på ett kortare möte och där

projektledarkonsulten personliga engagemang har en bidragande effekt till ett framgångsrikt arbete tillsammans.

Empirin stödjer Arnesson och Albinsson (2014) teori gällande de fyra villkor som krävs för en fungerande styrgrupp. Positiv inställning till projektets idé och mål, kunskap om projektets uppdrag, befogenheter för beslutsfattande och tid och aktivt deltagande i styrgruppsmöten.

Empirin stödjer till viss del Turner och Müller (2004) teori gällande kommunikationen mellan projektledare och projektägare. Aktörerna ska ha en balans av formell och informell kommunikation genom styrgruppsmöten och avstämningar vid kaffeautomaten. De ska upprätthålla fysiska möten, däremot är det inte nödvändigt med fysiska möten en gång i veckan. Projektet måste få utrymme att utvecklas och vid avvikelser ska extrainsatta styrgruppsmöten genomföras. Projektledaren ska leverera relevant data, i form av övergripande beslutsunderlag till projektägaren.

## 6. Avslutande diskussion & slutsats

---

*I den avslutande delen presenteras en avslutande diskussion och kritik mot egen studie. Därefter redogörs studiens slutsats som besvarar forskningsfrågan utifrån den analys och tolkning som framställts baserad på empirin ifrån intervjuerna. Avslutningsvis presenteras förslag för vidare forskning.*

---

### 6.1 Diskussion

Syftet med studien har varit att undersöka och ge ökad förståelse för projektledarkonsultens syn på interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen. Detta har varit genomförbart med hjälp av teorierna som redogjorts för samt utförandet av intervjuerna. Teorin som presenterats har bidragit med kunskap kring hur interaktion och kommunikation bör ske mellan projektledare och styrgrupp. Intervjuerna har bidragit med tydliga exempel från praktiken och möjliggjort för en djupare förståelse utifrån projektledarens perspektiv. Utifrån studiens metodval, empiri och analys har syftet varit möjligt att uppnå.

Styrkan i att studera projektledarkonsulter är att få ta del av deras breda kompetens och erfarenhet från arbetet i projektform. Samtliga projektledarkonsulter som har intervjuats i denna studie besitter erfarenhet av minst 15 års arbete som projektledare, vilket gör deras tankar och åsikter kring projekt, projektledning och styrgrupper användbart och värdefullt för denna studie. Projektledarkonsulterna har med hjälp av sina erfarenheter haft möjlighet att beskriva olika projekt, där interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen har fungerat och inte fungerat. De olika exemplen på projekt från projektledarkonsulterna, har bidragit till att skapa en djupare förståelse. En förståelse för hur dem upplever att interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen bör fungera. Projektledarkonsulterna besitter erfarenhet från projekt ifrån olika branscher vilket ger möjligheten att inte isolera studien till en specifik bransch.

#### 6.1.1 Kritik mot egen studie

I denna studie användes semi-strukturerade intervjuer som metod för datainsamlingen. Intervjuareffekten har tagits i beaktning med åtgärden att ställa breda frågor. På förfrågan av en respondent skickades intervjuguiden med i förväg. Konsekvensen av detta är att spontana svar vid senare intervjutillfälle inte erhålls och att respondenterna har möjlighet att diskutera

frågorna alternativt studera kring de områden som tas upp under intervjutillfället. Därmed kan intervjuarnas svar bli likvärdiga, detta är en risk som har tagits i beaktning.

I denna fallstudie är överförbarheten låg då endast ett konsultföretag har studerats och få generaliseringar kan göras. Ett sätt att öka generaliserbarheten i studien skulle vara att intervjua fler projektledarkonsulter från både Moment och andra konsultbolag. Pålitligheten i studien är svår att uttala sig om, genomförandet av undersökningen har beskrivits i metodavsnittet och avser möjligheten för framtida forskare att replikera studien.

## 6.2 Slutsats

Denna studie har undersökt hur projektledarkonsulter från Moment ser på interaktionen och kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen.

Vi kan dra följande slutsatser från denna studie. Vid projektets start är det en fördel om interaktion mellan projektledaren och styrgruppen förekommer, genom att de tillsammans diskuterar och koordinerar förväntningar på projektet. Att de tillsammans tydliggör nyttan med projektet, vad projektet ska uppnå i organisationen. Detta för att få en gemensam syn på projekt- och effektmålet och minska motsättningar. Kommunikationen mellan projektledaren och styrgruppen bör ske i formella och informella former. Formell kommunikation i form av styrgruppsmöten där beslut fattas och informell kommunikation i form av kortare avstämningar vid till exempel en fika eller lunch. Detta för att stärka samarbetet mellan projektledaren och styrgruppen.

Vi anser att det centrala är att projektledarkonsulterna i sin helhet har en överensstämmande syn på interaktionen mellan projektledaren och styrgruppen. De anser att styrgruppen är av betydelse för projektets framgång och de arbetar med att tillgodose styrgruppen om dess roll och ansvar för att uppnå önskat resultat.

## 6.3 Vidare forskning

Interaktionen mellan projektledarkonsulten och styrgrupper är ett relativt outforskat område som tidigare studier påvisar. Denna studie utgår från projektledarkonsultens perspektiv och därav skulle det vara intressant att i fortsatt forskning studera ur styrgruppens perspektiv. Vad styrgruppsmedlemmar anser om sitt arbete i styrgruppen och kring interaktionen och kommunikationen med projektledaren.

Flera av studiens respondenter återger exempel på projekt där styrgruppen varit dålig. Där styrgruppen inte haft mandat att fatta beslut, inte haft tid till styrgruppsmöten eller inte haft intresse av projektet. Dessa exempel uppfattades av forskarna som vanligt förekommande i projekt och som leder till möjligheten att undersöka vidare varför styrgruppsarbetet inte tas i beaktning i alla organisationer som utför projekt.

Under denna studie uppkom tankar kring grupptänkande och gruppdynamik i styrgrupper. Om det förekommer grupptänkande och hur styrgruppen fungerar som grupp. Detta var dock något som det inte fanns utrymme till att studera vidare i denna studie men som passar bra till vidare studier. Att till exempel kolla på FIRO-modellen, som beskriver en grups utveckling, för att se hur den kan tillämpas på styrgrupper.

# Käll- och litteraturförteckning

- Arnesson Kerstin och Albinsson Gunilla (2014). Interaction patterns in a steering group: Power and action outcome. *Economic and Industrial Democracy*, 35(2), s. 325–340.
- Bergren Christian, Söderlund Jonas & Anderson Christian (2001). Clients, contractors, and consultants: The consequences of organizational fragmentation in contemporary projects environments. *Project Management Journal*. Vol. 32, No. 3, s. 39-48.
- Bredin Karin & Söderlund Jonas (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*. (August 2013) Vol. 31, Iss. 6, s. 889-902.
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1:2 uppl. Malmö: Liber AB
- Canback, S. (1999). The logic of management consulting (part two), *Journal of Management Consulting*, Vol. 10 No. 3, s. 3-12.
- Christensen, Søren & Kreiner, Kristian (1997). *Projektledning: att leda och lära i en ofullkomlig värld*. 1. uppl. Bjärred: Academia adacta
- Denscombe, Martyn (2014). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Greiner Larry & Ennsfellner (2010) Management consultants as professionals, or are they?. *Organizational Dynamics* (January-March 2010). Vol. 39, Iss 1, s. 72-83.
- Karlsen, Jan Terje (2010). Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 Iss 4 s. 642-660
- Lundin, A, Rolf & Söderholm Anders (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, s. 437-455
- Moment. 2016. *Om oss*. Moment. <<http://www.moment.se/om-oss/>> (Hämtad 2016-02-29).
- Müller Ralf & Turner J. Rodney (2005) The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International Journal of Project Management*, Vol. 23, Iss. 5, s. 398-403
- Nikolova Natalia, Reihlen Markus & Schlapfner Jan-Florian (2009). Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management* (2009) 25, s. 289-298
- Nitithamyong, P. & Tan, Z. (2007). Determinants for effective performance of external project management consultants in malaysia. *Engineering Construction & Architectural Management* (09699988), 14 (5), s. 463-478.
- Stoshikj Marina, Kryvinska Natalia & Strauss Christine (2013). Efficient Managing of Complex Programs with Project Management Services *Global Journal of Flexible Systems Management* (March 2014) 15(1):25–38 DOI 10.1007/s40171-013-0051-8

- Svensson, Lennart & Otter, Casten von (2001). *Projektarbete: teori och praktik : med sagan om diamanten som sprängdes*. 2. uppl. Stockholm: Santérus
- Söderlund, Jonas (2005). *Projektledning & projektkompetens: perspektiv på konkurrenskraft*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Söderlund, J. & Maylor, H. (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30 (6), s. 686-696.
- Tonnquist, Bo (2014). *Projektledning*. 5. uppl. Stockholm: Sanoma Utbildning AB
- Turner J. Rodney & Müller Ralf (2004). Communication and Co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *European Management Journal*. (June 2004) Vol. 22, 3, s. 327-336.
- Wenell, Torbjörn (2002). *Wenell om projekt*. 1. uppl. Uppsala: Uppsala Publ. House/Konsultförl.
- Werr, Andreas (1999). *The language of change: the roles of methods in the work of management consultants*. Diss. Stockholm : Handelshögsk.

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Bakgrund

1. Har du någon akademisk utbildning inom projektledning?
  - Om ja, vilken?
  - Om nej, har du någon annan akademisk utbildning?
2. Hur länge har du arbetat som projektledare?
3. Hur länge har du varit anställd på Moment?
4. Vad har du för befattning?
5. Hur ser din väg till Moment ut, vad har du för tidigare anställningar?
6. Arbetar du med något projekt för tillfället?
  - Om ja, vad är det för projekt och hur stort är projektet, tid, resurser? Inom vilken bransch?
  - Om nej, vad arbetar du med för tillfället?

### Styrgrupp

7. Hur är din syn på styrgrupper och vad anser du att deras uppgift är?
8. Vad anser du är styrgruppens viktigaste uppgift?
9. Vad är dina förväntningar på styrgruppen?

### Nutida erfarenheter kring styrgrupper

10. Har ditt nuvarande projekt en styrgrupp?
  - Om nej, varför inte?
  - Om ja, hur många medlemmar består den av?
11. Hur är styrgruppen sammansatt i ditt nuvarande projekt?
12. Hur är styrgruppen behjälplig vid beslutsfattandet?

13. Hur delaktig upplever du att styrgruppen är i ditt nuvarande projekt, möter den dina förväntningar?

#### **Tidigare erfarenheter kring styrgrupper**

14. Har du exempel på ett projekt med en dålig styrgrupp?  
- Vad var det som var dåligt?
15. Har du exempel på ett projekt med en bra styrgrupp?  
- Vad var det som var bra?
16. Hur var styrgruppen sammansatt i dina tidigare projekt?
17. Hur anser du att sammansättningen av styrgrupper bör vara?
18. Vilka faktorer eller egenskaper bör man ta i beaktning vid sammansättningen av en styrgrupp? Bör styrgruppsmedlemmarna besitta vissa kompetenser eller egenskaper?
19. Vi har hittat teori kring att styrgruppen i vissa projekt består av företagsledningen, oavsett vad det är för projekt. Stämmer det enligt dig?  
- Om ja, vad är dina tankar kring det?

#### **Framgångsfaktorer**

20. Anser du att det finns en samband mellan en välfungerande styrgrupp och framgångsrika projekt?
21. Hur tas framgångsfaktorn en välfungerande styrgrupp i beaktning i praktiken?  
Upplever du att organisationer uppmärksammar styrgruppen och dess betydelse?
22. Hur ser du kring andra framgångsfaktorer för projekt? Anser du att det finns några andra faktorer, utöver styrgruppen?
23. Anser du att företagsledningens engagemang kan ses som en framgångsfaktor och kan det på något sätt kopplas till styrgruppen?
24. Hur arbetar du med att få organisationer att fokusera på styrgruppen?

#### **Avslutande frågor**

25. Vill du tillägga något som du känner att vi missat?
26. Har du någon fråga till oss?

27. Vi undrar även om du vill kontrollera och gå igenom vår transkribering innan vi börjar vår analys av resultatet?