



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Examensarbete - kandidatnivå

Att leda IT-projekt

*En kvalitativ studie om framgångsfaktorer och
utmaningar ur projektledares perspektiv*



Författare: Tobias Johansson

Författare: Christer Smedberg

Handledare: Niki Chatzipanagiotou

Examinator: Sadaf Salavati

Termin: VT22

Ämne: Informatik

Nivå: Kandidat

Kurskod: 2IK10E



Abstrakt

Projektstyrning är viktig och IT-projektledaren har en avgörande roll för ifall IT-projekt lyckas eller inte. Dock är det en stor utmaning att leda IT-projekt och att få den effekt som önskas genom exempelvis tidplan, budget och resurser. Samtidigt tar digitaliseringen hela tiden samhället framåt och kunskapen som samlas in efter avslutade IT-projekt gör att lärdomarna ständigt växer. Likväl är det fortsatt få IT-projekt som lyckas.

Enligt tidigare forskning är två av huvudfaktorerna som avgör huruvida ett projekt anses lyckas eller inte, tid och budget. Vidare utgör IT-projektledaren dess mest betydande roll i början av projektet, men att löpande och god kommunikation, samt med ett flexibelt ledarskap, är viktiga hörnstenar för att lyckas med projektet.

Denna studies syfte har varit att undersöka och få en bättre förståelse för varför IT-projekt lyckas eller inte lyckas utifrån projektledares perspektiv. För att besvara detta syfte har följande forskningsfrågor ställts: *Hur beskriver projektledare de kritiska framgångsfaktorerna i ledningen av ett IT-projekt?* och *Hur beskriver projektledare utmaningarna i ledningen av ett IT-projekt?*

En kvalitativ undersökningsmetod har tillämpats där semistrukturerade intervjuer har genomförts med sex IT-projektledare vid ett stort IT-företag i Sverige. Intervjufrågorna har behandlat områden som projektledning och vilka framgångsfaktorer samt utmaningar projektledare upplever vid IT-projekt.

Resultatet av studien visar att för att lyckas med ett IT-projekt utifrån projektledarens perspektiv, är nyckeln för framgång god kommunikation, att kunna prioritera rätt, samt god kravhantering. Vidare bör projektledaren ha en god förståelse för systemet, besitta tekniska färdigheter, samt ha en god förståelse för IT-komponenter såsom beroenden och kopplingar. Slutligen utgör även resurser, budget och avsatt tid avgörande faktorer. Projektledarna menar samtidigt att på grund av den komplexitet IT-projekt ofta utgörs av, är det utmanande att göra relevanta ändringar i projektet som passar samtliga intressenter, den egna projektgruppen inkluderat. Det är dessutom ofta en utmaning för projektledaren att kunna förstå och förklara den kundnytta ett IT-projekt kan medföra, återigen på grund av komplexiteten vid IT-projekt. Att som projektledare även kunna prioritera rätt, samt att ha de rätta resurserna redo, har visat sig vara en utmaning för många. Sedan är det utmanande när intressenter har ett tydligare fokus på business än den tekniska delen.

Nyckelord

IT-projekt, projektledning, kritiska framgångsfaktorer, utmaningar



Abstract

Project management is important and the IT project manager has a crucial role in whether IT projects succeed or not. However, it is a great challenge to lead IT projects and to get the desired effect through, for example, schedule, budget and resources. At the same time, digitalization is constantly moving society forward and the knowledge that is gathered after completed IT projects means that the lessons are constantly growing. Nevertheless, there are still few IT projects that succeed.

According to previous research, two of the main factors that determine whether a project is considered successful or not are time and budget. Furthermore, the IT project manager has its most important role at the beginning of the project, but that continuous and good communication, and with a flexible leadership, are important cornerstones for success with the project.

This study's purpose has been to investigate and gain a better understanding of why IT projects succeed or fail from the project manager's perspective. To answer this purpose, the following research questions have been asked: *How does the project manager describe the critical success factors in the management of an IT project?* and *How do project managers describe the challenges in managing an IT project?*

A qualitative survey method has been applied where semi-structured interviews have been conducted with six IT project managers at a large IT company in Sweden. The interview questions have dealt with areas such as project management and what success factors and challenges project managers experience in IT projects.

The results of the study show that to succeed with an IT project from the project manager's perspective, the key to success is good communication, being able to prioritize correctly, and good requirements management. Furthermore, the project manager should have a good understanding of the system, possess technical skills, and have a good understanding of IT components such as dependencies and connections. Finally, resources, budget and time allotted are also important factors. At the same time, the project managers believe that due to the complexity that IT projects often consist of, it is challenging to make relevant changes to the project that suit all stakeholders, including their own project group. In addition, it is often a challenge for the project manager to be able to understand and explain the customer benefit an IT project can bring, again due to the complexity of IT projects. As a project manager, being able to prioritize correctly, as well as having the right resources at hand, has proved to be a challenge for many. Furthermore, it is challenging when stakeholders have a clear focus on business rather than the technical part.

Keywords

IT project, project management, critical success factors, challenges



Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare från Linnéuniversitetet, Niki Chatzipanagiotou, som har guidat i rätt riktning och gett oss värdefulla råd, tips och tankar. Dessutom vill vi tacka vår handledare på företaget, som gjorde denna studie möjlig och gav oss möjligheten att få en inblick i företagets verksamhet.

6 juni 2022, Växjö, Linnéuniversitetet

Tobias Johansson

Christer Smedberg



Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	<i>Bakgrund och problematisering</i>	1
1.2	<i>Syfte</i>	2
1.3	<i>Forskningsfrågor</i>	2
1.4	<i>Disposition</i>	2
2	Litteraturgenomgång	4
2.1	<i>Definition</i>	4
2.1.1	Projekt	4
2.1.2	IT-projekt	4
2.1.3	Lyckat IT-projekt	4
2.1.4	Kritiska framgångsfaktorer	5
2.2	<i>Projektförloppet</i>	6
2.2.1	Idé och effekt	6
2.2.2	Förstudie	6
2.2.3	Planering	6
2.2.4	Genomförande	7
2.2.5	Avslut	7
2.3	<i>Agil projektledning</i>	7
2.3.1	Rollerna	7
2.3.2	Det agila manifestet	8
2.4	<i>Ledarskap i IT-projekt</i>	10
2.4.1	Projektledaren	10
2.4.2	Att utöva ledarskap	11
3	Tidigare forskning	12
4	Metod	15
4.1	<i>Val av forskningsmetod</i>	15
4.2	<i>Urval</i>	15
4.3	<i>Datainsamling</i>	15
4.4	<i>Intervjuguide</i>	15
4.5	<i>Analys</i>	16
4.6	<i>Validitet och reliabilitet</i>	16
4.7	<i>Etiska överväganden</i>	16
5	Empiriskt resultat	18
5.1	<i>Introduktion av informanter</i>	18
5.2	<i>Projektledning</i>	19
5.2.1	Projektledning utifrån A1 perspektiv	19
5.2.2	Projektledning utifrån A2 perspektiv	21
5.2.3	Projektledning utifrån A3 perspektiv	23
5.2.4	Projektledning utifrån A4 perspektiv	25
5.2.5	Projektledning utifrån A5 perspektiv	27
5.2.6	Projektledning utifrån A6 perspektiv	29



5.3	<i>Kritiska framgångsfaktorer</i>	30
5.3.1	Kritiska framgångsfaktorer utifrån A1 perspektiv	30
5.3.2	Kritiska framgångsfaktorer utifrån A2 perspektiv	30
5.3.3	Kritiska framgångsfaktorer utifrån A3 perspektiv	30
5.3.4	Kritiska framgångsfaktorer utifrån A4 perspektiv	30
5.3.5	Kritiska framgångsfaktorer utifrån A5 perspektiv	31
5.3.6	Kritiska framgångsfaktorer utifrån A6 perspektiv	31
5.4	<i>Utmaningar</i>	31
5.4.1	Utmaningar utifrån A1 perspektiv	32
5.4.2	Utmaningar utifrån A2 perspektiv	32
5.4.3	Utmaningar utifrån A3 perspektiv	32
5.4.4	Utmaningar utifrån A4 perspektiv	32
5.4.5	Utmaningar utifrån A5 perspektiv	32
5.4.6	Utmaningar utifrån A6 perspektiv	33
6	Analys	34
6.1	<i>Kritiska framgångsfaktorer</i>	34
6.2	<i>Utmaningar</i>	35
7	Diskussion	37
7.1	<i>Kritiska framgångsfaktorer</i>	37
7.2	<i>Utmaningar</i>	38
7.3	<i>Metoddiskussion</i>	39
8	Slutsatser	40
8.1	<i>Förslag på vidare forskning</i>	40
	Referenslista	41

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide	1
Bilaga 2: Informerat samtycke	2



1 Introduktion

Tonnquist (2021) menar att projektledning är en vital del i ett projekt och kopplas till alla roller inom projektet. Projektledaren har, utöver att leda projektet framåt, ett antal områden denne bör fokusera på. En aspekt är att ständigt skapa goda förutsättningar för att resten av gruppen ska lyckas. Ett exempel på detta är enligt Gustavsson (2020) att kontinuerligt coacha gruppens medlemmar liksom en tränare för att få ut mesta möjliga av gruppmedlemmarna. Lika mycket handlar det om att samtidigt uppmuntra medlemmarna att fortsätta vidareutvecklas, samt skapa motivation. Därmed inte sagt att projektledaren behöver vara en expert inom det givna projektet, menar Gustavsson (2020), men att denne åtminstone bör ha en tillräckligt stor insikt i verksamheten så att resultatuppföljning ska kunna ske och att mål ska kunna sättas upp. En annan viktig del enligt Tonnquist (2021) är att projektledaren finns där för gruppen i form av en ledargestalt. Mer konkret avses att projektledaren ska finnas där för gruppen för att skapa trygghet, samt kunna agera stöttepelare vid olika situationer och då eventuella frågor kan uppstå. Det bör finnas en tydlighet kring vad som förväntas av respektive medlem, varför en tydlig och ärlig kommunikation krävs för att skapa framgång i projektet.

1.1 Bakgrund och problematisering

Morcov, Pintelon och Kusters (2020) definierar IT-projekt som komplexa tekniska processer för att nå dit projektgruppen har som mål. Vidare menar författarna att en annan del av definitionen gör gällande existensen av programmering i någon form. Morcov, Pintelon och Kusters (2020) menar också att IT-projektledare märker tidigt i sin karriär att komplexitet är allstädes närvarande i projekten och produkterna. Utövere förstår och inser vikten av komplexitet, nämligen att den inte kan undvikas eller elimineras helt.

Enligt Morcov, Pintelon och Kusters (2020) är det en stor utmaning att leda IT-projekt och att erhålla den önskade effekt IT-projektledaren önskar genom exempelvis budget, tidplan och resurser. Vidare menar Morcov, Pintelon och Kusters (2020) att det följs en dynamisk utveckling av sättet att leda projekt och att erfarenheten är betydande när projektledaren tillämpar sitt arbetssätt. Vidare menar Morcov, Pintelon och Kusters (2020) att samhället förändras och inte minst IT-industrin. I dag diskuteras agil projektledning som en framstående arbetsmetodik, enligt Gustavsson (2020). Vidare menar Gustavsson (2020) att arbeta i korta steg och i etapper, ofta enbart en vecka långa, möjliggör förenkling att förändra de mål och krav som löpande ställs på projektet.

Gustavsson (2020) menar att framgångsreceptet är att ständigt kunna förbli föränderlig. En annan fördel är enligt Gustavsson (2020) att kunden behöver medverka på ett mer effektivt sätt än vad denne tidigare kunnat gjort i mer traditionella projekt, såsom enligt gällande vattenfallsmetoden. Inom agila projekt finns en medvetenhet av kunden eller beställaren att varje etapp går att förändra allteftersom projektet fortskrider. Kunden och beställaren löper därför lägre risk för att slutmålet inte blir som enligt förväntan, då kunden och beställaren ständigt har full



inblick i projektet. Vidare kan en kund eller beställare avsluta ett pågående projekt när resultatet är tillfredsställt och kan därför minska den totala kostnaden för projektet, enligt Gustavsson (2020). Det finns många delar som går att samla in för att förstå situationen kring IT-projekt och främst gällande hur de leds. Av denna anledning kommer det agila manifestet att tas i beaktning vid undersökningen.

Gustavsson (2020) menar att det krävs en väl fungerande projektstyrning för att projekt ska kunna fortskrida. Denna projektstyrning ligger till grund för flera både lyckade och misslyckade projekt. Enligt Gustavsson (2020) tar digitaliseringen hela tiden samhället framåt, samtidigt som att vi ständigt blir bättre på att formulera projekt och får kunskap om hur projekt ska styras.

Trots detta misslyckas fortsatt flertalet IT-projekt, enligt Dominguez (2021), som menar att enbart 29 % av projekten inom IT-industrin år 2015 lyckades. Tilläggas ska dock att en procentsats om 52 % var "challenged", vilket innebär att exempelvis budgeten överskridits, projektet blivit försenat eller att vissa funktioner inte blivit förverkligade. Resterande 19 % var helt misslyckade, det vill säga då projektet möjligtvis blev levererat i tid, men aldrig kom att användas eller att projektet lades ned innan slutmålet uppnåddes.

Morcov, Pintelon och Kusters (2020) menar att ett av sex IT-projekt förväntas gå dåligt, med ett genomsnittligt kostnadsöverskridande om 200 %. Detta ger en tydlig indikation av ett mätbart resultat av misslyckande. Författarna diskuterar vidare om att ett betydande antal projekt inom IT-branschen rapporterar stora förluster, vilket indikerar att flera delar fortfarande brister och av denna anledning ämnar denna studie att skapa en bättre förståelse, vilket leder in till studiens syfte.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och få en bättre förståelse för varför IT-projekt lyckas eller inte lyckas utifrån projektledares perspektiv.

1.3 Forskningsfrågor

Hur beskriver projektledare de kritiska framgångsfaktorerna i ledningen av ett IT-projekt?

Hur beskriver projektledare utmaningarna i ledningen av ett IT-projekt?

1.4 Disposition

Kapitel 2 presenterar studiens litteraturgenomgång. Litteraturen definierar begrepp som kommer att användas i studien, projektförloppet, den agila metodiken med tillhörande roller och vad som görs inom IT-projekt. Vidare beskrivs projektledarens gestaltning gällande IT-projekt.

Kapitel 3 presenterar studiens tidigare forskning. Här presenteras tidigare studier inom samma område och relationen mellan dessa. Dessutom presenteras tidigare studiers kritiska framgångsfaktorer och utmaningar.

Kapitel 4 presenterar studiens metod. Här redogörs vald vetenskaplig ansats, samt



hur datainsamlingen utgörs. Vidare förklaras urvalet utifrån kriterier, samt metodvalets semistrukturerade intervjuer. Även trovärdighet och etiska aspekter under studiens gång tas i beaktning.

Kapitel 5 presenterar studiens insamlade empiri. Här redogörs information om de deltagande informanterna och deras redogörelse vad gäller kritiska framgångsfaktorer och utmaningar vid ledning av IT-projekt.

Kapitel 6 presenterar studiens analys av resultatet, samt en jämförelse med studiens teori, tidigare forskning och syfte. Detta kategoriseras i form av kritiska framgångsfaktorer och utmaningar i enlighet med syftet.

Kapitel 7 presenterar en generell diskussion kring studiens analys och jämförelse med tidigare forskning. Detta kategoriseras i form av kritiska framgångsfaktorer och utmaningar i enlighet med syftet. Dessutom presenteras en diskussion kring metoden och studiens svagheter.

Kapitel 8 presenterar studiens slutsats i relation till studiens frågeställningar, och avslutas med förslag till vidare forskning.



2 Litteraturgenomgång

Nedan presenteras studiens litteraturgenomgång. Kapitlet inleds med definitioner, för att sedan inkludera ett IT-projekts förlopp och det agila förhållningssättet. Kapitlet avslutas sedan med ledningen av IT-projekt.

2.1 Definition

I denna del diskuteras redogörelser för begrepp som används i studien. Denna del avser att definiera vad ett IT-projekt är, vad ett lyckat IT-projekt är och vad som menas med kritiska framgångsfaktorer.

2.1.1 Projekt

Enligt Tonnquist (2021) är ett projekt en arbetsform eller uppdragsform, med ett starkt målfokus. Ett projekt ska genomföras på utsatt tid med tillfälligt lånade resurser. Därför måste målet vara avgränsat både till omfattning och tid, samt resurserna vara säkrade. Vidare menar Tonnquist (2021) att dessa punkter är ett sätt att definiera vad ett projekt faktiskt är, vilket definieras enligt följande:

- Unikt mätbart mål
- Tidsbegränsat
- Egen budget
- Tillfällig organisation

Är alla dessa kriterier uppfyllda, är uppdraget att betrakta som ett projekt. Det sista kriteriet som avser tillfällig organisation, handlar om att de som deltar i projektet enbart gör det så länge projektet pågår. Detta, och att fokus ligger på målet, gör det ofta tillåtet att använda nya arbetsformer och att frångå vanliga rutiner. Vanligtvis är inte alla kriterier uppfyllda när ett projekt ska startas, utan vissa behöver klarläggas, enligt Tonnquist (2021).

2.1.2 IT-projekt

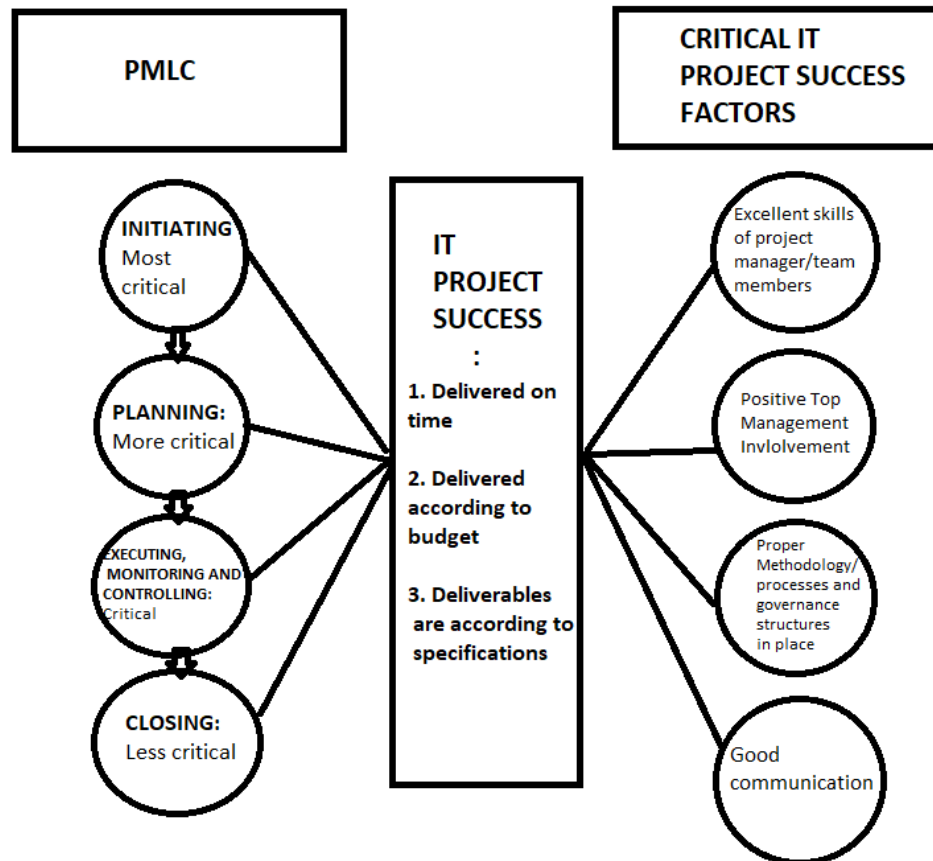
Enligt Görling (2009) har ett IT-projekt alla delar av ovanstående projektet, men enligt Morcov, Pintelon och Kusters (2020) använder IT-projekt dessutom komplexa, tekniska processer för att nå målet. Görling (2009) hävdar att ett IT-projekt kan innebära vad som helst, så länge projektet innehåller någon typ av programmering. Ett IT-projekt är en tidsbegränsad uppsatt organisation som sammanställer olika kompetenser och är uppdelade i team, med uppgiften att lösa en specifikt tilldelad uppgift. När uppgiften är färdigställd upplöses projektet, vilket innebär att projektet är avsett för att göras en gång. För att ett team ska veta när projektet är färdigt måste processen vara mätbar och tidsbegränsad, enligt Görling (2009).

2.1.3 Lyckat IT-projekt

Enligt Koi-Akrofi (2017) finns det kritiska aspekter som behöver uppfyllas för att ett IT-projekt ska lyckas. De tre främsta gör gällande leverans på utsatt tid, det vill säga att den uttalade tiden för IT-projektet uppfylls. En andra aspekt är att IT-projektet har levererats överensstämmande med den budget projektgruppen har avsatt för projektet. Den tredje och sista aspekten som Koi-Akrofi (2017) berör, är att leveransen är enligt specifikationen, det vill säga att den är enligt vad som var överenskommet från början och att alla mål för produkten har uppnåtts.

2.1.4 Kritiska framgångsfaktorer

Koi-Akrofi (2017) diskuterar de kritiska framgångsfaktorerna och använder nedanstående figur för att illustrera dessa:



Figur 1. IT projects success criteria framework (anpassad utifrån Koi-Akrofi, 2017)

Figur 1 illustrerar för att ett IT-projekt ska bli framgångsrikt, är projektets stadium för initiering det som bör ses som den mest avgörande aspekten för hela processen. Skulle detta steg bli fel, är hela projektet dömt att misslyckas. Däremot, när det steget väl är rätt och gått enligt plan, finns det stor sannolikhet att det vidare arbetet kommer att göras rätt för de kommande stadierna. Detta medför att planeringsstadiet blir beroende av såväl initiering som genomförande, samt övervakning och kontroll-skeden, enligt Koi-Akrofi (2017). Dessa är också beroende av planeringsstadiet. Avslutningsstadiet är mindre kritiskt då projektet, oavsett framgångsrikt eller inte, alltid avslutas oavsett utgång. IT-projektet har därmed en bestämd starttid och sluttid.

Det finns flertalet kritiska framgångsfaktorer med IT-projekt och det är viktigt att vara medveten om flertalet eventuella risker innan IT-projektet inleds. IT-projektet kan ha olika risker såsom fel bemanning, då viss kompetens kan saknas. Projektledning av IT-projektet behöver dessutom vara allestädes närvarande genom hela processen för att kunna lyckas. Vidare är det viktigt att kunna hantera förändringar av krav, realistiska mål, samt tidsplaner. Dessutom bör projektuppföljning genomföras,

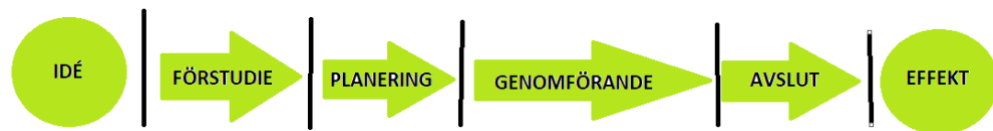
vilket annars kan leda till bristfällig intern kommunikation inom IT-projektet (Wohlin 2005).

2.2 Projektförloppet

Som tidigare nämnt beskriver Görling (2009) att IT-projekt är tidsbegränsade. För att ett sammansatt team ska kunna veta när projektet är färdigt, måste processen vara mätbar och tidsbegränsad.

Detta är också något Tonnquist (2021) redogör för. Ett projekt är ett sätt att arbeta med syftet att leverera ett förutbestämt resultat vid en given tidpunkt, med hjälp av en tillfällig organisation. Ett projekt går att se som en process, där det finns en start och ett slut. Syftet med att beskriva projekt som en process är att säkerställa att styrning och ledning av varje projekt genomförs på ett sätt som leder fram till önskat resultat, enligt Tonnquist (2021).

Nedan illustreras en modell över hur faserna ser ut, med efterföljande beskrivning av dessa:



Figur 2. Generell projektmodell (anpassad utifrån Tonnquist, 2021)

2.2.1 Idé och effekt

Enligt Tonnquist (2021) ingår faserna idé och effekt emellertid inte i projektet, utan de beskriver mer urvals- och beslutsprocessen innan beslut om att ett projekt ska starta. Effekt beskriver hur projektgruppen säkerställer att den önskade nyttan realiserar efter att projektet är klart. Dock är de viktiga att ta med, då de ramar in projektet och placerar det i sitt sammanhang, menar Tonnquist (2021).

Enligt Tonnquist (2021) är syftet med idé-steget att göra det möjligt att bedöma och prioritera projektidén tillsammans med andra projektidéer, kundförfrågningar och investeringar, samt att kunna ta beslut om att starta en förstudie. Syftet med effekt-fasen är att säkerställa att nyttan realiserar och följs upp. Detta arbete kan påbörjas i samband med den första leveransen, innan projektet är klart.

2.2.2 Förstudie

Tonnquist (2021) menar att det i förstudien finns utrymme att minska osäkerheten genom att analysera förutsättningar att genomföra projektet. Krav behöver dokumenteras, projektets omfattning definieras, lösning väljas, intressenter kartläggas och affärsnyttan bedömas för att ställas gentemot kostnader och förutsättningar.

2.2.3 Planering

Syftet med planeringen är enligt Tonnquist (2021) att välja metod för genomförandet och etablera en plan för hur projektmålet ska uppnås. Aktiviteter behöver definieras,



estimeras och synkroniseras. Sedan behöver resurser organiseras, kostnader kalkyleras och risker analyseras, samt hanteras.

2.2.4 Genomförande

Under genomförandefasen menar Tonnquist (2021) att resultatet tas fram och överlämnas. Aktiviteter och kostnader följs regelbundet upp, avvikelser analyseras och eventuella ändringar hanteras. Ett projekt kan ha flera delleveranser eller en stor leverans i slutet av genomförandet.

2.2.5 Avslut

Enligt Tonnquist (2021) är syftet med avslutsfasen är att utvärdera arbetet och ta vara på erfarenheter samt avveckla projektgruppen. Det inkluderar även dokumentation för att dra lärdom av vad som gick väl, mindre väl, samt vad som kunde gjorts bättre.

2.3 Agil projektledning

Enligt Gustavsson (2020) handlar agil projektledning om att på ett smidigare sätt driva ett projekt framåt, där ordet agil betyder smidighet och att vara rörlig. Vidare innebär det att ett företag eller organisation på ett smidigare sätt löpande kan utvecklas eller förbättras. Gustavsson (2020) menar att förändringar inom projekt alltid kommer att ske; det är mer en fråga om hur små eller stora dessa kommer att bli. Det kan då handla om att marknaden kommit att förändras under tiden projektet fortskrider eller att nya, teknologiska framgångar kommit att rubba densamma. Den agila metodiken, i motsats till den traditionella vattenfallsmetoden, innebär att i kortare steg, ofta kortare än en månad långa, avancera både iterativt och inkrementellt. IT-projektet utförs då i cykler, eller iterationer, där teamet i vardera cykeln ständigt utvecklar och förbättrar det nuvarande projektresultatet. Samtidigt skapar teamet löpande färdiga delar som kan användas, i form av inkrement. Dessa ska ständigt bidra med ett värde för projektet som sådant, menar Gustavsson (2020).

2.3.1 Rollerna

Nedan presenteras exempel på roller som ofta förekommer inom det agila manifestet. Vidare redogörs det för rollernas betydelse och funktion inom IT-projekt. Dessutom beskrivs bakgrunden till varför rollerna har tillkommit och existerar.

Produktägare

Produktägaren är den som rent formellt beställer projektet och kan både vara inom den egna organisationen, eller i form av en extern uppdragsgivare (Gustavsson, 2020). Rollens ansvarsområde är att, utifrån perspektivet från beställaren, ställa krav på projektet. Vid traditionella projekt har denna roll ofta omnämnts som projektbeställaren, men på grund av införandet av den agila arbetsmetodiken Scrum, har titeln kommit att ändras. Gustavsson (2020) menar att namnet kom att ändras på grund av att IT-projekt möjliggör skapandet av produkter, såsom exempelvis datasystem eller applikationer.

Mjukvaruutvecklare

Mjukvaruutvecklare innefattas av personer som bidrar till implementationen av systemet, i form av godtyckligt programmeringsspråk. Vidare innehas rollen av en eller flera personer som har god kunskap om utvecklingen i systemet. Dessutom



ansvarar rollen för att identifiera fel och problem sett ur ett utvecklingsperspektiv I de flesta av fallen utför även mjukvaruutvecklare test av enheter, i form av enhetstest, medan test på högre nivåer såsom funktionstest och systemtest i en separat testenheter (Wohlin 2005).

Testare

Rollen testare är en av de viktigaste rollerna när det kommer till det kvalitativa perspektivet på ett projekt, enligt Gustavsson (2020). Testarens roll är att kontinuerligt vara kritisk och samtidigt granska det som levereras vid de olika sprintarna. En av anledningarna till att rollen som testare är viktig, menar Gustavsson (2020), är då team som historiskt sett arbetat ihop i flera år tenderar att bli mindre självkritiska till det egna arbetet allteftersom. En testare utgör därför en viktig del inom ett projekt då denne med kritiska och neutrala ögon kan hitta eventuella fel eller brister. Elimineras dessa kan projektets slutresultat komma att bli bättre än då en avsaknad av en testare varit ett faktum.

Testaren har ett antal uppgifter att göra enligt Gustavsson (2020), utöver själva testningen som sådan, nämligen att:

- Skapa en testmiljö - här sätts en testmiljö upp för teamet att genomföra diverse testmoment för att säkerställa drift och funktionalitet
- Göra kraven tydliga för deltagarna i projektet - här förtydligas kravbilderna som satts på projektet för övriga medlemmar inom teamet
- Skapa förberedelse för överlämning - genom en ofta bred och god kännedom om projektresultatet, kan därför testaren skapa en drifts- och förvaltningsstation inför de kommande överlämningarna

Scrum master

En scrum master har flera gemensamma egenskaper som den av en mer traditionell projektledare, enligt Gustavsson (2020). Dock är det en form av agil projektledare, vilket i praktiken innebär en roll mer av en coach än en direkt chef åt gruppens medlemmar. Anledningen till att scrum masterns roll kom att införas, var då tanken var att rollen mer skulle utgöra en stöttepelare och ett bollplank, enligt Gustavsson (2020). Idén bakom detta var då det fanns en önskan om att gruppens medlemmar på egen hand skulle arbeta autonomt och på så vis öka produktiviteten. I direkt motsats stod därför projektledaren, och tillika chefen, som kontinuerligt gav direktiv åt teamet. Syftet med scrum mastern är därför inte att styra över gruppen, utan snarare att vara behjälplig och att undanröja hinder och svårigheter för gruppens medlemmar, menar Gustavsson (2020).

2.3.2 Det agila manifestet

Det agila manifestet uppstod som en motreaktion till det traditionella sättet att leda projekt, och bygger dess värderingar på arbetssättet Lean, enligt Gustavsson (2020). De som arbetade inom systemutvecklingsbranschen upplevde de dåvarande sätten av driva projekt på, utifrån de traditionella metoderna, som tröga och statiska. Arbetarna önskade fortsatt kvalitet och kontroll, men eftersökte en större flexibilitet vid sitt arbete samtidigt som att kraven skulle möjliggöras förändring allteftersom. Det var



därför utifrån denna önskan som de agila metoderna, och således det agila manifestet, togs fram, enligt Gustavsson (2020).

Det agila manifestet består av tolv principer gällande hur agil mjukvaruutveckling bör bedrivas på, menar Gustavsson (2020). Ursprungligen kretsade principerna primärt kring begreppen utvecklare och programvara, men har med tiden löst kunnat översättas till projektdeltagare och projektresultat, detta då det agila manifestet också är applicerbart även vid projekt inom andra branschen, enligt Gustavsson (2020). Det agila manifestet består av följande principer:

1. Den högsta prioriteten är att kunden ska tillfredsställas genom att tidigt och kontinuerligt få leveranser av programvara som är värdefull.
2. Ständigt föränderliga krav bör välkomnas, även ifall dessa förändringar sker sent i utvecklingsfasen. Detta medför en konkurrensfördel för kunden.
3. Kunden ska löpande delges fungerande programvara, mellan några veckors och några månaders mellanrum. Ju oftare dessa delleveranser sker, desto bättre för kunden.
4. Projektet bör byggas kring individer som är motiverade. De bör få både det stöd och den miljö som de behöver, samt bör få full tillit.
5. Både utvecklarna liksom de som är verksamhetskunniga bör dagligen arbeta tillsammans under projektets gång.
6. Det främsta måttet på framsteg, är fungerande programvara.
7. Anpassningsförmågan stärks av fortlöpande beaktande av förstklassig teknik.
8. Självorganiserade team möjliggör bäst arkitektur, design och krav.
9. Teamet bör då och då reflektera över hur det kan bli mer effektivt tillsammans och justerar därefter dess beteende.
10. Utvecklare, sponsorer och användare ska alla kunna klara att hålla en jämn utvecklingstakt obegränsat lång tid. Detta kan möjliggöras då de agila metoderna verkar för hållbarhet.
11. Det mest effektiva och bästa sätt att förmedla information på, är kommunikation ansikte mot ansikte. Detta gäller både inom utvecklingsteamet som kommunikation till det.
12. En grundläggande faktor för agil arbetsmetodik, är enkelhet. Detta betyder konsten att som individ och team maximerar mängden arbete som inte görs.

Lean

Arbetsättet Lean härstammar från japanska Toyota och företagens Toyota Production System (TPS), enligt Gustavsson (2020). Idén bakom arbetsättet är att få ut maximalt med nytta utifrån små resurser, men med bibehållen flexibilitet utifrån den agila arbetsmetodiken. Leans styrka är således kombinationen av dessa två egenskaper, menar Gustavsson (2020).

Gustavsson (2020) menar att för att arbeta utifrån Lean och få ut maximalt med nytta, krävs det att ett antal centrala värderingar anammas inom IT-projekt. Dessa summeras som enligt följande:

- Slöseri ska elimineras
- Åtagande ska skjutas på



- Lärande bör ha fokus
- Snabba leveranser ska ske
- Helheten ska optimeras
- Människor ska respekteras

Scrum

Termen Scrum härstammar från rugby och innebär att det agila teamet är effektivt och sammansvetsat med en blandad kompetens, enligt Gustavsson (2020). Teamets effektivitet uppnås genom att samtliga i teamet löpande är involverade i alla de små delprocesser som IT-projektet utgörs av. I förlängningen innebär detta, enligt Gustavsson (2020), att teamet blir mer självgående då projektet inte längre behöver överlämnas mellan grupperna utifrån var kompetensen finns.

2.4 Ledarskap i IT-projekt

Denna del handlar om projektledarens roll och ledarskap. Vidare förs en jämförelse mellan en traditionell projektledare och en IT-projektledare.

2.4.1 Projektledaren

Pintelon och Kusters (2020) menar att en IT-projektledare tidigt får lära känna komplexiteten i att leda IT-projekt. Därför är hanteringen av komplexa IT-projekt en dyr aktivitet som kräver speciella verktyg, expertis och färdigheter. Dessutom skiljer sig en projektledare inom IT-branschen från de traditionella metoderna för projektledning. Kunskaperna och projektledarens kompetens, som redan är nyckeln till den övergripande projektframgången, blir ännu viktigare. Den identifieringen av komplexa projekt är särskilt viktig för teknikmiljöer med flera parallella projekt. De traditionella ramverken för projektledning gör ingen skillnad mellan de verktyg och metoder som ska användas för komplexa icke-deterministiska projekt, i motsats till enkla och deterministiska projekt. Analysen av komplexitet tillåter att kategorisera och hantera projekt mer effektivt, genom att välja rätt ramverk, verktyg, tekniker och metoder som används, enligt Pintelon och Kusters (2020).

Det finns dock också många likheter med en traditionell projektledare. Enligt Pintelon och Kusters (2020) handlar det i slutändan om att kunna leda människor och att vara mänsklig. Detta leder in på andra viktiga egenskaper för att hjälpa projektet att lyckas. Koi-Akrofi (2017) redogör för vikten av god kommunikation inom IT-projektet, och här har projektledaren en viktig roll i att styra detta. Även Tonnquist (2021) beskriver aspekter av ledande, som benämner självinsikt som en vital del av ledarskapet. Ju mer självinsikt projektledaren har, desto större möjlighet har denne att förstå omgivningens reaktioner på sitt agerande. Det är viktigt att acceptera sin personlighet, då det annars finns en risk att hamna i ofördelaktiga situationer och göra misstag. Vidare menar Tonnquist (2021) att så länge projektledaren lyckas med detta, kan en förändring ske, samt möjligheten att kunna ta ansvar för sin egen utveckling.

En annan viktig del av ledarskapet är enligt Tonnquist (2021) återkoppling. Detta gäller framför allt vid utvecklingen av sig själv, men även av projektgruppen. Återkopplingen omfattar både beröm liksom konstruktiv kritik, och mer konkret om att hjälpa en annan människa att bli ännu bättre. Det kan dock vara en utmaning att ge återkoppling och hur det ska framföras. Några grundregler kan vara att ge positiv



återkoppling inför en grupp, medan konstruktiv kritik bör framföras enskilt. Fokus torde ligga på vad som är väsentligt och som går att påverka och förklara. En projektledare bör se till att det finns utrymme åt att ge återkoppling i gruppen genom att skapa en öppen atmosfär, samt uppmuntra deltagarna att ge varandra regelbunden återkoppling. Även en projektledare behöver återkoppling, menar Tonnquist (2021).

Enligt Tonnquist (2021) är det lätt att känna stress och negativ energi som projektledare, varför det är viktigt med balans i tillvaron. Därför behövs en god balans mellan det som behöver göras inom ramen för projektet och övriga åtaganden, menar Tonnquist (2021). För att projektarbetet ska kännas meningsfullt och stimulerande är det viktigt att det finns utrymme för personlig utveckling. Att enbart göra sin plikt på bekostnad av den egna trivseln, utfaller sällan väl, varken för den anställde eller för projektet. Till exempel är ingen som arbetar dygnet runt effektiv. Därför är det viktigt att ha realistiska mål och att även ägna tid åt sin fritid, enligt Tonnquist (2021).

2.4.2 Att utöva ledarskap

Tonnquist (2021) menar att det är mer än resultatet som bedömer en projektledare. Det handlar också om förmågan att kunna hantera situationer och att leda personer. I dag talas det mycket om vikten av att ha social kompetens, samt att det kan handla om att agera för omgivningen på ett accepterat sätt. Projektledaren bör kunna läsa av situationer, behärska gällande kodex och kunna agera trovärdigt. Vidare betonar Tonnquist (2021) vikten av att kunna samspela, samt kommunicera med projektägare, projektgruppen och övriga intressenter. Att många team misslyckas att uppnå full potential beror sällan på dålig planering, enligt Tonnquist (2021). I stället beror det på bristfällig kunskap hos projektledaren gällande teamets behov och kompetensnivå, menar Tonnquist (2021).

Projektledarens beteende påverkar både projektet och dess omgivning och är av stor betydelse för de relationer som uppstår mellan deltagarna i projektet, såväl inbördes som med omgivningen. Detta är lika viktigt för projektets framgång som kunskaper om projektmetodik och eventuella specialistkunskaper, enligt Tonnquist (2021). Vidare kräver projektledarrollen självinsikt, för att kunna hantera och utveckla det egna beteendet. Dessutom kan projektledarrollen anpassas beroende på omgivningens krav och kunna förhållas till projektets unika situation (Tonnquist 2021).

Beslutsfattande betonas som en av de viktigaste arbetsuppgifterna vad gäller att utöva ledarskap. I många fall tenderar det att vara bättre att ta beslut direkt i stället för att vänta med förhoppning om att mer information ska bli tillgänglig. Det är projektledarens ansvar att ta de beslut som behövs för att maximera möjligheten till framgång. Dessutom är det viktigt med beslutsfattande baserat på fakta och att projektarbetet arbetas fram på den nivån att trovärdigt underlag existerar till beslutsprocessen (Wohlin 2005).



3 Tidigare forskning

Nedan presenteras studiens tidigare forskning, där relationen mellan tidigare studier inom samma område presenteras. Vidare presenteras tidigare studiers kritiska framgångsfaktorer, samt utmaningar.

Den samtida forskningen är överens om att vare sig ett IT-projekt är lyckat eller inte är mer komplicerat än att enbart titta på tid och budget. För att påvisa detta genomförde Engström, Vaskovic och Popper (2015) en studie gällande IT-projekt och dess framgångsfaktorer och illustrerar detta i en figur enligt figur 1. Studien visar även prov på definitioner av IT-projekt och vad som är ett lyckat IT-projekt. Utifrån studien är den samtida forskningen överens om programmering som en del av projektet och att IT-projekt är komplexa. Studien tillhandahåller en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer för att lyckas få fram mer nyanserade svar.

Engström, Vaskovic och Popper (2015) menar att projektledare spelar en viktig roll i början av ett projekt. När projektet blir tilldelat ska tid respektive budget estimeras för att uppnå de uttalade målen. Vidare syftar studien till de kritiska faktorerna vad gäller krav och förändring av krav. Engström, Vaskovic och Popper (2015) beskriver insamlad empiri utifrån studiens intervjuer rörande vikten av att kunna hantera förändrade krav utifrån beställare och att kunna beskriva ett komplext projekt till grupper som besitter olika typer av kompetens och kunskap.

Gustavsson och Westin (2011) genomförde en studie i syfte att skapa en modell med de samband som ger de bästa förutsättningarna för att skapa ett lyckat IT-projekt ur ledningens, projektets, chefernas och användarnas perspektiv. Modellen nyttjar kända teorier som knutits till egna och andras erfarenheter från studiens tillämpade intervjuer. Studien kom fram till vikten av att förstå varför och vad tekniken gör, i den tillsatta organisationen. Gustavsson och Westin (2011) betonar också att modellen framhäver förändring under projektets gång och ett flexibelt ledarskap för att lyckas med IT-projektet. En annan viktig del är enligt Gustavsson och Westin (2011) all form av kommunikation under samtliga delar av projektets processer. Modellen framhäver därmed områden att ta i beaktning vid start och genomförandet av IT-projekt.

Detta är också något Mekonnen (2016) påtalar i sin fallstudie om kritiska faktorer vid genomföranden av IT-projekt. Fallstudien tillhandahåller ett kvalitativt angreppssätt och visar att det måste finnas en tydlig och överenskommen kommunikation bland samtliga inblandade inom IT-projektet. Mekonnen (2016) menar vidare att det inte är en ovanlighet att det uppstår brister och missförstånd mellan verksamhet och IT. Det behövs således en löpande dialog genomgående i alla olika roller, både internt och externt.

Cooke-Davies (2002) förkunnar dock i början på 2000-talet i studien som genomförts mot över sjuttio organisationer att det finns en betydande utmaning i att identifiera de kritiska framgångsfaktorerna som leder till ett lyckat IT-projekt. Enligt Cooke-Davies (2002) har forskare genom åren försökt göras underrättade gällande vilka faktorer som leder till framgång och har nått fram till olika slutsatser. Trots dessa



forskningsresultat, samt allt det som skrivits om projektledning och decennier av individuell och kollektiv erfarenhet av att leda IT-projekt, menar Cooke-Davies (2002) att frågan än i dag ställs om vad det egentligen är som leder till ett lyckat IT-projekt. Enligt forskning Cooke-Davies (2002) redogör för, där huvudsakligen europeiska företag studerats mellan åren 1994-2000, påvisas en stark korrelation mellan tidsöverskridande och kostnadsupptrappning för enskilda projekt. Cooke-Davies (2002) menar också att lyckad projektledning inte är detsamma som projektframgång och att det ena inte alltid leder till det andra. Hade det funnits ett enda sätt att göra på, hade inte detta varit ett problem, vilket tydliggör ett IT-projekts komplexitet.

Utifrån Vadhanasin et al. (2016) studie, där tolv personer med ledande roller inom IT-företag intervjuades genom semistrukturerade intervjuer, framkom det att primärt fem huvudfaktorer påverkade ett IT-projekts framgång. En projektledares färdigheter spelade en betydande roll, då i synnerhet en stark ledningsförmåga. Detta ansågs avgörande för att projektet skulle fortskrida så smidigt som möjligt och att möjliggöra en minimerad risk att inte nå delmålen. Sedan var det viktigt att kvalitetshanteringen fungerade väl, menar Vadhanasin et al. (2016). Effektiviteten vid projektledningen ökade då organisationen skapade goda förutsättningar för att först testa och lösa eventuella större problem innan projektet startade. Vidare var det viktigt att en gedigen omfattningshantering prioriterades, nämligen att ha ett tydligt och brett scope, för att öka effektiviteten vid ledningen av IT-projekt, enligt Vadhanasin et al. (2016). IT-projekt tenderar att förändras allteftersom, särskilt inom agila projekt, vilket medför att scopet blir desto viktigare, menar Vadhanasin et al. (2016). En annan viktig faktor att ta i beaktning gällande ett IT-projekts framgång, var förändringshantering, enligt Vadhanasin et al. (2016). Förändringshanteringen kunde likställas med själva projektledningen som sådan, nämligen att ett projekt allt som oftast innebar en förändring av något slag för organisationen. Därför var det extra viktigt att säkerställa att samtliga intressenter redan från början var överens om varför projektet överhuvudtaget skulle initieras, menar Vadhanasin et al. (2016). Slutligen var det enligt Vadhanasin et al. (2016) viktigt att kommunikationshanteringen fungerade väl. Detta innefattade dels de kommunikationsverktyg och metoder som används, dels det lagarbete som var nödvändigt för att tillsammans arbeta mot samma mål.

Fayaz et al. (2017) genomförde en studie där ett hundra anställda, utspridda över bland annat utvecklingsbolag, stora IT-undervisningsinstitut och telekombolag, fick låta besvara varsin enkät. De anställda hade vid tidpunkten dåvarande roller såsom IT-konsulter, IT-projektledare och programmerare och var samtliga involverade i olika IT-projekt. Utifrån studien kom Fayaz et al. (2017) fram till att i synnerhet projektledarens färdigheter och då den starka ledarskapsförmågan var avgörande för ett lyckat projekt. Dock spelade det litet eller ingen roll då projektets övriga medlemmar hade längre erfarenhet av att arbeta i liknande IT-projekt. Projektmedlemmarnas erfarenhet spelade också en stor roll för huruvida projektet skulle falla ut väl eller ej, enligt Fayaz et al. (2017). Slutligen ansågs en god kommunikation medlemmarna emellan, inkluderat projektledaren, utgöra en viktig hörnsten för att projektet skulle lyckas väl.



Den tidigare forskningen som ligger till grund för denna studies vetenskapliga synsätt har främst hämtats från studier som kommit fram till vad som krävs och varför IT-projekt misslyckas utifrån projektledarens perspektiv. Dessa studier beskriver anledningar till att IT-projekt ofta misslyckas. Däremot finns det en akademisk kunskapslucka i de absolut mest kritiska aspekterna vid ledningen av IT-projekt.



4 Metod

Nedan presenteras valet av forskningsmetod, urval och studiens sätt att samla in data. Därefter följer en analys, varefter att studiens trovärdighet och etiska aspekter beskrivs.

4.1 Val av forskningsmetod

Denna studie tillämpar den kvalitativa ansatsen. Utifrån problemställningen används en kvalitativ ansats för att få nyanserade data som går mer på djupet, samt är mer öppen för vilka aspekter som möjligtvis ska tas i beaktning. Enligt Jacobsen (2017) krävs en metod som får fram många nyanser, vilket också medför en koncentring på ett fåtal enheter. Det kvalitativa och mer öppna förhållningssättet kräver att undersökningen går mer på bredden och är mer öppen, enligt Jacobsen (2017).

4.2 Urval

Studien avser att genomföra en undersökning av en IT-avdelning på ett företag i Sverige. På detta företag har sex IT-projektledare intervjuats med följande kriterier:

- Verksamheten arbetar primärt med mjukvaruutveckling
- Projektledarna arbetar med IT-projekt

4.3 Datainsamling

I denna studie intervjuas sex IT-projektledare på en IT-avdelning på ett företag i Sverige. Enligt Jacobsen (2017) finns det inga begränsningar i vad eller hur mycket data en forskare samlar in från informanten via en kvalitativ metod. Jacobsen (2017) menar att forskarna som undersöker får ett brett spektrum av svar som sedan kan analyseras. Informanterna får därför en större frihet i att besvara frågorna. Semistrukturerade intervjuer användes för att möjliggöra en bredare datainsamling. Enligt Jacobsen (2017) ger informanten unika förklaringar av olika begrepp eller fenomen. Det möjliggör även att olika individer ger sin personliga åsikt inom samma fråga. Intervjuerna genomfördes digitalt för att vara mindre beroende av informanternas tillgänglighet, och för att projektledare som besatt mycket information riskerade att inte medverka. För att möjliggöra full uppmärksamhet mot informanten, användes en ljudinspelare, samt att anteckningar fördes över vad som sades under intervjuerna. Detta möjliggjorde att fullt fokus kunde ges gällande frågorna och på möjligheten att delta i intervjun och ställa följdfrågor, vilket enligt Jacobsen (2017) är en del av semistrukturerade intervjuer. Enligt Jacobsen (2017) är nackdelen beroendet av utrustning. För att undvika komplikationer kontrollerades därför ljudinspelaren genom ett kortare ljudtest inför varje intervju.

4.4 Intervjuguide

Intervjuguiden påbörjas med ett antal inledande frågor för att introducera informanten. Vidare besvaras frågor gällande ledningen av IT-projekt. Därefter besvarar informanten tre kritiska framgångsfaktorer, respektive tre utmaningar vid ledning av IT-projekt. Slutligen avslutas intervjun med att informanten får möjligheten att tillägga ytterligare information. Intervjuguiden i sin helhet finns tillgänglig i bilaga 1.



4.5 Analys

Genom att genomföra intervjuer kan djupare och mer uttömmande information insamlas, vilken sedan analyseras. Enligt Jacobsen (2017) handlar den första delen av analysdelen i en kvalitativ ansats om transkribering av intervjuer. Den så kallade rådatan erhålls direkt efter avslutad intervju och det inspelade materialet analyseras sedan. Därefter analyseras hur komplett datainsamlingen är, vilket Jacobsen (2017) menar är den första frågan som bör ställas. Därefter kommer en kategorisering av datan att ske, något Jacobsen (2017) menar är för att få ordning på vad informanten har att säga och hitta en koppling som leder till ett resultat.

4.6 Validitet och reliabilitet

Enligt Jacobsen (2017) är validitet och reliabilitet olika sätt att påvisa studiens tillförlitlighet. Med validitet menas att den empiri som samlas in faktiskt besvarar frågeställningarna. Vad gäller reliabilitet menar Jacobsen (2017) att undersökningen måste gå att lita på. Detta innebär att undersökningen måste vara genomförd på ett trovärdigt sätt och att den således inte får lov att vara behäftad med uppenbara mätfel som ger fel resultat.

För att nå största möjliga validitet, avsätts mycket tid åt intervjufrågorna i syfte att använda frågor till att besvara studiens forskningsfrågor. Dels kontrolleras att frågorna är rimliga utifrån studiens syfte, dels används kompletterande frågor för att försöka uppnå en konkretisering och behålla relevansen i intervjun. Anledningen är då empirin ska skapa värde åt de frågeställningar som ställs, detta i enlighet med Jacobsen (2017) som benämner vikten av att samla in empiri som besvarar studiens frågor. Jacobsen (2017) beskriver reliabilitet som att undersökningen ska vara trovärdig. Gällande studiens reliabilitet riktas urvalet mot projektledare som arbetar på en IT-avdelning och med IT-projekt. Avsikten är att skapa trovärdighet genom att personer med kunskap i ämnet besvarar studiens intervjufrågor. Dessa intervjuer både transkriberas och spelas in.

4.7 Etiska överväganden

Inför genomförandet av intervjuerna utfärdas en tydlighet om att deltagandet kommer vara konfidentiellt. Detta står i enlighet med Jacobsen (2017) som betonar vikten gällande möjligheten av att inte kunna identifiera deltagare i en undersökning. För att enklare särskilja de sex informanterna åt, med anledning av konfidentialiteten, har informanterna namngivits enligt följande: A1, A2, A3, A4, A5 och A6. Vidare är denna ordning randomiserad och följer alltså inte den ordning med vilken IT-projektledarna kom att intervjuas. Detta gör också att informanterna kan prata mer öppet och svara på ett förtroendeingivande sätt.

Jacobsen (2017) menar att informerat samtycke handlar om förutsättningen att den som undersöks frivilligt deltar i undersökningen, och med vetskapen om risker och fördelar som ett sådant deltagande kan medföra. I enlighet med detta delas också en samtyckesblankett ut före genomförandet av intervjuerna. Samtyckesblanketten innehåller vad studien syftar till att undersöka. Vidare informeras att deltagande i studien är konfidentiellt. Därutöver informeras gällande möjligheter såsom att återkalla samtycket, att ta del av vad som registreras och att kunna framföra synpunkter gällande exempelvis behandlingen av personuppgifter. Anledningen till



detta är då informanten ska vara införstådd med vad intervjun avser och därmed får en möjlighet att godkänna sitt deltagande. Det informerade samtycket finns bifogat i sin helhet under bilaga 2. Slutligen har informanternas eventuellt nämnda åldrar, länder eller orter som omnämns, samt nämnda tidigare arbetsplatser modifierats något, återigen för att skapa konfidentialitet.



5 Empiriskt resultat

I kapitlet om empiri introduceras informanterna, samt där svaren från intervjuerna presenteras i sin helhet. Svaren berör sådant som projektledning, vilka kritiska framgångsfaktorer som krävs för att lyckas ro IT-projekt i hamn, samt de utmaningar som kan tänkas uppstå.

5.1 Introduktion av informanter

A1 har arbetat som senior IT-projektledare sedan cirka sex år tillbaka. A1 berättar om sitt intresse för teknik i kombination med business och krav. A1 inledde sin karriär som konsult och växlade sedan in i rollen som IT-projektledare på företaget.

A2 har arbetat som IT-projektledare i cirka ett år. Intresset för att utforska webben kom tidigt och önskan om att vara i mitten och kombinera lösningar. A2 inledde karriären inom marknadsföring och kommunikation, men drogs allteftersom mer mot ett fokus på IT.

A3 har arbetat på nuvarande arbetsplats i över två år. Här arbetar A3 som IT-projektledare och är för närvarande inblandad i ett flertal IT-projekt, däribland i ett där projektets mål är att lansera olika finansiella lösningar inom olika marknader. Efter att A3 avlagt examen inledde A3 karriären som IT-konsult på ett utländskt IT-bolag, och det var via den vägen som projektledarrollen senare skulle komma att bli verklighet. Till en början var rollen mer businessfokuserad, men kom senare att övergå till en mer IT-driven projektledarroll inom företaget, ett företag som A3 kom att arbeta på i över tio år. Totalt sett har A3 arbetat som IT-projektledare i femton år sedan 2007.

A4 inledde sin karriär på nuvarande arbetsplats för cirka ett halvår sedan, under Corona-pandemin. Rollen A4 fick anställning som var som IT-projektledare inom customer-domänen och är densamma roll A4 fortsatt innehar i dag. A4 har en tidigare flerårig bakgrund som projektledare, men inte specifikt en sådan som i dag inom IT, utan tidigare inom digital kommunikation. A4 hade aldrig som ambition att en dag bli IT-projektledare specifikt, utan arbetade till en början på en kommunikationsbyrå efter avlagd examen. Väl efter ett par år vid tjänsten fick A4 frågan om huruvida A4 var intresserad av en tjänst som projektledare då företaget precis inlett sin digitaliseringsresa. Efter att A4 sedan bytt från dåvarande byrå till en annan, antog A4 återigen rollen som projektledare, men denna gång som en mer nischad sådan. På den nya byrån handlade det primärt om webb och kommunikation, och där A4 bland annat skulle projektleda arbetet med hemsidor som skulle utvecklas. A4 växte på så vis in i rollen som sedermera skulle komma att bli en roll som IT-projektledare. Rollen som IT-projektledare har A4 innehaft i tolv år sedan 2010.

A5 har arbetat inom IT-industrin i tjugotvå år och som IT-projektledare i sexton år. A5 berättar om starten av karriären som utvecklare och även testledare. A6 leddes in på rollen som IT-projektledare från intresset för teknik, hantering av team-medlemmar och den mänskliga interaktionen som kommer med yrket.

A6 har arbetat på sin nuvarande arbetsplats i cirka ett år och har tidigare arbetat med digitala aspekter. Rollen som IT-projektledare har A6 haft i cirka fem till sex år.



Intresset för att knyta samman personer, och med påtryckning från omvärlden, gjorde att A6 hamnade inom den digitala branschen.

5.2 Projektledning

Nedan återges informanternas syn och erfarenheter kring att driva IT-projekt. Bland annat diskuteras de olika faserna inom IT-projekt och processerna med dessa. Vidare berättar informanterna om både lyckade respektive misslyckade IT-projekt och vilka hinder som kan uppstå under ett IT-projekt.

5.2.1 Projektledning utifrån A1 perspektiv

Initiering, planering, leverans och avslut är de vanliga faserna, enligt A1. Vidare menar A1 att det kan ske förändringar i dessa faser beroende på hur det unika projektet är utformat. A1 har de senaste två åren hamnat mitt i genomförande- och leveransfasen, vilket har både utmaningar och fördelar. Angående förändringar som kan uppstå i dessa faser, menar A1 att det beror på olika faktorer. Vid högnivå består ofta faserna, samt det som utförs inom faserna, vilket till största del är snarlikt. Ifall en scope-förändring eller någonting annat skulle ske, kan teamet däremot behöva skifta mellan faserna.

A1 diskuterar sedan egenskaper att i beaktning vid IT-projekt och pekar på krav och vikten av att synka dessa krav med slutanvändare. Även då det finns goda kommunikationer med användarna gällande funktioner eller krav, är det lätt hänt att framför allt krav förbises, enligt A1. Kopplat till krav är sedan scope. Scopet som projektledare, så ska man leverera och därmed hålla sitt scope. Det kan dock finnas medarbetare som av olika strategiska och icke-strategiska anledningar vill ha förändring i scope. Det kan vara att man vill ändra scope för att man vill leverera fortare, men det vanliga är att medarbetare vill lägga till mer i scope. Det kan således finnas en poäng i att vidga scope, men A1 uppdrag är att leverera projektet, samt vara strikt vid sitt scope. A1 menar att krav synkar med slutanvändare och att scope är det som bör tas i beaktning.

Vidare förklarar A1 om tidigare projekt som A1 varit en del av, både lyckade som mindre lyckade. Det lyckade var ett projekt som var relativt enkelt att förstå vad som skulle levereras. Ett dedikerat team var tillgängligt, med en god resurstillsättning. A1 beskriver att det var ett roligt projekt där leveransen var tydlig och att det var väldigt enkelt att förklara och förstå kundnyttan vid denna typ av projekt. Framgångsfaktorn var kommunikationen och resurstillsättningen, enligt A1. Planen kunde följas och det var en god styrgrupp. Det finns olika typer av styrgrupper, såsom de obligatoriska och tillsatta, menar A1. Sedan betonar A1 vikten av att ha en styrgrupp som faktiskt lyssnar, och viktigare, tar action på projektledarens eventuella frågor och problem.

När det gäller mindre lyckade projektet, ger A1 ett exempel på när A1 kom in relativt sent i en genomförandefas, där kraven redan var satta. Det som misslyckades var tidsramen och att tidslinjerna hade förskjutits. Detta grundade sig i bristen på prioritering inom organisationen där uppgifter hade förskjutits. Dessutom fanns ett fåtal kriterier som i teorin var enkla att hantera, men som i praktiken medförde vissa utmaningar. Vidare menar A1 att även ifall det låter som en självklarhet, är det ofta



nycklar såsom kommunikation inom teamet och i form av förväntningshantering som är viktiga.

A1 diskuterar vidare kring erfarenheter från dessa två projekt. Det är viktigt att säkerställa att det finns resurser som kan hantera krav, vilket medför en avstämning av en mängd lösningar. Vidare betonar A1 vikten av att vara ute i ett tidigt skede och att vara tydlig, vilket medför ökade möjligheter till att lyckas med projekten. Enligt A1 handlar det om en vana att gå från att ha ett team med egna resurser och egna kollegor, till att tvingas vara tillgänglig mot andra team och vara införstådd med deras förfrågningar.

Resurser och budget är viktigt och vid projekten hade A1 som projektledare otillräcklig budget, vilket var en ny situation för A1. Samtidigt menar A1 att det likväl föll väl ut, men påpekade att det skiljde sig åt mot tidigare projekt där resurser och budget oftast är tillräckliga.

Vidare menar A1 att prioritering är en viktig faktor när det kommer till IT-projekt. A1 berättar om tiden som konsult, då den anställde oftast är inhyrd till en stor kostnad med syftet att lösa uppdrag. Vägen är således förhållandevis banad för en leverans. Dock är det mycket som händer i världen och den anställde behöver anpassning. Det gäller att ha projekt som är prioriterade. Detta betyder att det finns rådgivare som sätter prioritering och lärdomar, förutom resurser och budget. Det är även en säkerställning av en rimlig prioritering, då detta är viktigt i alla bolag, enligt A1. Det kan dock vara en utmaning att synka prioriteringar med att ta hjälp av resurser som inte har projektledarens prioritering på sin backlog. A1 avslutar med att betona att dessa faktorer medför att projektledare måste existera. Det behövs någon som kan hantera och synka, samt att se till att något fungerar på smidigaste sätt utifrån de förutsättningar som finns.

A1 diskuterar vidare om dokumentering och om lärdomar var nedskrivna gällande detta. A1 menar att ett dokument etableras när allting är klart. Här skrivs det ner hur det gick med leveransen, utmaningarna som uppstod och även lärdomarna som drogs. Det är dock vanligt, enligt A1, både i nuvarande, samt tidigare organisationer, att det är lätt hänt att detta enbart blir en övning. Den stora frågan bör egentligen vara hur det ska appliceras. Det loggas alltid och det finns nedskrivet, men i slutändan är det ingen som går igenom det, menar A1..

En annan fråga var gällande hur projektledare kan undvika dessa hinder som kan dyka upp under projektets gång. A1 betonar återigen vikten av kommunikation. Det är viktigt att dela med sig av både positiva och negativa nyheter. Det är bättre att rapportera för mycket än för litet, enligt A1. A1 påpekar att alla är människor och även ifall något känns självklart, måste ändå samtliga intressenter få ta del av denna information, i synnerhet i en stor organisation. Vidare diskuterar A1 kring planering och att göra tidiga roadmaps, vilka kontinuerligt delas med resten av intressenterna. Syftet är att positionera sig och att så ett frö:

”Om man sår fröet så bearbetas det när tiden går och du får en helt annan start när det sedan är dags att ta nästa steg.”



A1 menar att det till stor del handlar om strategi, tillsammans med alla hjälpmedel som finns tillgängliga, såsom beslutsloggar, risker och handlingsfrågor. Ett exempel är att beslut måste loggas det datum de togs, fortsätter A1. Det är också viktigt att folk ställer frågor, vilket kan vara arbetsamt, men alla är trots allt där för att hjälpa varandra, enligt A1.

A1 fortsätter med att ställa det agila manifestet i relation till det mer traditionella förhållningssättet. I början bestämdes att projektledare var en roll som inte behövdes, sen insåg man efter en viss tid att vi behöver någon som håller samman leverabler från våra agila team. Det behövdes någon som trycker och driver på teamen så att dem faktiskt håller uppe hastigheten. Även om det då finns produktchefer, produktägare och scrum masters som arbetar i de teamen, men i vårt fall har väldigt mycket krav på sig att leverera till mig som en intressent, men även en mängd andra intressenter, så därför tog man beslutet att i en agil organisation där det per default kanske inte finns något som heter projektledare, så har man insett att det behövs och A1 projektkontor har lyckats hitta hur de gör det, men med en del utmaningar med att kontinuerligt arbeta med att förbättra. Om det inte går ens väg, kan projektledaren stanna upp och fråga sig om denne har verktygen att leverera det denne ansvarar för. Ibland är det lite svårt att inte ha resurserna och likaså budgeten, men projektledaren får då hitta andra lösningar för att kunna leverera det man ska göra, avslutar A1.

5.2.2 Projektledning utifrån A2 perspektiv

A2 inleder med att berätta om faserna i ett IT-projekt: initiering, planering, utförande, kontroll och avslut. A2 påtalar dock att i och med ett alltmer agilt fokus, har faserna börjat se olika ut. Vidare menar A2 att alla IT-projekt är unika och att det också beror på hur stora projekten är eller vad som behövs. Om organisationen inte är van vid det agila arbetssättet, är det mer de traditionella faserna som A2 nämner. Det beror på hur projektet ser ut och hur organisationen är uppsatt. Vad gäller förändring i dessa faser, har A2 redan till viss del behandlat dessa. Under vägen kan det bli förändring i faserna, dock då beroende på projektets omfattning. Efter ett år går det att se om en fas inte är uppsatt rätt eller om något bör ändras. Faserna är högnivå utifrån ett projekt, där det går att följa det traditionella, men A2 menar samtidigt att ifall ett agilt projekt efterföljs, följer detta med per automatik. Dock hoppar det mer fram och tillbaka. Det beror också på var någon kommer in i projektet. A2 menar att det därför kan ändras under tiden. Vidare ger A2 exempel på ett nuvarande projekt som A2 är ansvarig för, ett projekt som pågått i ett år. Lösningen är redan utvecklad och marknadsföringen likaså. Dock upptäcktes det under demon att det finns många beroenden från andra system. När teamet kom in i en fas, upptäcktes ett behov och ett måste av att göra något för att låsa upp dessa beroenden, identifiera dessa, samt planera hur de skulle gå till väga. Här kom A2 in i utförandefasen. Med det sagt konstaterar A2 att det alltid kan ändras och att projektgruppen aldrig kan förutspå hur framtiden kommer att se ut. Även då planen genomarbetas noggrant, kan planen likaväl komma att ändras allteftersom, så allt kan ändras med tidens gång.

Vad gäller egenskaper hos IT-projekt som bör tas i beaktning, menar A2 att alla projekt unika, och såväl också IT-projekt. IT-projektet är tidsbestämda och krav är föränderliga. Dock är lösningen som görs avsedd att kunna fungera i många år efter projektets avslut. Detta menas med att även när projektet är avslutat, fortsätter det att existera. Detta menar A2 är utmärkande för IT-projekt i synnerhet.



Anledningen är då det fortsatt finns utrymme för förbättringar med IT-projekt, även då det faktiskt levererats.

A2 fortsätter att förklara om tidigare projekt. Ett exempel var ett IT-projekt med ett större tidsperspektiv, då fokuset för A2 var på den exekverande delen. Ett externt bolag startade med lösningen och detta lämnades sedermera över till A2. A2 berättar om sin roll som ansvarig för överlämningen och vikten av att vara tydlig och genomföra en noggrann överlämning. Därtill var det viktigt att se till att projektet fortlöpte och fortsatte på samma sätt. Tyvärr menar A2 dock att denna produkt varit stängd på grund av beroenden av andra system, dessutom av ändrade prioriteringar. Däremot var själva överlämningen lyckad. A2 menar att projektet även hade andra brister, såsom att det har tagit längre tid då leveransen blev försenad i tidsaspekten.

”Det blev ändringar i scope av ansvariga för projektet, så delvis lyckat, men leveransen har ännu inte skett.”

A2 menar dock att flertalet lärdomar drogs under processen. Ett exempel på lärdom av en utmaning gällde överlämningen från det externa bolaget. Detta menar A2 utföll väl, men menar samtidigt att det var en utmaning att arbeta med det externa och sedan involvera ett nytt team. En anledning till detta var att det första teamet hade stor kännedom kring projektet och visste hur det skulle vara, då de varit med sedan starten. A2 menar att det skapade vissa problem, bland annat gällande hur det var uppsatt. Sammanfattningsvis konstateras att kraven kunde varit tydligare från överlämnarna. A2 ser tillbaka på ett kritiskt sätt om sig själv och att A2 borde varit mer noggrann för att undersöka alla krav, samt påpekat att kravlistan inte var särskilt detaljerad. Projektet var på en högre nivå, men samtidigt menar A2 att gruppen fick betrakta det som en ny lärdom och att det är så gruppen utvecklas. Vidare berättar A2 att det alltid förs dokument kring detta. En del av det dokumentet handlar om sådana lärdomar. Idén bakom dokumentet är att titta igenom vid ett senare tillfälle, men även A2 berättar om brister i detta:

”Om jag ska vara ärlig vet jag inte vilka som kollar in det, eller ifall någon ens gör det överhuvudtaget. Tanken är att man ska kunna dra lärdom från tidigare projekt. Dock lär man sig alltid något när man gör det.”

A2 fortsätter med att förklara om utmaningar under IT-projekt och hur dessa hinder bör hanteras under projektets gång. A2 menar att det beror på projektets specifika utmaning, men påpekar att kommunikation oftast är nyckeln till framgång. A2 påtalar också att vid alla utmaningar är det viktigt att ha en god relation med sitt team, så att dessa utmaningar enklare ska kunna överkommas. För att säkerställa att teamet strävar åt samma håll och har en motivation till fortsatt arbete, samt att teamet är införstått med vad som förväntas, krävs en god kommunikation, menar A2.

A2 berättar vidare om det agila manifestet och att det är en stor skillnad mot vattenfallsmodellen exempelvis:



“Vattenfall är mycket mer traditionell och mer av en mall där man ska göra saker. Med agilt så börjar man med en liten grej och bygger den större, dessutom är det mer flexibelt.”

A2 påpekar att i vattenfallsmodellen tar det lång tid med planering och saker och ting ska vara tydliga för att projektet ska fortskrida.

5.2.3 Projektledning utifrån A3 perspektiv

A3 beskriver de olika faserna idé, förstudie, planering och genomförande. A3 förklarar att det är viktigt att redan i idéfasen noggrant säkerställa att målet och resultatet faktiskt ger det värde som beställaren önskar, samt ifall det överhuvudtaget är möjligt. Enligt A3 går de första två faserna, idé och förstudie, ofta hand i hand med planeringsfasen. Projektet övergår sedan i implementeringsfasen vilken avser att gå igenom vilka resurser som krävs och på vilket ställe, primärt i form av manskap, för att på bästa sätt kunna genomföra projektet, enligt A3. Dessa resurser behandlar ofta vilka färdigheter som behövs, vilka team som ska arbeta ihop och på vilket sätt dessa ska arbeta på. Vidare beskriver A3 betydelsen av att vara en stöttepelare, en aktiv lyssnare och att kontinuerligt förhöra sig med resten av teamet hur pågående status är, något som enligt A3 är extra viktigt i synnerhet under implementeringsfasen. För att lyckas så väl som möjligt i projektet, krävs en total ärlighet och transparens medlemmarna emellan och IT-projektledaren, enligt A3. A3 betonar att detta grundar sig på vikten av att ständigt ligga i fas med projektet, bland annat sett till tiden. När det kommer till test- och genomförandefaserna, är det av största betydelse att både initierings- och planeringsfaserna är grundligt framlagda, menar A3. Detta menar A3 handlar om att testningen ska flyta på så väl som möjligt, då gruppen sannolikt lyckats eliminera ett flertal hinder dessförinnan. Det blir en slags riskeliminering, enligt A3. Något som enligt A3 går hand i hand med riskminimeringen, är att A3 och teamet oftast försöker undvika att släppa alltför stora delmål åt gången. Det är att föredra med släpp av mindre delmål allteftersom, vilket A3 förklarar enligt följande:

“...ju mindre delmål som släpps, desto mindre skada blir skedd ifall dessa mindre delmål på något sätt måste göras om.”

Vidare menar A3 att samtliga projekt som A3 varit inblandad i, på något sätt har förändrats med tiden, i olika stor omfattning. Faserna i sig förblir ofta desamma och dessa förändringar sker därför vanligtvis inom de olika faserna. Avsikten med förändringen kan förvisso ha med oförutsedda händelser att göra, enligt A3, men är i slutändan oftast ett aktivt beslutstagande från antingen styrgruppen eller IT-projektledaren. Företaget som A3 är verksam på arbetar nämligen utifrån en ändringsbegärandelogg, vilken innebär att önskan om ändringar kan gå att införa eller alternera under projektets gång. Detta är dock starkt beroende av vilken fas projektet befinner sig i, eller hur långt fram projektet är, enligt A3. På A3 företag råder en agil arbetsmetodik, vilket enligt A3 av naturliga skäl också bjuder in till förändringar och att teamet ständigt ska kunna vara agila. Vidare belyser A3 de specifika egenskaper ett IT-projekt normalt sett utgörs av och menar att dessa inkluderar följande element: kodning, ändring av mjukvara och produktsläpp av densamma. Detta står i kontrast till A3 tidigare drivning av traditionella, icke-IT-projekt, vilka ofta består av att skapa en strategi för något. Då har det enbart inkluderat exempelvis skapande och alterering



av PowerPoint-presentationer och bearbetning av Word-dokument, alltså inget utmärkande för IT-projekt, enligt A3.

A3 leder för närvarande ett IT-projekt där det för tillfället pågår en utveckling av ett simpelt verktyg, men som samtidigt är mycket effektivt. Projektets uppsatta mål var att ha mött det finansiella målet i slutet av innevarande räkenskapsår, men målet såg för tillfället ut att ha mötts redan efter en månad, enligt A3. Detta menar A3 är ett fullgott exempel på ett lyckat projekt och menar att en av de mest fundamentala egenskaperna att ta i beaktning vid IT-projekt, är att sätta upp en realistisk plan redan under initieringsfasen. Detta berör i synnerhet sådant som tid, budget och resurser. Denna syn går sedan också att applicera på ett misslyckat projekt, alltså att den plan som initialt sattes upp, aldrig var tillräckligt realistisk. I förlängningen innebär sådana orealistiska planer att exempelvis budgeten spricker eller att tiden aldrig kan hållas, enligt A3.

För att överkomma eventuella utmaningar längs med ett projekts gång, menar A3 att kommunikation är en förutsättning för att lyckas. A3 utvecklar detta och berättar att att alla förväntningar måste stämma överens och vara realistiska. Samtidigt måste alla parter och intressenter vara i ständig synk med varandra. En faktor som enligt A3 kan utmana projektet kan vara att vissa parter vid tiden kan vara involverade i flera olika projekt samtidigt. Detta kan leda till att prioriteringar måste göras av de inblandade, vilket i förlängningen kan påverka slutresultatet till det sämre, enligt A3. Återigen nämns tiden som en stor utmaning. Vidare är det nuvarande företaget som A3 arbetar på både stort och komplext, vilket enligt A3 medför att det troligtvis är svårare att skapa en överblick över projektet i motsats till ifall företaget hade varit mindre. Ett skräckexempel, enligt A3, var då A3 vid ett tidigare IT-projekt var med och skulle projektleda en ny produkt som skulle lanseras utrikes. Ett av teamen som var planerade att vara inblandade från start fick aldrig denna information förrän flera veckor senare, vilket medförde en kostsam försening av projektet och berodde enligt A3 uteslutande på god kommunikation, eller bristen därav. För att motverka att detta skulle hända igen, hade företaget A3 arbetat för bestämt att det fortsättningsvis är projektledaren som har det yttersta ansvaret och att samtliga inblandade får den information de behöver. Som en bieffekt av detta nya förhållningssätt, innebär det att A3 numera har mer ständig och regelbunden kontakt med alla intressenter. Detta torde i förlängningen medföra en större trygghet och förtroende, samt en godare relation med de inblandade, enligt A3.

Vidare betonar A3 vikten av att inte stressa upp sig i onödan när IT-projekt inte går helt enligt konstens alla regler, och förtydligar:

”Jag försöker alltid behålla lugnet!”

A3 samlar då alla inblandade och försöker lugnt och metodiskt utröna vad och framför allt hur något gick fel, för att sedan försöka komma förbi hindret så väl som möjligt i samförstånd med de andra. A3 ställer då ofta frågor som ”hur ser skadeläget ut” och ”hur snabbt kan vi ordna det”. För att bibehålla motivationen bland medlemmarna, är det viktigt att alla är samstämmiga och arbetar som ett team och mot samma mål. Målet är, enligt A3, att medlemmarna troligtvis får en större förståelse över vad och



hur något gick fel. Detta menar A3 resulterar i att liknande problem i framtiden avlöses enklare.

En annan kritisk del i ett IT-projekt är den gällande dokumentationen vid avslutandet av projektet, menar A3. En slutrapport ska skrivas innehållandes sådant som faktiskt levererades, vilka motgångarna var och hur teamet övervann dessa, samt en lista med kommentarer över vilka kontaktpersoner som i efterhand kan vara av intresse att kontakta, berättar A3. Anledningen till att denna dokumentation är kritiskt, enligt A3, är dels då liknande IT-projekt kan dyka upp i framtiden för nuvarande medlemmar, dels att nya, juniora IT-projektledare lättare kan komma in rollen med en högre självsäkerhet. A3 berättar att en dokumentation likt denna är ambitionen, och tillägger att företaget ständigt uppmanar projektledarna till att faktiskt göra denna dokumentation, samt vara noggranna när de skriver den.

Slutligen beskriver A3 vikten av att arbeta agilt i förhållande till den mer traditionella vattenfallsmodellen. Den största skillnaden och fördelen är att förändringar kan ske snabbt, samt att det agila arbetssättet innebär att det inte är lika kritiskt för projektet i stort ifall fel val skulle göras i början eller under projektets gång, menar A3. Det agila arbetssättet innebär kortare sprintar och gör det därför enklare att göra om och göra rätt ifall fel skulle inträffa, fortsätter A3. Dock är inte alltid intressenterna, då i synnerhet beställaren, helt tillfreds med valet av förhållningssätt. Anledningen, menar A3, är att projektteamet ofta har svårt att ge ett definitivt svar på när projektet förväntas vara avslutat och kan ofta enbart ge grövre uppskattningar. A3 avslutar med att säga att oavsett vilket av arbetssätten valet slutar på, är det av stor vikt att noggranna övervägningar arbetssätten emellan görs för att utröna för- respektive nackdelar av de båda.

5.2.4 Projektledning utifrån A4 perspektiv

A4 inleder med att förklara att ett IT-projekt ofta uppstår då ett problem finns, en möjlighet behöver undersökas eller att någonting behöver eller utvecklas. Därefter inleds den första fasen, eller förstudien, enligt A4. I den beskrivs vad som exempelvis behövs lösas eller vad som behövs uppnås. Det är utefter denna förstudie som en matchande IT-projektledare sedan ska väljas ut, berättar A4. De efterföljande faserna är sedan enligt A4 initieringsfasen, planeringsfasen, utförandefasen och slutligen avslutningsfasen. Planeringsfasen har ett extra betydelsefullt värde för projektet som sådant, enligt A4, då det är här scopet bedöms, samt där budgeten och resurserna planeras efter.

Att sedan projektet alltjämt förändras menar A4 är att räkna med, speciellt då det enligt A4 allt som oftast råder ett agil arbetsmetodik inom framför allt IT-projekt. Det skapas alltid först en överblick och framför allt en struktur som är tänkt att följas, men denna struktur behövs hela tiden analyseras, menar A4. Det är också här det agila förhållningssättet kommer till sin fulla rätt och förklarar detta med följande:

”Man skapar sig först en hypotes, men då verkligheten sällan är skriven i sten, får man utifrån denna hypotes kontinuerligt utvärdera och göra om i jakten på ständig förbättring.”



När det kommer till specifika egenskaper som behövs tas i beaktning vid ledningen av IT-projekt specifikt, är det som A4 tidigare nämnt viktigt med en tydlig förstudie. Att hela tiden få kontroll över projektet och att skapa sig en god överblick är kritiskt, menar A4. Detta tankesätt förklarar A4 även kan appliceras vid traditionella projekt, och nämner därför ett antal egenskaper som primärt behövs tas i beaktning vid IT-projekt. Dessa handlar oftast om det faktum att tekniken är i ständig förbättring, på gott och ont, menar A4. Å ena sidan är det spännande att tekniken och IT är på ständig frammarsch, då man som en del i denna resa ständigt utvecklas och lär sig nya saker. Å andra sidan hinner man ibland inte bemästra en viss teknisk process eller en viss applikation innan den är delvis förlegad, förtydligar A4.

A4 fortsätter sedan att förklara om exempel på tidigare projekt som lyckas. Här berättar A4 om en gång då A4 fick uppdraget som IT-projektledare att driva igenom ett projekt vilket handlade om att ta fram en lösning och ett kostnadsförslag gällande garageportar. Mer specifikt gick projektet ut på att ta fram olika parametrar och aspekter gällande i vilken hastighet dessa garageportar skulle öppnas och stängas, något som var av stor vikt för kunden och beställaren. Projektet började först i liten skala, varvid det testades noggrant, för att sedan skalas upp till ett större projekt. Kommunikationen tillsammans med kunden var löpande väldigt god och det var också det som var det mest avgörande för IT-projektets succé, enligt A4.

När det sedan kom till exempel gällande projekt som misslyckats, eller tampats med utmaningar, nämner A4 ett annat exempel från samma byrå. Vid detta IT-projekt skulle data flyttas från ett CMS (Content Management System) till ett annat. Informationen och datan som sådan skulle förbli intakt. Initialt gjordes en förstudie vilken visade på en lagom komplexitet och med en rimlig budget, enligt A4. Dock skulle det visa sig att projektet kom att skena i väg rörande budgeten. A4 förklarar att efter att cirka åttio procent av budgeten var förbrukad, insåg A4 och styrgruppen att en lika stor del av budgeten till skulle behövas. Orsaken till denna felberäkning skyldes på en viss okunnighet och brist på erfarenhet teamet emellan. Det visade sig att projektet var mer komplext än vad A4 och de andra medlemmarna tidigare trott. Hade detta inträffat vid ett internt IT-projekt på A4 nuvarande arbetsplats, hade projektet omedelbart lagts ned efter denna upptäckt. Dock bedrevs detta projekt på A4 tidigare byrå, en byrå av mindre skala, samt då projektet var beställt av en extern kund. Detta medförde att projektet, oavsett slutpris, var tvunget att drivas igenom till slutet. Ett kontrakt var nämligen redan skrivet med kunden, avslutar A4.

För att motverka liknande katastrofer, menar A4 att rätt personer på rätt plats måste vara delaktiga i framför allt förstudien. Det är av yttersta vikt att rätt kompetens finns redan med vid planeringsfasen som kan dra rätt slutsatser gällande vad som ska ingå och inte i projektet, Sedan är det viktigt att sätta förväntningsavstämningar, vad projektet ska kunna lösa för problem och framför allt vad det inte ska behöva lösa. Det gör att teamet har rätt förutsättningar och kan arbeta utifrån det kunden efterfrågar, fortsätter A4. Vidare är det att föredra en avstämning för mycket än för litet tillsammans med teamet, samt att det finns ett dokument där processen successivt skrivs ned. Detta menar A4 ska kunna visa att projektet faktiskt går enligt den plan som är gjord och är genomgående redo:



”Man måste hålla ständig koll på projektets alla faser och säkerställa att samtliga inte enbart är gröna på utsidan och röda på insidan, likt en vattenmelon, men faktiskt gröna rakt igenom.”

Vidare menar A4 att en god och sund kultur inom teamet är viktig och att alla vågar känna att det är okej att misslyckas. Det är viktigt att be om hjälp när ett problem uppstår, då ett litet problem kan bli ett betydligt större problem, menar A4.

Gällande eventuell dokumentation av misstag och lärdomar berättar A4 att det tidigare dokumenterades framför allt det ekonomiska resultatet; varför det utföll på ett särskilt sätt och ifall det gick sämre än förväntat, varför det inte gick som det skulle. Dock var denna tidigare dokumentation fokuserad på budgeten och inte vanligtvis något annat. På nuvarande arbetsplats läggs mer tid ned på dokumentationen, däribland budgeten, men även sådant som övriga resurser i form av manskaper och också rörande tiden. Här förs nämligen en rapport där frågor besvaras med exempelvis att tiden gick enligt plan och att budgeten hölls. Rapporten kallas då ”utmaningar, lärdomar och lösningar”. Den dokumenteras löpande under projektets gång, men det är framför allt efter avslutat projekt som den dokumentationen sker i huvudsak, enligt A4. Dock ställer sig A4 tveksam till huruvida denna rapport faktiskt någonsin kommer att användas till något, då A4 inte hört om andra projektledare som läst igenom dessa i efterhand, avslutar A4.

Sedan är det av vikt för ett lyckat IT-projekt att teamet håller löpande stand-ups, något A4 menar görs tre gånger per vecka på A4 nuvarande arbetsplats. Där diskuteras vilka uppgifter som nu är aktuella att göra och även en generell avstämning hur teamet ligger till inom den nuvarande och även de återstående faserna. Vidare försöker A4 ha ständig kontroll på att tiden, budgeten och de resurser som finns till råds faktiskt överensstämmer med nuvarande status. Ifall något avviker mot enligt planeringen, ställer A4 frågor till övriga medlemmar om varför denna avvikelse uppstått, samt hur teamet kan göra för att ta sig vidare från den. När teamet sedan är överens, försätter projektet som enligt planerat, ända fram till det att en eventuell avvikelse återigen inträffar. Så fortsätter det, enligt A4. Att sedan arbetsmetodiken är enligt den agila metoden, menar A4 är positivt för projektets arbetsprocess. Teamet är hela tiden öppet för förändringar då IT-projekt ständigt tenderar att avvika från den ursprungliga planen. Detta är dock något teamen är vana vid och till och med brukar välkomna, då målet är att ständigt förbättra och lära sig, menar A4.

5.2.5 Projektledning utifrån A5 perspektiv

Enligt A5 utgår IT-projekt ofta från en idé, eller en affärsidé, mer specifikt. Det kan exempelvis vara att en kund, och tillika beställare, har en idé om att utveckla ett nytt systemverktyg, fortsätter A5. Därefter inleds initieringsfasen, följt av design, utveckling, testning och implementation. Den allmänna synen på A5 nuvarande arbetsplats sett till storleken på projektteamen, är att de hellre bör vara mindre än alltför stora. Detta menar A5 står i direkt kontrast till hur företaget såg på det på den tidigare arbetsplatsen. Fördelen med de mindre teamen är enligt A5 att de veckolånga sprintarna är enklare att genomföra. Tidigare var det ett betydligt större team att ta hänsyn till som IT-projektledare, medan det numera är mer lätthanterat. Vidare arbetade man mer utifrån den traditionella vattenfallsmodellen på den tidigare arbetsplatsen, i motsats till den agila arbetsmetodiken som råder inom den nuvarande,



fortsätter A5. Detta medför, enligt A5, att teamet snabbare kan producera mindre delmål, vilket i förlängningen medför en snabbare framtagen slutprodukt.

Vidare betonar A5 vikten av att alla inom teamet är införstådda med de krav som ställts utifrån kunden på projektet. Dessa krav kan och kommer med all säkerhet att förändras allteftersom att projektet fortskrider, menar A5, men det är likväl viktigt att grundförståelsen finns där. Ifall minsta lilla oklarhet skulle uppkomma bland någon i teamet, bör denne förhöra sig med projektledaren snarast för att reda ut det, menar A5. Risken är annars att exempelvis fel produkt utvecklas och alltså fel slutmål nås, fortsätter A5.

A5 fortsätter med att berätta om en gång vid en tidigare arbetsplats då A5 var involverad i två större IT-projekt samtidigt. Vid tiden arbetade A5 för ett kreditkortsinstitut när det gällande det ena projektet var satt som mål att utveckla en ny applikation. A5 hade höga ambitioner med att lyckas nå deadline för båda projekt, något som inte slutade lyckat, fortsätter A5. Väl inför lansering av applikationen lyckades teamet aldrig få den att ladda i gång på det sätt kunden önskat enligt överenskommelsen, något som berodde på för litet testning under testningsfasen, enligt A5. Denna missplanering berodde enligt A5 på ringa erfarenhet kring tidigare projekt av dessa storlekar, och vid tiden hade A5 enbart hunnit vara verksam som IT-projektledare i två års tid:

”Jag lärde mig en läxa den gången: ta dig aldrig an två projekt av den storleken vid ett och samma tillfälle. Det kan stå både dig och kunden dyrt.”

För att i fortsättningen reducera risken för ett liknande misslyckade, är numera A5 än mer noggrann med att gå igenom samtliga checklistor och att verkligen följa upp med samtliga inom teamet för att ligga i fas med projektet, berättade A5. Vidare menar A5 att en väl genomarbetad planering under planeringsfasen är viktig för att lyckas vid med ett IT-projekt, i synnerhet när det gäller de större sådana.

Vidare betonar A5 vikten av att behålla lugnet och inte få panik när saker och ting inte går exakt enligt plan. A5 menar att detta enbart leder till onödig stress, exempelvis ifall A5 skulle tagit ut sin frustration på en inom teamet som inte fullföljt sin uppgift. Den bästa lösningen är därför att låta gruppmedlemmen vara ifred och reflektera över vad som gick fel, för att sedan göra om och göra rätt nästa gång, anser A5.

Avseende den agila förhållningssättet i jämförelse med att driva ett projekt enligt vattenfallsmodellen, menar A5 att båda arbetsmetodiker har sin för- respektive nackdelar. Medan den agila metoden å ena sidan möjliggör för ett inkrementellt och iterativt arbetssätt, vilket gör det möjligt att släpa mindre delmål längs med projektets gång, innebär det också å andra sidan att själva helheten kan vara svår att se innan längre fram in i projektet. Här är det enklare att se helheten direkt vid utgångspunkt i vattenfallsmodellen, då denna genomarbetas mer grundligt direkt från start, enligt A5. Dock är det de små och korta etapperna som saknas vid denna metod och som medför att A5 förespråkar den agila arbetsmetodiken.



5.2.6 Projektledning utifrån A6 perspektiv

A6 menar att projektledning beror på projektets karaktär. Detta kan beröra initieringsfasen gällande projektbeställning, förfrågan och om det är relevant eller inte. När detta är gjort blir projektet tilldelat en projektledare för att göra en initiering, där projektledaren beskriver varför något ska göras, tidsaspekten, fördelarna, samt kostnaden. När allt är gjort, menar A6 att ambitionen är att få rätt personer på rätt plats. Dessutom handlar det om att göra gap-analys. Sedan genomförs workshops, samt att frågor ställs kring var projektet befinner sig, ifall personerna som ska göra detta måste tränas, och ifall avdelningar och verktyg kan komma att påverkas. Det finns många aspekter att väga in innan projektet ens kan börja, menar A6. Därefter kommer utförandefasen med projektmöten och till sist projektavslutet, där projektledaren lämnar över till marknadsavdelningen. I dessa faser blir det i stort sett alltid förändring när det gäller IT-projekt. Ett exempel är ett projekt som A6 hade hand om där det skedde en förändring i omvärlden och att andra krav kom in i bilden.

Vad gäller det som utmärker IT-projekt, menar A6 att det alltid finns beroenden inom systemen. Det gäller att vara noggrann med att om en förändring sker i system A, kommer det med största sannolikhet att påverka system B och C. Överblicken i dessa delar är återkommande:

“Du kan göra en förändring i system A, men övriga system B måste också ha det i sin backlog. Det handlar om prioriteringar och att gemensamt sträva efter samma mål.”

A6 berättar om tidigare projekt som vederbörande varit del av och berättar om ett lyckat sådant som handlade om betalningsmetoder och att de sett en ökning i den specifika betalningsmetoden. I detta fall var kunden behjälplig. Generellt gällande de IT-projekt som inte blir lika lyckade, möts A6 av förseningar, samt att tiden inte alltid hålls. En utmaning som A6 drog erfarenhet av, är utmaningen med att hantera många olika typer av intressenter. Med facit i hand skulle fler möten ha etablerats för att grundligt ta reda på vad som händer, enligt A6. Att få intressenter i scope, att vara så agil som möjligt, samt en del funktioner missades som A6 ville ha med. A6 påpekar också att även om IT är förhållandevis flexibelt, är inte alla IT-projekt det.

A6 menar vidare att misstag händer hela tiden och berättar att de använder ”lessons learned”, alltså lärdomar från projektet, för att dela med sig om vad som gjordes väl, vad som inte gjordes lika väl och vad som kunde förbättras. Detta blir sedan delat i ett PDF-dokument eller i en Powerpoint, utan att veta om det egentligen används i framtiden.

Vad gäller att hantera hinder under projektets gång menar A6 att vederbörande försöker lösa det själv. Dessutom försöker A6 få folk tillsammans att diskutera och försöka se vad den verkliga utmaningen är. Om det är något större som att budgeten tar slut måste vi se varför den gör det, vad mer som behövs och hur detta ska lösas. Det är viktigt med kommunikation i dessa fall. A6 avslutar med att diskutera den agila påverkan. Med vattenfallsmodellen blir det tydligare för projektgruppen när projektet är slut, medan agilt är mer lättroligt, och måste heller inte vara helt perfekt. Således



menar A6 att det är två helt olika arbetsmetodiker och som har förändrat mycket gällande IT-projekt.

5.3 Kritiska framgångsfaktorer

Nedan beskrivs de kritiska framgångsfaktorer som anses nödvändiga för att IT-projekt ska lyckas, utifrån informanternas perspektiv.

5.3.1 Kritiska framgångsfaktorer utifrån A1 perspektiv

Vad gäller faktorer som måste uppfyllas för att lyckas med ett IT-projekt, summerar A1 det genom att betona vikten av prioritering; att prioritera det som projektet i fråga ska leverera. A1 menar också att resurser är av största vikt och menar att dessa två hade underlättat vardagen betydligt för A1 i sin projektledarroll. Det hade gjort att A1 hade kunnat projektleda på ett annat sätt i det enskilda IT-projektet, samtidigt som A1 menar att i en agil miljö så är det eventuellt inte det bästa för helheten och för den agila organisationen i sig, vilket gör att det är en svår balansgång. Dessutom är kommunikation viktigt, avslutar A1.

5.3.2 Kritiska framgångsfaktorer utifrån A2 perspektiv

A2 betonar vikten av att förtydliga förväntningar såsom mål och vad scopet är. Vidare menar A2 att vikten av att förtydliga i gruppen vad värdet av projektet ska leverera och vad som behövs för att det ska lyckas. A2 menar också att prioriteringar är viktigt, och att veta vad som gäller så projektgruppen är beredd på förändringar:

“Världen förändras jättefort och det gör även IT och teknologi, och lösningar. Det är jätte viktigt att ha det i åtanke. Du vill inte ta jättelång tid till att planera innan du kan starta, så det är viktigt att vara flexibel då det ska passa IT-landskapet.”

Det agila arbetssättet hjälper också projektet att bli mer flexibelt, avslutar A2.

5.3.3 Kritiska framgångsfaktorer utifrån A3 perspektiv

När det kommer till de kritiska framgångsfaktorerna som krävs för att IT-projekt ska lyckas, är det enligt A3 kritiskt att framförallt kommunikationen fungerar tillfredsställande. Detta har tidigare varit en återkommande faktor i hur A3 förklarar och gett exempel på tidigare framgångar vid ledningen av IT-projekt. A3 fortsätter att berätta att en tydlighet i vad som faktiskt förväntas ska levereras vid slutet av projektet, är en förutsättning för att lyckas:

”Deltagarna måste kunna se helheten för att lyckas prestera på topp.”

Ifall de inblandade, i synnerhet det egna teamet, enbart vet vad som ska levereras och inte varför, menar A3 att detta kan resultera i en lägre motivation bland deltagarna.

5.3.4 Kritiska framgångsfaktorer utifrån A4 perspektiv

De kritiska framgångsfaktorerna består primärt av att skapa en struktur och en tydlighet, enligt A4. Det ska vara god ordning och alla inom teamet ska ha kännedom om var det går att finna vad. Vidare måste det enligt A4 vara en transparens om vem



som gör vad. Rollfördelningen ska vara tydlig och utagerad redan från start och vilket ansvar var och en förväntas ha under projektet. Sedan är det också viktigt att emellanåt sammanstråla samtliga gruppledare och hålla en dagslång workshop tillsammans, allt för att ytterligare öka på den goda känslan tillsammans som ett lag, menar A4. A4 fortsätter med att poängtera att ifall IT-projektledaren har ett sammansvetsat team där förtroendet är högt både inom teamet och mellan projektledaren, samt deltagarna, går det mesta att lösa.

”En för alla, alla för en!”

Teamet ska kunna känna sig trygga i att våga berätta när det är någon oklarhet som dykt upp, när de inte förstår uppgiften, eller berätta ifall någon inte mår bra. Det är enbart så projektet kan gå framåt och att alla inom gruppen kan känna sig sunda, avslutar A4.

5.3.5 Kritiska framgångsfaktorer utifrån A5 perspektiv

Gällande A5 bedömning av de kritiska framgångsfaktorer som måste vara i sin ordning för att lyckas med ett IT-projekt, framhåller A5 i synnerhet att ha ett scope. A5 menar att det är väsentligt för projektets framgång att skapa sig en så bred och detaljerad bild av läget som möjligt. Vidare anser A5 att en noggrann planering är böand det viktigaste för att teamet ska kunna ta sig i mål tillsammans. Alla detaljer bör vara på sin plats, gärna redan från första dagen. Det minimerar nämligen risken för oväntade händelser under projektets gång, då ju senare in i projektet ett fel uppdagas, desto svårare blir det att tackla, vidareutvecklar A5. Slutligen, och troligtvis det allra viktigaste vid närmare eftertanke av A5, är en god riskhantering viktig att ha i beredskap. Som projektledare vet man aldrig riktigt vilka problem eller händelser som kan tänkas inträffa vid ledningen av ett projekt, varför en genomarbetad riskhantering är ett måste, avslutar A5.

5.3.6 Kritiska framgångsfaktorer utifrån A6 perspektiv

A6 påtalar vikten av att ha resurser och rätt personer, förståelse för IT-komponenterna, nämligen en god baskunskap om hur IT-systemet fungerar. Det gör att IT-projektledaren åtminstone kan ställa frågor kring systemet som sådant. Det hjälper helt enkelt att ha en grundlig förståelse. Vidare är kommunikationen en kritisk framgångsfaktor, enligt A6:

“Du möter alltid utmaningar och det bästa i det läget är att ha en god kommunikation.”

A6 avslutar med att påtala vikten av transparens för ett IT-projekt och att detta går hand i hand med god kommunikation.

5.4 Utmaningar

Nedan beskrivs informanternas syn på och erfarenheter av de utmaningar som de ställts inför inom nuvarande och tidigare IT-projekt.



5.4.1 Utmaningar utifrån A1 perspektiv

A1 beskriver prioriteringar och resurser som de största utmaningarna och att de kritiska framgångsfaktorerna också ofta är utmaningarna.

5.4.2 Utmaningar utifrån A2 perspektiv

A2 berättar att det finns så många utmaningar att det är svårt att välja enbart tre, men att ändring av prioriteringar är en av dem. A2 menar att det hör till att saker och ting ändras, vilket kan vara svårt att anpassa sig till. En andra handlar om lösningar och förväntningar, nämligen att undvika ett smalt IT-landskap. A2 menar att det handlar om att hantera beroenden och se till att de matchar IT-landskapet. Den tredje utmaningen A2 nämner är att se till att inte glömma slutanvändaren, vilket är en stor utmaning. Det handlar om att fokusera på slutanvändare och inte enbart nyckelintressenterna, då det i slutändan är slutanvändaren som kommer att använda produkten, enligt A2.

5.4.3 Utmaningar utifrån A3 perspektiv

Gällande utmaningarna vid ledningen av IT-projekt, är det framför allt komplexiteten som kan te sig som mest utmanande, åtminstone utifrån A3 nuvarande arbetsplats som är stort och komplext, berättar A3. Vidare är det de prioriteringar av vad som ska göras härnäst som emellanåt kan vara utmanande, fortsätter A3. Detta går alltsomoftast hand i hand med tillgängligheten bland deltagarna, då det ju är svårt att prioritera något visst när det kan råda osäkerhet huruvida resten av teamet har all den tid som krävs för det specifika momentet, avslutar A3.

5.4.4 Utmaningar utifrån A4 perspektiv

De största utmaningarna vid ledningen av ett IT-projekt, är enligt A4 fel kompetenser på fel ställe. Det kan handla om att personen inte förstår problematiken eller har den kunskap och erfarenhet som krävs för att lösa uppgiften. I förlängningen kan detta resultera i att fel metoder används för att ta sig an uppgiften, menar A4. Av ren erfarenhet brukar A4 dock tidigt kunna märka av ifall detta kan komma att bli ett problem längre fram, men det är inte alltid som det är lika enkelt att bedöma, enligt A4. Dessutom menar A4 att den rätta känslan är viktig att ha inom teamet. A4 utvecklar med att berätta att det är viktigt att medlemmarna i teamet ständigt är transparenta, både avseende hur arbetet fortskrider, samt vågar berätta ifall det uppstår problem. Slutligen menar A4 att en god relation med kunden är oerhört viktig för att ständigt hålla denne tillfreds. Detta utvecklas med att kunden kontinuerligt måste hållas i loop och faktiskt vara införstådd med vilket slutresultat som kan förväntas och att både sådant som tid och budget hålls realistiska. Sedan är det viktigt med en god personkemi IT-projektledare och kund emellan, avslutar A4.

5.4.5 Utmaningar utifrån A5 perspektiv

Avseende utmaningar som ska hanteras under projektets gång, är det framför allt viktigt att kontrollera alla intressenter, som stundom upplevs svårt, menar A5. Detta är strikt utifrån perspektivet som IT-projektledare då denna roll behöver ha kontroll och kunskap om mer än det egna teamet, såsom exempelvis kunden, investerarna och inte minst de resurser som finns till råds, förklarar A5. Sedan kan det vara utmanade vid testning av integrerade tjänster, fortsätter A5. Innan något börjar produceras är det viktigt att exempelvis all skriven kod grundligt testas för att systematiskt leta fel.



Detta är något testteamet sköter, men A5 som IT-projektledare måste ändå övervaka att resultatet också blir korrekt.

5.4.6 Utmaningar utifrån A6 perspektiv

En specifik utmaning för IT-projekt är prioriteringar. En annan utmaning kan vara kapacitet och beroendet av kapitalet. Vidare belyser A6 vikten av att exempelvis inte låta sig vara beroende av enbart en utvecklare, då det annars kan medföra en sårbarhet för företaget. Detta är ett läge som en IT-projektledare inte vill hamna i, menar A6. Ytterligare en utmaning, enligt A6, är något av en standard:

“Om vi gör en ändring som fungerar för Sverige, så måste det också fungera för andra marknader.”

Om en ändring ska göras, måste den vara relevant för samtliga intressenter och inte enbart för det egna projektet, avslutar A6.



6 Analys

Under detta kapitel kommer det empiriska resultatet att analyseras utifrån de intervjuer som genomförts, samt jämföras med den teoretiska referensramen och den tidigare forskningen.

6.1 Kritiska framgångsfaktorer

Enligt den empiriska datan är krav, budget och tid kritiska framgångsfaktorer vid drivning av IT-projekt. Detta omnämns också enligt litteraturgenomgången. Koi-Akrofi (2017) menar att dessa tre faktorer definierar vad som behöver uppfyllas för ett lyckat IT-projekt. Även tidigare forskning påpekar detta. Dock menar Engström, Vaskovic och Popper (2015) att det är mer komplicerat än budget och tid. Förändrade krav utifrån beställaren, samt att kunna beskriva komplexa projekt för intressenter, är också faktorer att ta i beaktning, enligt Engström, Vaskovic och Popper (2015).

Vad gäller projektmodellen Tonnquist (2021) tidigare redogjort för, bestående av flera faser, visade det empiriska resultatet att dessa faser ofta finns som grund, men kan komma att ändras då IT-projekt är unika. Vidare sker det ofta en navigering både bakåt och framåt mellan faserna. Detta har blivit särskilt tydligt sedan det agila synsättet blivit alltmer etablerat. Gustavsson (2020) menar i kapitlet litteraturgenomgång att det agila manifestet är mer flexibelt och inte lika strukturerat. Utifrån den empiriska datan kunde det varit mer flexibilitet i projekten och därutöver ständigt leverera små delar. Dessutom klargjordes att det gynnar IT-projektet och konstaterades som en revolution gällande framgången av IT-projekt. Vidare fastställdes att IT-lösningar kräver underhåll och ska fungera efter avslut, vilket betyder att IT-projektledare måste vara flexibla utifrån hur omvärlden förändras. Enligt Gustavsson (2020) är samhället och omvärlden i ständig förändring och menar att det kräver anpassning när det berör teknik och andra samhällsfrågor. Dessa kan ha en betydande inverkan på projektet, vilket empirin också påvisade. Detta gör dessutom att det agila synsättet blir alltmer viktigt enligt den empiriska datan som en kritisk framgångsfaktor. Däremot är verkligheten inte lika distinkt enligt projektmodellen som Tonnquist (2021) beskrev i jämförelse.

Gustavsson (2020) redogjorde tidigare kring rollerna inom det agila synsättet, där projektledare inte längre hade en given roll. Empirin påvisade ett exempel där projektledarrollen uteslöts från IT-projektet, vilket inte föll väl ut. Det fastslogs att en projektledare behövs för att projektet ska bli strukturerat. Resultatet klargjorde därmed att en verksamhet kan vara agil, utan att vara rigid på rollerna som Gustavsson (2020) påtalade gällande flexibiliteten inom det agila manifestet. Gustavsson (2020) beskriver även rollerna utvecklare och testare som viktiga för IT-projekt, vilka dessutom karaktäriserar IT-projekt, något Koi-Akrofi (2017) redogör för. Detta är roller som arbetar med digitala uppgifter och är några av definitionerna av IT-projekt vilket definierades under litteraturgenomgången.

Den främsta framgångsfaktorn inom IT-projekt var enligt det empiriska resultatet kommunikation. Mekonnen (2016) beskrev i tidigare forskning vikten av tydlig information genom hela organisationen för att säkerställa att brister ej uppstod. Detta menar även Vadhanasin et al. (2016) och framhävde att de kommunikationsverktyg



och metoder som användes var av betydande vikt för en lyckad utgång för IT-projektet. Vidare beskrev Tonnquist (2021) i litteraturgenomgången vikten av att arbeta i team och betydelsen av att samspela med varandra, något också tidigare forskning intygar, enligt Vadhanasin et al. (2016). Den empiriska datan framhäver att med tydliga utgångspunkter och ständig feedback, minskar risken att misslyckas. Att vara tydlig med vad som är prioriterat och att alla förstår vad som ska göras inom IT-projektet, utgjorde en påtaglig fördel. Även Koi-Akrofi (2017) betonar vikten av god kommunikation och benämnde detta som en kritisk framgångsfaktor för IT-projekt i figur 1.

6.2 Utmaningar

Tidigare i studien menade Tonnquist (2021) att bland annat begränsning av tid, budget och tillfällig organisation kategoriserar IT-projekt. I den tidigare forskningen påtalade Cooke-Davies (2002) liksom Engström, Vaskovic och Popper (2015) dessutom att projekt är komplexa. Enligt den empiriska datan var även dessa grunder inom IT-projekt också några av de största utmaningarna. Resurser är viktigt enligt det empiriska resultatet för att möjliggöra de krav och mål IT-projektet har. Utan resurser går det inte att utföra det som krävs. Eftersom projekt är tidsbestämda, ökar kravet att kunna leverera inom tidsramen, enligt Tonnquist (2021). Det empiriska resultatet visar dock flera utmaningar som bidrar till att IT-projekt blir försenade. Dessa förseningar kan även göra att den avsatta budgeten överskrids, vilket gör IT-projektet riskerar att fallera.

Tonnquist (2021) beskriver att IT-projekt bedrivs av människor. Den empiriska datan gav exempel på en sämre sammanhållning i gruppen, där gruppen inte arbetade som ett team och därför inte strävade mot samma mål. Detta gav upphov till en stor utmaning enligt den empiriska datan. Liknande exempel är också något som påtalats under intervjuerna vad gäller tidigare lyckade respektive mindre lyckade projekt. I en studie kom Gustavsson och Westin (2011) fram till vikten av att förstå varför och vad tekniken gör, i den tillsatta organisationen. Detta var något som empirin påvisade som en utmaning i organisationen, det vill säga att ha de resurser som önskas. Gustavsson och Westin (2011) betonar också att modellen framhäver förändring under projektets gång och att ett flexibelt ledarskap är viktigt för att nå det lyckade resultatet i IT-projektet. Detta var även något den empiriska datan fastslog.

Övriga egenskaper som behöver tas i beaktning vid ett IT-projekt, är enligt det empiriska resultatet krav. Den empiriska datan visade på betydelsen av att synka krav med slutanvändare. Trots goda kommunikationer med användarna gällande funktioner och krav, tenderar det emellanåt att hamna mellan olika ansvarsområden och att ingen tar tag i det. Det empiriska resultatet påvisade vikten av slutanvändare som faktiskt ska använda detta, då det finns en risk att fokus enbart läggs på intressenterna. I jämförelse med den tidigare forskningen, där Gustavsson och Westin (2011) delgav aspekter att ta hänsyn vid i IT-projekt, påvisade studiens empiriska resultat att det finns fler aspekter att ta hänsyn till.

Vad gäller dokumentation efter ett IT-projekt, visade den empiriska datan att ett ramverk användes för att dokumentera styrkor och svagheter, samt vilka lärdomar



som erhöles. Däremot visade det empiriska resultatet att denna dokumentation förmodligen inte används, och att ingen sannolikt analyserar det i efterhand.



7 Diskussion

I detta kapitel presenteras en diskussion kring studiens analys, samt med jämförelse mot tidigare forskning. I enlighet med syftet kategoriseras dessa utifrån kritiska framgångsfaktorer och utmaningar. En diskussion presenteras även gällande metoden samt studiens svagheter.

7.1 Kritiska framgångsfaktorer

I analysdelen betonades kommunikation som en kritisk framgångsfaktor. Studien påvisar att IT-projekt sällan eller aldrig betar sig likadant, i synnerhet inom det agila manifestet. Enligt studien kan de flesta hinder som uppstår längs med vägen lösas genom god kommunikation. Även då ett hinder inte går att lösa, medför den tydliga och transparenta kommunikationen att hindret åtminstone minimeras och inte blir större. Detta går i linje, och styrks dessutom, av den tidigare forskningen som Gustavsson och Westin (2011) belyser gällande vikten av kommunikation genom hela processen, från start till slut. Även Mekonnen (2016) beskrev kommunikation som en faktor till framgång. Mekonnen (2016) menade att god kommunikation krävs från alla roller, från såväl IT-avdelningen, verksamheten i stort, som från övriga intressenter. Resultatet från studien påvisade nämligen att det kan uppstå en brist i kommunikationen då IT och marknad möts. Detta kan liknas med hur Mekonnen (2016) beskrev vikten av kommunikation från alla parter. Vidare menade även Vadhanasin et al. (2016) att kommunikationshanteringen var avgörande för framgång vid IT-projekt. Detta specificerades enligt det empiriska resultatet dels genom att de kommunikationsverktyg och metoder som användes var betydelsefulla, dels att kommunikationen inom teamet var viktig.

Studien belyser en annan viktig faktor för att ha en större möjlighet att lyckas med ett projekt, nämligen att ha ett tydligt och brett scope. Utifrån studien visade det på en betydande inverkan på projektet. Likaså är detta något den tidigare forskningen framhåller. Däremot påträffades inget som påtalade denna betydelse utifrån de insamlade litterära studierna, vilket exempelvis kan betyda att detta var specifikt inom detta företag, alternativt att andra företag inte anser detta vara en viktig faktor.

Enligt den tidigare forskningen utifrån Fayaz et al. (2017) framkom det att projektledarnas färdigheter var viktiga för projektet, i synnerhet en stark ledarskapsförmåga. Dock spelade det enligt Fayaz et al. (2017) inte någon betydande roll i de fall då övriga medlemmar hade en längre erfarenhet av att arbeta i liknande IT-projekt.

De initiala och traditionella faserna i teorin och enligt projektmodellen som Tonnquist (2021) påtalade, används i grunden. Dock förekommer förändringar i dem, särskilt sedan det agila förhållningssättet etablerades, menar Tonnquist (2021). Analysdelen antydde att det inte längre är ett krav att dessa faser strikt efterföljs. IT-projekt är unika och det finns ingen exakt, utpräglad mall att gå efter, då alla IT-projekt är ständigt föränderliga. Detta gör att faserna skiftar och att det ofta sker en förändring i dem, men att det likväl följer dessa faser. Denna strikthet påträffades inte i litteraturgenomgången gällande hur processen i ett projekt ser ut. Enligt resultatet efterföljs dessa inte strikt, utan det sker ständiga förändringar i faserna. En alternativ



tolkning kan vara att det har med den agila utvecklingen att göra, gällande de mer lätttrörliga processerna.

Noterbart var dokumentationen av lärdomar som är en byggsten i projekt, såväl som inom IT-projekt. Tonnquist (2021) påtalade vikten av att dokumentera lärdomar av tidigare projekt. I analysdelen gick det att utläsa att dokumentationen av lärdomar görs, såväl under projektets gång som efter avslut. Empirin vittnar om en tvivelaktighet huruvida dokumentationen faktiskt används efter avslut. Undersökningen påvisade dock en positivitet inför det. Detta medför att det kan tolkas som att det troligtvis mer handlar om en extra trygghet och att det möjligtvis upplevs som en lärdom genom att dokumentera det.

7.2 Utmaningar

Ett av studiens resultat var att IT-projektledare betonade att IT-projekt generellt är komplexa. Detta kan kopplas till tidigare forskning, då denna syn på IT-projekt stämmer överens med hur IT-projekt beskrivs enligt Engström, Vaskovic och Poppers (2015) studie. En generell tolkning blir således att IT-projekt är komplexa och att det är en av de största utmaningarna. Även Cooke-Davies (2002) fastslog komplexiteten kring framgång av IT-projekt. Trots år av forskning, går det inte att hitta enbart ett sätt för hur framgång med IT-projekt uppnås. Detta går i linje med det empiriska resultatet gällande hur varje IT-projekt är unikt och att det inte finns någon exakt, utpräglad väg för hur framgång skapas.

En annan utmaning flertalet av projektledarna påtalade var prioriteringar och ändring av prioriteringar. Det finns kopplingar till den tillfälliga organisationen eller resurser. Ifall hjälp behövs kan andra inblandade ha andra prioriteringar på sin backlog och därav blir projektet i fråga inte prioriterat i den bemärkelsen. Det kan enligt analysdelen också handla om ändringar av prioriteringar som gör att det enskilda projektet kan lida. Mekonnen (2016) beskrev utmaningen i att det kan bli en kollision mellan verksamhet och IT. Utifrån analysdelen gick det också att utläsa hanteringen av intressenter som har mer ett business-tänk än ett tekniskt tänk. Dessa två världar hör förvisso ihop i många avseenden, men kan också kollidera då den ena världen kanske inte förstår hur komplext något kan vara rent tekniskt exempelvis. I analysdelen beskrevs komplexiteten med IT-projekt, vilket överensstämmer med både teori och tidigare forskning. Engström, Vaskovic och Popper (2015) beskriver vikten av att kunna hantera krav. Det finns aspekter som är oförståeliga eller med ofullständiga krav. Detta innebär att det kan bli svårare att beskriva målet och kundnyttan, enligt Engström, Vaskovic och Popper (2015)

Det diskuterades också om relevanta ändringar, det vill säga ändringar som fungerar på flera ställen. En ändring fungerar möjligtvis på ett ställe i systemet, men kan kollidera med andra beroenden eller marknader. Enligt empirin påtalades vikten av att ha en tydlig roadmap etablerad, det vill säga att ständigt ha en tydlig och utstuderad plan. Detta kan dock vara svårt inom den agila världen och därav bli en utmaning, enligt empirin.

En annan utmaning handlade om fel kompetens på fel plats och att projektledaren exempelvis inte vet hur skicklig en utvecklare är eller hur komplext någonting kan



vara. Dock menar den tidigare forskningen, liksom studiens resultat, att god kommunikation kan avvärja de flesta problem.

7.3 Metoddiskussion

Forskningsfrågorna har besvarats genom ett kvalitativt tillvägagångssätt där semistrukturerade intervjuer genomförts. Fördelen med detta tillvägagångssätt kan vara att mer uttömmande information erhålls. Den intervjuguide som etablerades, i enlighet med det kvalitativa förhållningssättet, har exempelvis kunnat leverera en utförlighet i svaren för att besvara forskningsfrågorna. Däremot hade en kvantitativ ansats eventuellt gett mer precisa svar, exempelvis genom användningen av enkäter. Enkäter hade möjligtvis kunnat bidra till mer tydliga och konkreta svar till studiens forskningsfrågor. Ur ett kritiskt perspektiv går det att argumentera för att tillvägagångssättet med att enbart undersöka ett företag har brister. Anledningen är då det är svårt att ifrågasätta ifall studien är generaliserbar eller unik för det specifika företaget.

Gällande studiens validitet, vilken ämnar till att beskriva att det som undersöks också är det som avses att undersökas, har IT-projektledare intervjuats. Dessutom har majoriteten en längre erfarenhet inom yrket, vilket också kan bidra till studiens validitet. Informanterna kan dock medvetet eller omedvetet ange felaktig information, men med hänsyn till erfarenheterna och rollerna informanterna besatt, kan en tänkbar fördel vara att trovärdigheten i stället styrks. Svaren från informanterna var till största del samstämmiga och det fanns inga större skillnader mellan informanternas svar, vilket också skulle kunna styrka att trovärdig empiri har åstadkommit. En annan fördel kan vara att samtliga informanter dessutom varit förstahandskällor, vilket minskar risken att information har missats eller ha förvanskats.

Vad gäller reliabiliteten menar Jacobsen (2017) att en god måttstock är ifall samma resultat hade uppnåtts även ifall studien genomfördes en gång till. Eftersom informanternas sätt att svara på var snarlika, och där delvis likadana svar angavs, finns det skäl att tro på att liknande resultat hade återupprepats. Det går dock att betrakta svagheter i att enbart ett företag undersöktes och att ett helt annat resultat hade kunnat uppkomma, exempelvis ifall studien genomfördes gentemot en annan IT-avdelning på ett annat företag i Sverige. Ingången i denna studie som systemvetare kan också ha påverkat hur olika aspekter behandlats gällande exempelvis metodval och intervjufrågor. Ifall studenter med annan akademisk bakgrund hade genomfört studien, hade eventuellt ett annat mönster framkommit.



8 Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka och få en bättre förståelse för varför IT-projekt lyckas eller inte lyckas utifrån projektledares perspektiv, och där följande frågeställningar har besvarats:

Hur beskriver projektledare de kritiska framgångsfaktorerna i ledningen av ett IT-projekt?

Kommunikation är en nyckel för framgång och en faktor som är kritisk i ledningen av ett IT-projekt. Även resurser, budget och tid är viktigt för att IT-projektet ska kunna lyckas. Dessa faktorer utgör grunden för att öka sannolikheten att IT-projekt ska lyckas hela vägen fram till slutmålet. Eftersom världen förändras och vi med den, är det viktigt att styra projekten utifrån omvärlden. Sedan är det viktigt att projektledaren innehar goda färdigheter, och då i synnerhet en stark ledarskapsförmåga. Prioriteringar inom projektet såväl som att hantera krav är viktigt; att fokusera på rätt saker och veta vad som är viktigt att prioritera. Att ha en tydlighet i vad som kommer att levereras vid projektets slut, likväl som att inneha ett tydligt scope är också viktiga faktorer. Det måste finnas förståelse för både systemet och för IT-komponenterna, såsom exempelvis mellan beroenden och kopplingar. Sedan handlar det också om att förstå IT-landskapet och att alla IT-projekt är unika.

Hur beskriver projektledare utmaningarna i ledningen av ett IT-projekt?

Resurser, budget och tid är även utmaningar i ledningen av IT-projekt. Dessutom kan det vara svårt vad gäller prioriteringar och att ha rätt resurser redo när det behövs. Det handlar om utmaningen med att hantera intressenter som har ett mer utpräglat business-tänk än ett tekniskt tänk. IT-projekt är komplexa och det är en utmaning att beskriva och förklara varför och hur någonting ska genomföras. Sedan är det viktigt att inte glömma bort slutanvändaren som faktiskt är den som ska använda det som slutligen levereras. Att vara transparent är en annan utmaning. Dessutom måste relevanta ändringar som fungerar väl för samtliga intressenter och på alla områden tas i beaktning och kunna hanteras. Även att strukturera upp en roadmap för projektet trots ett agilt förhållningssätt är betydelsefullt. Sedan kan det vara svårt att förklara och förstå kundnyttan med ett IT-projekt ifall det är ett invecklat projekt, då IT-projekt tenderar att vara komplexa. Slutligen stämmer teorin och den tidigare forskningen väl överens gällande komplexiteten kring IT-projekt med hur projektledare beskriver utmaningarna gällande IT-projekt.

8.1 Förslag på vidare forskning

Genom denna studie skildras vad som krävs och upplevs komplext vid ledningen av IT-projekt. Studien syftar även till vad som är kritiskt och måste uppfyllas för att ett IT-projekt ska lyckas. Detta kan gynna framtida forskare för att på ett mer kvantitativt tillvägagångssätt kunna redogöra för de viktigaste aspekterna vid ledningen av IT-projekt. Denna studies syfte och forskningsfrågor innehöll inte de mätbara aspekterna i vad som är det viktigaste faktorerna avseende IT-projekts framgång. Av denna anledning föreslår vi att framtida forskare mäter vilka aspekter som är de mest kritiska och avgörande vid tidigare projekt.



Referenslista

- Cooke-Davies, Terry (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*. 20. ss.185-190. doi:[10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Dominguez, Jorge (2021). The Curious Case of the CHAOS Report 2009. *Project Smart*. 10 oktober.
<https://www.projectsmart.co.uk/it-project-management/the-curious-case-of-the-chaos-report-2009.php> (Hämtad 2022-01-28).
- Engström, Angelica; Vaskovic, Adam & Popper, Michael (2015). *IT-projekt och dess kritiska framgångsfaktorer*. Lunds universitet.
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=5467558&fileId=5467766>
- Fayaz, Ayesha; Kamal, Yasir; ul Amin, Saif & Khan, Sammandar (2017). Critical Success Factors in Information Technology Projects. *Management Science Letters*. 7(2). ss.73-80. doi:[10.5267/j.msl.2016.11.012](https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.11.012)
- Gustavsson, Ann-Sofie & Westin, Anneli (2011). *Framgångsfaktorer för lyckade IT-projekt*. Högskolan i Gävle.
<http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:396426/FULLTEXT01.pdf>
- Gustavsson, Tomas (2020). *Agil projektledning*. 4. uppl. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Görling, Stefan (2009). *Att arbeta med IT-projekt*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2:1. Lund: Studentlitteratur.
- Koi-Akrofi, Godfred (2017). Delivering Successful IT Projects: A Literature-Based Framework. *Textila International Journal of Management*. 3. ss.294-319.
doi:[10.21522/TIJMG.2015.03.02.Art028](https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.03.02.Art028)
- Mekonnen, Aida (2016). *Faktorer som anses vara kritiska vid genomförandet av ett IT-projekt*. Uppsala universitet. <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:901589/FULLTEXT01.pdf>
- Morcov, Stefan; Pintelon, Liliane & Kusters, Rob (2020). Definitions, characteristics and measures of IT project complexity - a systematic literature review. *International journal of information systems and project management*. 8(2). ss.5–21. doi:[10.12821/ijispm080201](https://doi.org/10.12821/ijispm080201)
- Tonnquist, Bo (2021). *Projektledning*. 8. uppl. Stockholm: Sanoma utbildning.



Vadhanasin, Vipakorn; Ratanakuakangwan, Suthas; Santivejkul, Kamales & Patanakul, Peerasit (2016). Critical Success Factors in IT Project Management – Effectiveness: A Study in Thai Firms. *European Proceedings*.
doi:[10.15405/epsbs.2016.08.38](https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.08.38)

Wohlin, Claes (2005). *Introduktion till programvaruutveckling*. Lund: Studentlitteratur.



Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Introduktion:

1. Berätta lite kort om dig själv och din roll?
2. Vad var det som ledde dig in på IT-projektledarrollen?
3. Hur länge har du varit verksam som IT-projektledare?

Projektledning:

1. Berätta generellt om de olika faserna i ett IT-projekt?
2. När du sedan är involverad i ett IT-projekt, blir det någon förändring i dessa faser och i så fall på vilket sätt?
3. Vilka specifika egenskaper vid ett IT-projekt bör tas i beaktning?
4. Skulle du kunna diskutera lite om och ge exempel på nuvarande eller tidigare IT-projekt som du varit en del av, både som lyckats och misslyckats?
5. Vilka utmaningar drog du erfarenhet av efter det? Vad gjordes bra och vad kunde göras bättre?
6. Dokumenterades misstag och lärdomar? Vad dokumenterades i så fall?
7. Hur gör man för att hantera hinder under IT-projektets gång?
8. Förändrar den agila ledningen hur man hanterar IT-projekt och i så fall hur?

Avslutning:

1. Avslutningsvis, ifall du enbart fick välja tre kritiska framgångsfaktorer vid ledningen av dina IT-projekt, vilka skulle de i så fall vara? Varför?
2. Ifall du enbart fick välja de tre största utmaningarna vid ledningen av dina IT-projekt, vilka skulle de i så fall vara? Varför?
3. Har du något ytterligare att tillägga eller dela med dig av med oss gällande ledningen av IT-projekt?



Bilaga 2: Informerat samtycke



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Samtyckesblankett för att delta i kandidatuppsatsen ”Att leda IT-projekt: En kvalitativ studie om framgångsfaktorer och utmaningar för IT-projekt ur en projektledares perspektiv”

Kandidatuppsatsens syfte är att ”med denna uppsats undersöka och få en bättre förståelse för varför IT-projekt lyckas eller inte lyckas utifrån projektledarens perspektiv” och med forskningsfrågorna ”Hur beskriver projektledare de kritiska framgångsfaktorerna i ledningen av ett IT-projekt?” och ”Hur beskriver projektledare utmaningarna i ledningen av ett IT-projekt?”.

Genom att skriva under den här samtyckesblanketten godkänner du att dina personuppgifter behandlas inom ramen för uppsatsen/studien som beskrivs ovan. Du kan när som helst dra tillbaka ditt samtycke genom att kontakta någon av kontaktpersonerna nedan. Dina personuppgifter kommer därefter inte längre att bevaras eller behandlas vidare utan annan laglig grund.

De personuppgifter som kommer samlas in från dig är ditt för- och efternamn. Detta är dock enbart för vårt eget ändamål för att särskilja respondenterna åt, då du som respondent kommer att vara helt anonymiserad för övrigt. Dina personuppgifter kommer behandlas fram till uppsatsens slut, det vill säga till den 30 juni 2022, varefter de raderas.

Du har alltid möjlighet att få information om vad som registrerats om dig eller ha synpunkter på behandlingen eller de uppgifter som samlats in genom att kontakta någon av kontaktpersonerna nedan eller lärosätets dataskyddsombud på dataskyddsombud@lnu.se. Klagomål som inte kan lösas med Linnéuniversitetet kan lämnas till Integritetsskyddsmyndigheten.

.....
Underskrift

.....
Ort och datum

.....
Namnförtydligande

Kontaktuppgifter:

Studentens namn: Christer Smedberg
Studentens e-postadress: cs223sj@student.lnu.se

Studentens namn: Tobias Johansson
Studentens e-postadress: tj222ne@student.lnu.se

Handledarens namn: Niki Chatzipanagiotou
Handledarens e-postadress: niki.chatzipanagiotou@lnu.se



Linnéuniversitetet

Institutionen för informatik

351 95 Växjö / 391 82 Kalmar

Tel 0772-28 80 00

Lnu.se