

Organisationers användande av projektmognadsmodeller

En kvalitativ fallstudie om hur
projektmognadsmodeller kan användas för att
förbättra projektförmågan

Viktor Andersen Nyström
Anton Ehrenström

Handledare: Olga Yttermyr

Förord

Vi vill först och främst tacka samtliga respondenter som har deltagit i denna undersökning, utan er hjälp hade denna uppsats inte kunnat genomföras. Vi vill även tacka vår handledare Olga Yttermyr som har varit oerhört hjälpsam och värdefull under hela uppsatsperioden genom att bistå med förslag till förbättringar och intressanta reflektioner.

Vi vill även rikta ett tack till de studenter som har genomfört oppositioner till vårt arbete och kommit med feedback. Det är lätt att bli "blind" på sin egen uppsats och då är det alltid välkommet med andras tankar och idéer.

Stort tack!

Viktor Andersen Nyström & Anton Ehrenström

Sammanfattning

Titel: Organisationers användande av projektmognadsmodeller - en kvalitativ fallstudie om hur projektmognadsmodeller kan användas för att förbättra projektförmågan

Författare: Viktor Andersen Nyström & Anton Ehrenström

Handledare: Olga Yttermyr

Bakgrund: Ett av de mest välanvända tillvägagångssätten för att utvärdera och förbättra organisationers projektledning är att använda sig av projektmognadsmodeller. Det råder emellertid brist på forskning om hur organisationer använder projektmognadsmodeller för att förbättra sin projektförmåga varpå vi ämnar bistå med ökad kunskap till forskningen.

Syfte: Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap om hur organisationer kan förbättra sitt användande av projektmognadsmodeller.

Genomförande: Denna kvalitativa fallstudie utgår ifrån ett hermeneutiskt förhållnings-sätt och tar en abduktiv ansats. Urvalet av fallorganisationer har varit kriteriebaserat medan respondenter valdes med hjälp av ett snöbollsurval. Primärdata har samlats in genom semistrukturerade intervjuer och dokumentstudier.

Slutsats: Användandet av projektmognadsmodeller hos organisationer görs sällan på ett optimalt sätt vilket innebär att projektförmågan inte når sin fulla potential. Studiens slutsatser för att förbättra användandet av projektmognadsmodeller handlar om att bejaka och fullfölja de processer som identifieras i studiens analysmodell, med en stark uppmaning att framförallt värdesätta förberedelserna innan projektmognadsmätningen. Vidare ligger framförallt ett stort ansvar på en organisations ledningsnivå, men även på team-nivån, för att kunna genomföra de åtgärder som krävs för att skapa ett så effektivt användande av projektmognadsmodeller som möjligt.

Abstract

Title: Organization's usage of project management maturity models - a qualitative case study on how project management maturity models can be used in order to improve project performance

Authors: Viktor Andersen Nyström & Anton Ehrenström

Supervisor: Olga Yttermyr

Background: One of the most used approaches in order to evaluate and improve organization's project management capabilities is to use project management maturity models. However, there is a lack of research on how organizations use project management maturity models to improve project performance which is the reason why we want to assist with an increased knowledge to this particular research field.

Aim: The aim of the study is to contribute with an increased knowledge on how organizations can improve their usage of project management maturity models.

Completion: This qualitative case study takes a hermeneutical approach and a deductive research approach. The case organizations were chosen based on criterion sampling, whereas the respondents were chosen based on snowball sampling. The primary data has been gathered with the use of semi structured interviews and document analysis.

Conclusion: The usage of project management maturity models in organizations is rarely conducted in an optimized way which means that the project performance does not reach its full potential. The conclusions in order to improve the usage of project management maturity models are about to affirm and complete the identified processes in the study's analysis model, with a strong recommendation to recognize the preparations before the survey is carried out. In addition, there is a big responsibility on the organizational level, but also on a team-level, to be able to realize the actions that are needed to achieve the best possible outcome when it comes to the usage of project management maturity models.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	PROBLEMFORMULERING	3
1.3	SYFTE.....	7
1.4	FRÅGESTÄLLNING.....	7
1.5	KUNSKAPSBIDRAG	7
1.6	AVGRÄNSNINGAR	8
2	METOD.....	9
2.1	STUDIEDESIGN	9
2.2	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	10
2.3	UNDERSÖKNINGSANSATS	11
2.4	URVAL	12
2.4.1	<i>Val av fallorganisationer</i>	<i>12</i>
2.4.2	<i>Urval av respondenter</i>	<i>13</i>
2.5	DATAINSAMLING	15
2.5.1	<i>Litteraturstudie</i>	<i>15</i>
2.5.2	<i>Intervjuer</i>	<i>15</i>
2.5.3	<i>Utformning av intervjuguide.....</i>	<i>16</i>
2.5.4	<i>Genomförande av intervjuer</i>	<i>17</i>
2.5.5	<i>Organisatoriska dokument</i>	<i>18</i>
2.6	BEHANDLING AV EMPIRI.....	19
2.7	VALIDITET OCH RELIABILITET.....	20
2.7.1	<i>Validitet.....</i>	<i>20</i>
2.7.2	<i>Reliabilitet.....</i>	<i>21</i>
2.8	METODKRITIK.....	22
2.9	ETISKA PRINCIPER.....	23
3	TEORETISK REFERENSRAM	25
3.1	PROJEKT	26
3.2	PROJEKTLEDNING	26
3.3	PROJEKTMOGNAD	27

3.3.1	<i>Projektmognad och projektutförande</i>	29
3.4	PROJEKTMOGNADSMODELLER.....	31
3.4.1	<i>Användning av projektmognadsmodeller</i>	33
3.4.2	<i>Ytterligare användning.....</i>	38
3.4.3	<i>Styrkor med projektmognadsmodeller</i>	40
3.4.4	<i>Svagheter med projektmognadsmodeller</i>	43
4	EMPIRI.....	51
4.1	PRESENTATION AV FALLFÖRETAG	51
4.1.1	<i>Metria.....</i>	51
4.1.2	<i>Kungsbacka kommun.....</i>	51
4.1.3	<i>Öresundskraft.....</i>	52
4.2	SITUATIONEN INNAN PROJEKTMOGNADSMÄTNINGARNA GENOMFÖRDES.....	52
4.2.1	<i>Metria.....</i>	52
4.2.2	<i>Kungsbacka kommun.....</i>	53
4.2.3	<i>Öresundskraft.....</i>	53
4.3	ARBETET MED MOGNADSMODELLEN	54
4.3.1	<i>Metria.....</i>	54
4.3.2	<i>Kungsbacka kommun.....</i>	57
4.3.3	<i>Öresundskraft.....</i>	58
4.4	UPPLEVDA STYRKOR MED PROJEKTMOGNADSMODELLEN	59
4.4.1	<i>Identifiera styrkor och svagheter</i>	59
4.4.2	<i>Ökad struktur och engagemang</i>	62
4.4.3	<i>Skapa en insikt.....</i>	63
4.4.4	<i>Benchmarking</i>	64
4.4.5	<i>Se svaren från olika roller</i>	65
4.5	UPPLEVDA SVAGHETER MED PROJEKTMOGNADSMODELLEN	65
4.5.1	<i>Stora spridningar i svaren från enkäten</i>	65
4.5.2	<i>Standardiserad.....</i>	69
4.6	SITUATIONEN EFTER PROJEKTMOGNADSMÄTNINGEN.....	70
4.6.1	<i>Metria.....</i>	70
4.6.2	<i>Kungsbacka kommun.....</i>	75
4.6.3	<i>Öresundskraft.....</i>	76

4.7	ORGANISATIONERNAS LÄRDOMAR MED ANVÄNDANDET AV EN PROJEKTMOGNADSMODELL	76
4.7.1	<i>Minska spridningen i svaren genom bättre förberedelser.....</i>	76
4.7.2	<i>Inte fokusera för mycket på mognadsnivån</i>	78
4.7.3	<i>Inte göra för mycket på för kort tid</i>	80
4.7.4	<i>Ha ett tydligt syfte med att genomföra mätningen.....</i>	81
4.7.5	<i>Uppföljning och långsiktighet.....</i>	83
5	ANALYS.....	85
5.1	ANVÄNDNING AV PROJEKTMOGNADSMODELLER	85
5.1.1	<i>Fastställande och val av projektmognadsmodell</i>	88
5.1.2	<i>Förberedelser.....</i>	88
5.1.3	<i>Genomförande av mätningen.....</i>	90
5.1.4	<i>Insamling av resultat och fastställande av mål</i>	91
5.1.5	<i>Benchmarking</i>	92
5.1.6	<i>Planering och prioritering av åtgärder</i>	93
5.1.7	<i>Implementering av åtgärder</i>	94
5.1.8	<i>Arbeta långsiktigt.....</i>	95
5.1.9	<i>Uppföljning</i>	97
5.2	UPPLEVELSER AV PROJEKTMOGNADSMODELLER.....	98
5.2.1	<i>Styrkor med projektmognadsmodeller</i>	98
5.2.2	<i>Svagheter med projektmognadsmodeller</i>	102
5.2.3	<i>Upprepade projektmognadsmätningar?</i>	106
5.2.4	<i>Förslag till förbättringar</i>	108
5.3	SPRIDNING I PROJEKTMOGNADSRISULTATET – VERKLIGHETSFÖRANKRAT ELLER BRISTANDE KUNSKAPER?	109
5.4	EXTERN FAKTORER SOM PÅVERKAR PROJEKTFÖRMÅGAN	112
5.4.1	<i>Nästa steg mot en högre projektförmåga?</i>	113
6	SLUTSATS	117
6.1	VIDARE GENERALISERING AV STUDIEN	123
6.2	STUDIENS BIDRAG TILL FORSKNINGEN.....	124
6.3	FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING.....	125
7	REFERENSER.....	127
7.1	LITTERATUR.....	127

7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	138
BILAGOR	141
BILAGA 1	141
BILAGA 2	143

1 Inledning

I den inledande delen av studien definieras ett antal nyckelbegrepp som exempelvis projektledning, projektmognad och projektmognadsmodeller. En introduktion till projektmognad och projektmognadsmodeller kommer att genomföras, vilket kommer leda till en problemformulering som i sin tur ger studien ett syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Organisationer hotas idag, i allt större utsträckning, av nya aktörer från världen över som träder in på de existerande marknaderna, vilket skapar turbulens och förändringar i konkurrensen (Grant & Pennypacker, 2006). Som ett svar på den ökade konkurrensen har organisationers användande av projektledning, som ett sätt att säkerställa konkurrensfördelar, kraftigt ökat (Grant & Pennypacker, 2006; Nenni, Arnone, Boccardelli & Napolitano m.fl., 2014).

Projektledning, det vill säga användandet av kunskap, kompetens och tekniker i ett projekt för att uppnå de projektspecifika målen (PMI, 2017), har gått från att vara en mindre del av en organisations sätt att arbeta, till att utgöra en strategisk grundpelare och en del av den långsiktiga affärsplanen för många organisationer (Nenni m.fl., 2014). Projekt som arbetsform har länge varit ett sätt att hantera problemlösning och är i dagsläget det mest populära arbetssättet bland företag för att planera och utföra verksamheten (Jessen, 2010). Sydow, Lindquist och DeFillippi (2004) definierar projekt som en temporär organisation, bestående av olika individer med varierande kunskaper och kompetenser, sammansatt för att uppfylla ett specifikt mål inom specifika angivelser, såsom begränsningar i tid och kostnader. För att säkerställa att ett projekt genomförs enligt önskade angivelser leds det av en projektledningsenhet, vilket är den grupp individer eller den ensamma individ som har rollen att som projektledare leda projektet (Söderlund, 2004). Det är även vanligt att organisationer har så kallade projektkontor, det vill säga en organisationsenhet som är ansvarig för att övervaka interna projekt samt att integrera kompetenser och resurser mellan organisationens linjefunktioner (Martins & Martins, 2012).

År 2013 presenterade *Project Management Institute* data som visade att mindre än två tredjedelar av projekt når sina mål och omkring 17 % misslyckas helt. Andelen projekt som nådde sina mål har minskat sedan 2008 (72 %) till 62 % år 2012 (PMI, 2013). Många projektbaserade organisationer ignorerar ofta att utvärdera deras förmågor och framtida strategiska aspekter för att istället endast fokusera på nutiden (Qureshi, Warraich & Hijazi, 2009).

Ett av de mest välanvända tillvägagångssätten för att utvärdera och förbättra projektledningen är att använda sig av projektmognadsmodeller (eng: *Project Management Maturity Model*) (Grant & Pennypacker, 2006; Brookes, Butler, Dey & Clark, 2014). Projektmognadsmodeller är ett samlingsnamn för modeller som mäter en organisations projektmognad, alltså en organisations förmåga att använda projekt som arbetsform för olika syften (Murambiwa & Barry, 2012). Modellerna är avsedda för att identifiera förbättringsområden samt hur företag ska prioritera för att optimera resursanvändandet (Grant & Pennypacker, 2006). Stort intresse och uppmärksamhet har riktats mot utvecklingen av olika projektmognadsmodeller (Grant & Pennypacker, 2006; Mullaly, 2006; Demir & Kocabaş, 2010), eftersom organisationer behöver en djup förståelse för sina styrkor och svagheter i projektverksamheten, för att kunna implementera förbättringar på ett framgångsrikt sätt (Backlund, Chronéer, Sundqvist, 2015).

Det finns många olika projektmognadsmodeller, men vad samtliga har gemensamt är att de härstammar från *Capability Maturity Model*, även kallat CMM (Grant & Pennypacker, 2006; Brookes m.fl., 2014), vilket är en modell som klassificerar en organisations mognad i olika processer, enligt fem nivåer (Brookes m.fl., 2014). Majoriteten av alla projektmognadsmodeller har samma struktur som CMM; med fem nivåer av mognad i olika processer i projektverksamheten, där nivå ett innebär att organisationen inte har någon etablerad praxis för sin projektledning och nivå fem, den högsta nivån, innebär att organisationen har en etablerad standard för projektledningen samt ständigt lär sig och jobbar med kontinuerliga förbättringar av sin projektledning (Backlund m.fl., 2015). En mätning av en organisations projektmognad görs genom att de individer som är involverade i organisationens projektverksamhet får svara på en enkät om hur de

uppfattar att olika processer i projektverksamheten sköts (Mullaly, 2006). Svaren sammanställs och utefter hur respondenterna har svarat tilldelas organisationen en projektmognadsnivå mellan ett och fem, där resultatet kan skrivas med upp till två decimaler (Mullaly, 2006).

P3M3, förkortning för *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*, är en av de mest välanvända projektmognadsmodellerna och har funnits sedan 2005 (Axelos, 2016). I P3M3 bedöms sju olika processer inom en organisations projektverksamhet efter en femgradig skala, där nivå ett innebär att projektprocessen inte är etablerad och att ansvarsfördelningen är otydlig, medan nivå fem innebär att processen kontinuerligt förbättras och har en hög anpassningsförmåga (ibid.). En organisation som genomför en projektmognadsmätning genom P3M3 kommer att få ett betyg från ett till fem på var och en av de sju processerna: intern styrning, nyttorealiserings, ekonomisk styrning, intressenthandling, riskhantering, strategisk styrning och resurshantering samt ett genomsnitt för projektmognaden för hela organisationen, beräknat på de sju processerna (ibid.).

1.2 Problemformulering

Projektmognadsmodeller är ett relativt nytt koncept, men många undersökningar har ändå hunnit göras kring olika projektmognadsmodeller (Brookes, 2014; Söderlund, 2014). Forskare inom ämnet är dock oense om huruvida projektmognadsmodeller faktiskt genererar någon nytta när de används av en organisation.

Mullaly (2006) menar att det råder brist på bevis för att projektmognadsmodeller bidrar till en förbättring av projekt och till en organisations framgångar. Grant och Pennypacker (2006) hävdar att det är oklart till vilken grad en förbättring i en organisations projektmognad påverkar organisationens lyckade prestationer.

Kwak och Ibbs (2000) genomförde en studie, i vilken 38 företag från fyra olika branscher deltog, för att undersöka sambandet mellan projektmognad och lyckat

projektutförande. Studien visade att det fanns vissa tendenser till ett samband mellan projektmognad och projektutförande, men forskarna kom fram till att de inte kunde bevisa ett tillräckligt statistiskt starkt samband mellan projektmognad och lyckat projektutförande (ibid.). Jugdev och Thomas (2002) utvärderade nyttan och effektiviteten av ett flertal projektmognadsmodeller och kunde inte finna något samband mellan projektmognad och lyckat projektutförande. Även Pretorius, Steyn, och Jordaan (2012) kom fram till slutsatsen att det inte verkar finnas belägg för att en högre projektmognad skulle leda till förbättrat projektutförande.

Mullaly (2014) ser en risk i att organisationer lägger för stor tillit till en projektmognadsmodell utan att ifrågasätta dess underliggande relevans och värde. Forskaren menar att det faktum att en sådan modell är enkätbaserad är en nackdel, eftersom den bara bedömer respondenternas uppfattning, vilket är subjektiva åsikter och att en enkät bara kan ge svar på de frågor som finns med i undersökningen. Kwak och Ibbs (2000) menar även att samtliga frågor i en projektmognadsenkät väger lika tungt, i avgörandet av organisationens projektmognad, medan frågorna i verkligheten borde vara av olika värde för olika organisationer. Mullaly (2006) belyser även risken med att det kan uppkomma stora skillnader i tolkningarna av frågorna hos respondenterna. Forskaren kritiserar även projektmognadsmodeller för sin benägenhet att se projektverksamheter som skiljer sig från etablerade och definierade praktiker som ogynnsamma.

Projektmognadsmodeller måste omfatta olika typer av projekt, och det faktum att olika projekttyper kommer att genomföras i en och samma organisation (Mullaly, 2014). En möjlig risk för misslyckande är att projektmognadsmodeller definierar enhetligheten för djupt, som antyder på en förväntan om ett konsekvent förhållningssätt till alla olika typer av projekt och organisationer (ibid.). Observationerna som Mullaly (2014) gör är att projektmognadsmodeller måste bli mer anpassade, jämfört med de nuvarande helt standardiserade modellerna. Detta för att de ska kunna fungera ännu bättre som ett verktyg för att förse organisationer med en meningsfull vägledning till deras projektverksamheter. För att en projektmognadsmodell ska bli helt ändamålsenlig måste den vara mer flexibel i dess struktur, mer anpassad till implementeringen och mer flexibel i hur resultatet kan tolkas (Mullaly, 2014).

Det finns även de forskare som har en positiv inställning till användandet av projektmognadsmodeller. Trots de tidigare nämnda tillkortakommandena menar Jugdev och Thomas (2002) att dessa projektmognadsmodeller har gjort ett stort bidrag till forskningsfältet inom projektledning. De har ökat medvetenheten om kompetenser och erbjuder ett inledande sätt att uppskatta en organisations projektmognad (ibid.). Även om projektmognadsmodellens bidrag till ett mer lyckat projektutförande i en organisation kan ifrågasättas, anser Mullaly (2006) att alla insikter som uppstår kring användandet av dessa modeller kan vara av värde.

Torres (2014) fann ett positivt samband mellan projektmognad och projektutförande. Enligt Demir och Kocabaş (2010) finns det bevis för att en förbättrad projektförmåga, som har skett på ett disciplinerat och realistiskt sätt, kommer att generera en betydande avkastning på den initiala investeringen. Mognadsmodeller, inte bara avsedda för projekt, har dessutom visat sig vara mycket användbara även inom andra affärsområden för att kunna förbättra verksamheten. Duffy (2001) identifierade att mognadsmodeller kan användas till strategiutveckling och att formulera svar mot förändring samt att värdet av en mognadsmodell ligger i dess användning som ett analys- och positioneringsverktyg.

Nenni m.fl. (2014) menar att projektmognadsmodeller bör ses som ett pålitligt instrument både rent akademiskt och för industrin, för att kunna öka projektmognaden i organisationer. Projektmognadsresultatet bör användas för att genomföra förändringar som vid implementering kan förbättra förmågan att arbeta med projekt som arbetsform (Nenni m.fl., 2014). Forskarna menar dock att den stora utmaningen som framkommit från undersökningar och forskning inom ämnet är att modellerna måste vara bättre kopplade till affärsverksamheten och de finansiella resultaten.

Det råder brist på forskning hur en organisation använder en projektmognadsmodell i praktiken (Backlund, Chronéer, & Sundqvist, 2014). Olika forskare har emellertid olika åsikter om hur en projektmognadsmodell ska användas på bästa sätt. Albrecht och Spang (2014) samt Crawford (2006) menar att det möjligen inte är av största vikt att

uppnå en viss projektmognadsnivå, utan att det istället är viktigare att fokusera på och prioritera de specifika åtgärder som för organisationen framåt och där den valda projektmognadsmodellen måste peka på en logisk väg för en stegrande utveckling. Brookes m.fl., (2014) betonar vikten av att involvera så många deltagare som möjligt när projektmognadsmodeller appliceras i organisationer och att varje respondent ska utgå från sina egna åsikter, vilket inte alltid är fallet, via individuella frågeformulär. Crawford (2006) anser även att en viktig aspekt med att använda projektmognadsmodeller är att bestämma vart organisationen är på väg genom att prioritera åtgärder och överväga en förändring i företagskulturen, såsom att ändra på beteende och vanor.

Fortsättningsvis efterfrågar en del forskare vidare forskning i ämnet. Söderlund (2004) efterfrågar forskning från flera olika vinklar, däribland forskning som tittar på specifika aspekter hos en viss typ av projekt. Företrädesvis inom en viss industri eller ett företag som förknippas med en viss typ av projekt (Söderlund, 2004). Khoshgoftar och Osman (2009) menar att projektmognadsmodeller är ett förhållandevis nytt koncept som behöver undersökas vidare av både forskare och organisationer. Grant och Pennypacker (2006) menar att ett av de viktigaste ämnena som framtida forskning bör utreda är förhållandet mellan projektmognad och lyckat projektgenomförande. Även Brookes m.fl. (2014) betonar bristen på empiriska bevis som kopplar samman högre nivåer av projektmognad med högre grad av lyckade projektutföranden.

Det råder en brist på empiriska studier för att förstå tillvägagångssättet för att applicera mognadsmodeller i projektledning och att använda resultatet för att genomföra åtgärder, som vid implementering kan förbättra projektutförandet (Brookes m.fl., 2014). Här ämnar vi lämna ett empiriskt bidrag till forskningen, genom att öka förståelsen för hur organisationer kan använda och arbeta med projektmognadsmodeller för att förbättra sin projektförmåga. Brookes m.fl. (2014), efterfrågar just empiriska studier över hur projektmognadsmodeller används men även hur de upplevs som ett förbättringsverktyg i projektverksamheten, något som också delvis finns med i studien.

Sammanfattningsvis är alltså en utav de stora utmaningarna idag att det inte finns tillräckligt med forskning som behandlar hur organisationer ska optimera sitt användande

av projektmognadsmodeller för att förbättra sin projektförmåga på ett önskvärt sätt. Hur projektmognadsresultatet faktiskt används är den viktigaste aspekten kopplat till projektmognadsmodeller och här råder en kunskapslucka. Vi vill med vår studie bistå med ökad kunskap för hur organisationer kan tänka och arbeta med projektmognadsmodeller för att bli mer effektiva och förbättra förmågan att arbeta med projekt.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap om hur organisationer kan förbättra sitt användande av projektmognadsmodeller.

1.4 Frågeställning

- Hur kan organisationer använda projektmognadsmodeller för att förbättra sin projektförmåga?
- Är en ökad projektmognad viktigt för att uppnå förbättringar i projektverksamheten?

1.5 Kunskapsbidrag

Genom denna studie ämnar vi generera ett empiriskt bidrag som tar ett första steg i processen att fylla de empiriska luckor som Brookes m.fl. (2014) belyser. Forskarna identifierar bristen på empiriska studier för att förstå tillvägagångssättet för att applicera mognadsmodeller i projektledning och att använda resultatet för att genomföra åtgärder, som vid implementering kan förbättra projektutförandet. Brookes m.fl. (2014) efterfrågar dessutom empiriska studier över hur projektmognadsmodeller används och upplevs i organisationerna. Vi hoppas kunna bistå med ett empiriskt bidrag kopplat till organisationers användande av projektmognadsmodeller. Studiens analysmodell ska fungera som ett inledande teoretiskt bidrag till den befintliga forskningen.

1.6 Avgränsningar

Av de tre organisationer som medverkar i denna studie är en, Kungsbacka kommun, en skattefinansierad och icke-vinstdrivande organisation. De två andra, Metria och Öresundskraft, är statligt respektive kommunalt ägda men vinstdrivande. Det faktum att de är vinstdrivande särskiljer dem från Kungsbacka kommun och innebär att de inte går att klassa som offentliga organisationer, i traditionell bemärkelse. Med traditionell bemärkelse menar vi klassiska offentliga organisationer såsom kommun, skola, vård och omsorg, som traditionellt sett är icke-vinstdrivande organisationer. Trots dessa skillnader kommer vi i studien inte att behandla de olika organisationerna olika. Vi kommer inte ta hänsyn till hur dessa är finansierade och vi kommer därför inte heller att göra jämförelser mellan olika typer av organisationer. Vidare ämnar vi inte att betrakta ett enskilt projekt, utan projektverksamheten i stort hos respektive organisation. Med detta i åtanke anser vi att denna studie bör kunna generaliseras till organisationer som genomför eller ska genomföra en projektmognadsundersökning.

2 Metod

Metodkapitlet redogör hur vi har gått tillväga för att samla in sekundär- och primärdata som har använts för att besvara våra forskningsfrågor. De metodologiska valen motiveras och kritiserar baserat på forskning inom fältet forskningsmetoder.

2.1 Studiedesign

Studien handlar inledningsvis om att förstå hur organisationer använder sig av resultaten från en projektmognadsmodell för att senare bygga vidare på hur organisationer kan förbättra sitt användande av projektmognadsmodeller för att på så sätt bli bättre på att driva projekt. Vi är även intresserade av att undersöka hur modellen upplevs som ett verktyg för att förbättra projektförmågan. Därför har vi valt att göra en kvalitativ fallstudie, eftersom vi ämnar tolka och förstå människors upplevelser. Barratt, Choi och Li (2011) definierar den kvalitativa fallstudien som en empirisk undersökning som primärt använder kontextuellt rika data från verkliga observationer, för att utreda ett speciellt fenomen. En fallstudie innebär intensiv och detaljerad analys av ett enskilt eller ett fåtal fall (Bryman & Bell, 2015) och passar bra när avsikten med studien är att utöka teorier genom att utforska och bättre förstå fenomen i verkligheten (Barratt m.fl., 2011); tolka och förstår människors upplevelser (Patel & Davidson, 2011) samt när en forskare vill betrakta något genom respondentens ögon (Bryman & Bell, 2015), vilket är just det vi ämnar göra i vår studie.

Många undersökningar om projektmognadsmodeller har gjorts tidigare (Brookes, 2014; Söderlund 2014), men det saknas empiriska studier över hur de används och upplevs (Brookes, 2014). Därför har vi valt att genomföra en explorativ studie, eftersom vi ämnar fylla avsaknaden av empiriska studier, genom att tillföra och samla in så mycket kunskap som möjligt. En explorativ studie kännetecknas av att den används i syfte att bidra med ny kunskap, för att fylla luckor i kunskapen inom ett visst problemområde (Patel & Davidson, 2011).

2.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Hermeneutik, ungefär “tolkningslära”, har använts sedan 1600-talet, då för att tolka religiösa texter, idag för att tolka hur mänskligt liv uttrycks i tal, skrift och handlingar inom flera olika vetenskapliga discipliner (Patel & Davidson, 2011).

Vi har valt att anta ett hermeneutiskt förhållningssätt i vår studie, eftersom vi såg detta som det bäst lämpade förhållningssättet i vår kvalitativa studie. Ett hermeneutiskt förhållningssätt kännetecknas av att forskaren undersöker, tolkar och förstår den mänskliga verkligheten via det mänskliga språket, i såväl tal och skrift som i människors handlingar, från den undersökta individens perspektiv (Bryman & Bell, 2015; Patel & Davidson, 2011). Det hermeneutiska förhållningssättet lämpar sig, med andra ord, mycket bra vid en undersökning av kvalitativa data, vilket är data som inte går att mäta numeriskt, utan måste tolkas och förstås. En hermeneutisk forskare använder sig av sin förförståelse; den kunskap, känslor, tankar och intryck som denne besitter sedan tidigare; som en tillgång för att subjektivt undersöka och tolka forskningsobjektet (Koch, 1996; Patel & Davidson, 2011). Koch (1996) menar att en forskares förförståelse är det som gör studien meningsfull för dess läsare. I vårt fall var vår förförståelse begränsad, vad gäller projektmognadsmodeller. Vi hade inte hört talas om dessa modeller tidigare, så vi var tvungna att läsa ett antal akademiska artiklar som behandlade projektmognadsmodeller, för att bygga upp vår kunskap och förståelse kring dem. Däremot har vi tidigare kunskaper inom ämnen som organisationsteori, strategi, ekonomisk styrning och projektledning. Vår förförståelse inom dessa ämnen ser vi som en tillgång, eftersom den har kommit till användning i insamlingen av data och även i läsningen av befintlig teori.

I vår studie har vi använt ett holistiskt synsätt och strävat efter att se helheten i det utforskade problemet. Holism kan enligt Patel och Davidson (2011) beskrivas som att “helheten är mer än summan av delarna”, vilket innebär att forskaren jämför den uppfattade helheten med de utforskade delarna och skiftar mellan att betrakta helheten och dessa delar, för att få största möjliga förståelse.

Processen att betrakta det undersökta både ur vårt och den intervjuades perspektiv, att variera mellan att betrakta helheten och delarna samt att använda vår förförståelse i tolkningen, kräver att vi använder oss av vår empati för att förstå respondenten (Patel & Davidson, 2011). Denna process kommer att leda till ny förståelse, vilket i sin tur leder till att helheten ständigt byggs på och utvecklas utan någon bestämd slutpunkt; detta kallas för den hermeneutiska spiralen (Patel & Davidson, 2011; Koch, 1996).

2.3 Undersökningsansats

Patel och Davidson (2011) identifierar tre ansatser som en forskare kan använda för att relatera teorin till verklighet: deduktiv, induktiv och abduktiv ansats. Deduktiv ansats tar avstamp i allmänna principer och redan etablerad teori, för att skapa en hypotes som provas empiriskt i studien. Induktiv ansats, däremot, inleds med att forskaren genomför empiriska studier och drar slutsatser från dessa, för att slutligen formulera en egen teori (Patel & Davidson, 2011).

Den tredje ansatsen, abduktiv ansats, är en kombination av de två tidigare nämnda ansatserna och är den undersökningsansats vi har valt att ta (Patel & Davidson, 2011). En forskare som tar en abduktiv ansats gör detta i fyra steg. I ett första steg gör forskaren en empirisk observation (Kovács & Spens, 2005). I det andra steget utgår forskaren från observationen och finner samband med eller avvikelser från befintlig teori (ibid.). Under detta steg pendlar forskaren mellan teori och den empiriska observationen, vilket förbättrar forskarens egna lärande och förståelse (ibid.). I det tredje steget formulerar forskaren en preliminär ny teori eller utvidgar befintlig teori, som kan förklara det observerade (ibid.). De tre första stegen kan liknas vid en induktiv ansats (Kovács & Spens, 2005; Patel & Davidson, 2011). I det fjärde steget provas denna teori i ett nytt eller flera nya fall, där teorin kan utvecklas och omdefinieras, vilket kan liknas med en deduktiv ansats (Kovács & Spens, 2005; Patel & Davidson, 2011). Att gå tillväga på detta sätt, att utvidga teorin, med hjälp av de observationer som gjorts i de nya fallen, kan leda till att teorin blir mer generaliserbar än om forskaren skulle använda en induktiv ansats, i vilken teorin formuleras efter en första observation utan att provas på nytt (Patel & Davidson, 2011). Att ta en abduktiv ansats kan leda till nya insikter vid undersökande av

redan undersökta fenomen, eftersom att de betraktas ur ett nytt perspektiv (Kovács & Spens, 2005). Eftersom det finns studier om projektmognadsmodeller sedan tidigare, men att det saknas empiriska studier om hur dessa upplevs (Brookes, 2014), valde vi att anta en abduktiv ansats. Enligt Järvi m.fl., (2018) är syftet med en abduktiv ansats att förstå något på ett nytt sätt, vilket gör att det passar bra i en explorativ studie som denna.

Genom att använda en abduktiv ansats har vi kunnat samla erhållen data, studera befintlig teori för att komplettera och sedan binda samman dessa två till nya reflektioner och teorier. Detta påminner om hur vi, genom vårt hermeneutiska förhållningssätt, har pendlat mellan delar och helhet, för att skaffa oss en större förståelse för problemområdet. Bryman och Bell (2015) menar att både abduktion och hermeneutik bygger på att resonera, tolka och förstå, vilket motiverar dessa två val vi har gjort i vår kvalitativa studie.

2.4 Urval

2.4.1 Val av fallorganisationer

Vi genomförde ett kriteriebaserat avsiktligt val av fallorganisationer, det vill säga de organisationer som undersöks i vår fallstudie. Ett kriteriebaserat avsiktligt val kännetecknas av att forskarna väljer fallorganisationer som är relevanta för undersökningen, genom att ställa vissa kriterier som organisationerna måste uppfylla (Bryman & Bell, 2015). I vårt fall var kriterierna att organisationen skulle vara svenska och ha genomfört minst en projektmognadsundersökning. När vi valde fallorganisationer utgick vi därför från årsrapporten för SPI 2016, där 14 svenska organisationer som genomfört projektmognadsundersökningar listades. SPI, förkortning för Svenskt Projektindex, är en svensk projektmognadsmodell som utgår från P3M3, där olika verksamhetsprocesser bedöms efter en skala från ett till fem, och där fem är den högsta nivån. Av dessa var majoriteten svenska, offentliga organisationer.

Vi kontaktade organisationerna genom att skicka ett mail till den person, vid vardera organisation, som vi tolkade som bäst lämpad för att svara på frågor om organisationens

projektverksamhet. I det första mailet presenterade vi oss, beskrev syftet med vår studie och förklarade anledningen till att vi hörde av oss till just dem samt förklarade att de skulle få ta del av vår uppsats när den var klar, vilket enligt Bryman och Bell (2015) är bra vid en första kontakt med en potentiell fallorganisation. Av de organisationer vi kontaktade svarade färre än hälften, varav endast två - Kungsbacka kommun och Metria - svarade att de gärna deltog.

I ett försök att hitta ytterligare en fallorganisation kontaktade vi en erfaren konsult vid Baseline Management, som utifrån våra kriterier, rekommenderade Öresundskraft. Öresundskraft hade inte deltagit i SPI-mätningen, men hade genomfört en liknande projektmognadsmätning, som även den utgick från P3M3. Detta gjorde det möjligt för oss att inkludera även denna organisation i vår studie. Vi kontaktade dem på samma sätt som vi hade kontaktat Kungsbacka kommun och Metria och fick svaret att de gärna deltog.

2.4.2 Urval av respondenter

I valet av respondenter använde vi oss av ett så kallat snöbollsurval. Att genomföra ett snöbollsurval innebär att forskaren tar initial kontakt med en för studien relevant person vid fallorganisationen, som sedan hänvisar till fler personer vid organisationen som bör vara av intresse för studien, och på så sätt sätts "snöbollen" i rullning (Bryman & Bell, 2015). Eftersom vi hade begränsad kunskap om personalen på våra fallorganisationer, ansåg vi att ett snöbollsurval var bäst lämpat. Vi ansåg att det skulle leda oss till rätt personer i organisationernas projektverksamhet snabbare och effektivare, än om vi själva skulle leta fram respondenter utifrån personallistor, som vi möjligtvis inte ens hade kunnat fått tillgång till.

Den första personen vi kontaktade vid vardera fallorganisation var en person med en roll som exempelvis *projektchef* eller *kommunikationsansvarig*, vars kontaktuppgifter vi hittade på organisationernas egna hemsidor. Dessa kontaktade vi genom att skicka ett mail, vars innehåll beskrivs på föregående sida (se rubrik 2.4.1) och frågade dem om de skulle kunna ställa upp på en intervju, alternativt hänvisa oss till den bäst lämpade

personen i organisationen. När vi genomfört den första intervjun på vardera organisation, bad vi respondenten skicka oss ett mail med rekommendationer på ytterligare en eller två personer som denne ansåg passande för att delta i en intervju. Det enda sättet på vilket vi påverkade detta urval av nya respondenter, var att vi ställde kriteriet att de föreslagna respondenterna skulle ha god insyn i sin organisations projektverksamhet.

Samtliga personer som pekades ut som potentiella intervjudeltagare av sina kollegor, hade en högre befattning i projektverksamheten. Vi hörde av oss till dem, med samma typ av mail som vi hade skickat till den första respondenten och frågade dem om deras position i projektverksamheten samt om de var villiga att ställa upp på intervju. Vi fick ofta snabba svar, i vilka de tillfrågade bekräftade att de gärna ställde upp och att deras respektive befattningar innebar att de hade tillräckligt bra kunskaper om projektverksamheten och genomförandet av projektmognadsundersökningen för att delta i en intervju.

För att samla in den data som var nödvändig för att kunna besvara vår frågeställning, valde vi att genomföra intervjuer med ett flertal individer från de tre organisationerna. Detta gjorde vi eftersom ett resultat har högre trovärdighet om det stöds av flera observationer, än om endast en observation har genomförts (Grant & Pennypacker, 2006). Vi valde att intervjua personer med olika befattningar inom respektive organisation, för att se om de olika personernas upplevelser kring projektmognadsundersökningarna varierade beroende på personens roll i organisationen.

Respondenterna från Kungsbacka kommun hade rollerna som projektledare och portföljansvarig samt utvecklingschef. På Metria intervjuade vi en affärsområdeschef, en resursägare, en projektledare och en projektchef. De två sista intervjuerna hölls med Öresundskrafts koncernsamordnare på projektkontoret och en senior projektledare med rollen som affärsområdesrepresentant för verksamhetsprojektkontoret.

2.5 *Datainsamling*

I vår studie har vi använt oss av såväl primärdata som sekundärdata. Primärdata är sådan data som uppstår under en forskares egna studie, medan sekundärdata är sådan data som någon annan forskare har samlat in under ett annat tillfälle (Bryman och Bell, 2015). Primärdata samlade vi in genom intervjuer samt genom studier av organisatoriska dokument. Sekundärdaten har vi samlat in genom att läsa vetenskapliga artiklar inom ämnet projektledning, med fokus på projektmognadsmodeller.

2.5.1 **Litteraturstudie**

I inledningsfasen av arbetet gick vi brett igenom litteratur som var nödvändig för att sätta sig in i ämnet projektledning. Därifrån identifierade vi vad vi ansåg vara intressant att läsa vidare om, för att smalna av och fördjupa vår förståelse för projektmognadsmodeller. Denna litteratur var främst vetenskapliga artiklar, men även en del kurslitteratur som används i kursen Project Management; en kurs som ges på Linköpings universitet. Litteraturen som vi gick igenom i den inledande fasen av arbetet är det som ligger till grund för avsnitten bakgrund och problemformulering, och den har även kunnat användas i teoriavsnittet.

Att gå igenom befintlig vetenskaplig litteratur redan i början av en studie underlättar formulering av forskningsfrågor och är viktigt för att undvika att man undersöker något som redan är undersökt och på så sätt “återupptäcker hjulet” (Bryman & Bell, 2015). Efter att vi hade genomfört samtliga intervjuer återgick vi än en gång till att läsa befintliga vetenskapliga texter, för att på ett abduktivt sätt kombinera våra empiriska fynd med befintlig forskning. För att hitta vetenskapliga artiklar använde vi oss främst av databasen Scopus, men även Libris och Google Scholar.

2.5.2 **Intervjuer**

Att hålla intervjuer är enligt Eisenhardt och Graebner (2007) ett mycket effektivt tillvägagångssätt för att samla in rik data i fallstudier. Bryman och Bell (2015) delar upp intervjuer i två delar: strukturerade och kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer, i

kombination med tolkande analyser av textmaterial, är enligt Patel och Davidson (2011) ett mycket lämpligt tillvägagångssätt för att samla in så kallade mjuka data; den typ av data som behandlas vid en kvalitativ studie. En typ av kvalitativ intervju är den semistrukturerade intervjun (Bryman & Bell, 2015), vilket är den typ av intervju vi har valt. Den semistrukturerade intervjun är dessutom den mest använda typen av intervju, i en kvalitativ studie (Kallio Pietilä, Johnson, & Kangasniemi, 2016). Att en intervju är semistrukturerad innebär att den intervjuande har en lista - så kallad intervjuguide - över frågor och teman som skall beröras, men att dessa kan beröras i obestämd ordning och på ett sådant sätt att respondenten själv får formulera sina svar (Patel & Davidson, 2011; Bryman & Bell, 2015), vilket kan ge mer detaljerade och innehållsrika svar (Bryman & Bell, 2015). Den intervjuande parten måste sedan försöka att tolka och förstå intervjuobjektets svar (Patel & Davidson, 2011), vilket vi hade i åtanke när vi valde ett hermeneutiskt förhållningssätt. Alla frågor på listan behöver dessutom inte ställas vid varje intervju, utan frågorna kan variera någorlunda vid olika intervjuer (Bryman & Bell, 2015). Semistrukturerade intervjuer är dessutom öppna för oplanerade följdfrågor, vilket bidrar till ett ökat djup i varje intervju (ibid.) Förmågan att kunna ställa dessa oplanerade följdfrågor är en av de stora fördelarna med semistrukturerade intervjuer, enligt Järvi m.fl. (2018).

2.5.3 Utformning av intervjuguide

Enligt Kallio m.fl. (2016) innehåller semistrukturerade intervjuer två typer av frågor: huvudfrågor och uppföljningsfrågor. Huvudfrågorna är förutbestämda och tydligt formulerade, men måste inte ställas i en förutbestämd ordning, medan uppföljningsfrågorna kan vara både förutbestämda och spontana (Kallio m.fl., 2016). När vi utformade vår intervjuguide hade vi våra huvudsakliga forskningsfrågor som utgångspunkt. Vi begrundade dessa och formulerade huvudfrågor som skulle kunna leda fram till svar som besvarade forskningsfrågorna. Vi hade även en planerad uppföljningsfråga med i intervjuguiden. Samtliga av våra frågor var välformulerade, öppna och ej ledande, vilket är bra för att generera svar som är detaljerade, djupgående och speglar respondentens egna känslor och åsikter (Kallio m.fl., 2016).

Som ett sista moment i utformningen av intervjuguiden genomförde vi en intern pilotstudie, för att testa den. En intern pilotstudie innebär att frågorna testas på forskarna själva (Kallio m.fl., 2016). Genom att göra detta kunde vi identifiera frågor som till exempel var dåligt formulerade, ledande eller var för lik en annan fråga i intervjuguiden. Vi lät även en utomstående person läsa igenom guiden och komma med synpunkter. Denna person var ingen expert på semistrukturerade intervjuer, men väl införstådd i hur dessa skall genomföras och hur frågorna bör ställas. Detta var så nära vi kunde komma ett så kallat *experttest*, vilket är när en utomstående expert granskar forskarens intervjuguide (Kallio, m.fl., 2016). Genom att genomföra dessa två test kunde vi omarbeta och optimera vår intervjuguide och sedan börja intervjuar.

2.5.4 Genomförande av intervjuer

I insamlingen av data har vi genomfört åtta semistrukturerade intervjuer. Frågorna vi ställde till respondenterna var öppna och gav respondenterna möjligheten att med egna ord formulera sina svar. Dessa svar har vi varit tvungna att tolka och förstå, för att lyfta fram det som är relevant för vår studie. Vi har på så sätt fått god användning av vår förståelse, som tidigare nämnts. Frågorna ställdes inte i en förutbestämd ordning, utan i den ordning som i varje enskild intervju har framstått som bäst lämpad. Detta ansåg vi passa bäst för att få ett så naturligt samtal som möjligt i en intervju. I samtliga intervjuer ställde vi även en del spontana uppföljningsfrågor, som bidrog till att respondenten utvecklade sitt svar eller på annat sätt gav oss nyttig information. Eftersom de olika fallorganisationernas resultat av projektmognadsundersökningarna har varit olika har dessa prioriterat olika åtgärder. Detta hade vi i beaktning när vi genomförde våra intervjuer, vilket kom till uttryck genom att vi anpassade vissa frågor, beroende på vilken fallorganisation respondenten hörde till.

Fyra av de intervjuer vi genomförde hölls via telefon eller Skype, på grund av att respondenterna befann sig på så pass långt avstånd att det hade kostat oss mycket tid och pengar att ta oss dit. Bryman och Bell (2015) lyfter fram två fördelar med telefonintervjuer: att ställa känsliga frågor till en respondent via telefon kan vara mer effektivt än att ställa den ansikte mot ansikte, eftersom respondenten känner sig mer anonym, mindre betraktad och mer bekväm; att hålla intervjuer via telefon är även ekonomiskt

och tidseffektivt, eftersom att forskaren inte behöver spendera pengar och tid på att ta sig till respondenten.

Resterande fyra intervjuer genomfördes ansikte mot ansikte på respondenternas arbetsplatser, vilket innebar att vi kunde se hur respondenterna reagerade på våra frågor och hur de använde sitt kroppsspråk när de besvarade frågorna. Bryman och Bell (2015) menar att detta kan vara viktigt, eftersom att vi genom kroppsspråket kan upptäcka obehag eller förvirring hos respondenten samt att kroppsspråk och ansiktsuttryck kan komplettera vårt intryck av det respondenten säger. Vi föredrog att ha intervjuerna på respondenternas arbetsplatser, framför telefonintervjuer, eftersom vi tyckte att vi fick ett bättre flyt i dessa och det kändes mer avslappnat än vid telefonintervjuerna.

Gemensamt för samtliga åtta intervjuer var att vi, efter respondenternas godkännande, spelade in dem för att sedan kunna transkribera dem. En stor fördel med att vi spelade in och transkriberade intervjuerna var att vi kunde vara mer engagerade i samtalen med respondenterna och på så sätt kunde ställa relevanta följdfrågor, istället för att försöka hinna anteckna allt som respondenterna sa, utan att ha det i beaktning vid nästa fråga. Utöver denna fördel lyfter Bryman och Bell (2015) fram andra fördelar med att transkribera intervjuer. Dessa fördelar är: att forskaren slipper försöka komma ihåg exakt vad respondenten svarat; att det tillåter forskaren att upprepade gånger lyssna på respondentens svar, vilket bäddar för en mer detaljerad undersökning av svaren; att det gör det möjligt för utomstående att granska den erhållna datan, för att på så sätt kunna utvärdera forskarens analys; att det kan användas mot anklagelser om att analysen kan ha påverkats av forskarens egna värderingar samt att det gör det möjligt att återanvända datan i andra syften, som till exempel nya studier (Bryman & Bell, 2015).

2.5.5 Organisatoriska dokument

Dokument från en organisation kan antingen vara offentliga; som till exempel årsrapporter, eller interna; som till exempel externa konsultrapporter (Bryman & Bell, 2015).

Interna organisatoriska dokument

Vi har tagit del av interna dokument från de tre olika fallorganisationerna. Exempel på sådana dokument är det rapporterade resultatet från projektmognadsundersökningarna och listor över åtgärder och prioriteringar för att förbättra projektmognaden. Denna typ av dokument kan med fördel användas för att skapa sig en inblick i fallorganisationen (Bryman & Bell, 2015). Vi har haft dessa dokument i åtanke vid formuleringen av våra intervjufrågor och i analysen av den från intervjuerna erhållna datan, vilket enligt Bryman och Bell (2015) är ett bra sätt att komplettera datan från intervjuerna. Eftersom dessa dokument är till för internt bruk har vi haft dem väl skyddade under studiens gång och raderat dem efter användning.

Offentliga organisatoriska dokument

Utöver interna organisatoriska dokument har vi även tagit del av offentliga organisatoriska dokument, i form utav deras årsrapporter för Svenskt projektindex (SPI). Dessa dokument har inte spelat en lika viktig roll i behandlingen av data som de interna dokumenten från fallorganisationerna. De spelade dock en stor roll under inledningsfasen, då vi skrev vår bakgrund och problemformulering. Det var även med hjälp av dessa dokument som vi kunde identifiera vilka organisationer som hade genomfört projektmognadsundersökningar tidigare. Därigenom blev det möjligt att identifiera potentiella fallorganisationer för vår studie.

2.6 Behandling av empiri

Som tidigare nämnt spelade vi in samtliga åtta intervjuer, för att senare kunna transkribera intervjuerna i detalj. När vi transkriberade intervjuerna skrev vi ner allt som respondenterna sa, förutom utfyllnadsord som bara används i talspråk, så som "eh". Vi valde däremot att inkludera skratt och svordomar, för att försöka fånga de känslomässiga laddningarna i svaren. Datat som framställs i empirin är dessutom någorlunda anonym, eftersom att vi inte nämner våra respondenter vid namn. Dock nämns respondenternas arbetstitel.

2.7 Validitet och reliabilitet

2.7.1 Validitet

Validitet handlar om huruvida forskaren undersöker det som denne ämnar undersöka (Bryman & Bell, 2015). Intern validitet handlar om huruvida det finns en bra överensstämmelse mellan de teorier en forskare utvecklar och de observationer som gjorts i undersökningen (Bryman & Bell, 2015). Gibbert m.fl. (2008) menar att intern validitet behandlar huruvida forskaren för ett tillräckligt logiskt och sannolikt resonemang för att försvara sin slutsats. Detta har vi säkerställt genom att vi har transkriberat våra intervjuer, vilket innebär att vi när som helst kan gå tillbaka och studera den erhållna datan.

Extern validitet, eller generaliserbarhet (Gibbert m.fl., 2008) handlar istället om huruvida resultaten av undersökningen går att generalisera vidare till andra situationer (Bryman & Bell, 2015; Gibbert m.fl., 2008). Detta tenderar att vara svårt i kvalitativa studier och speciellt fallstudier (Bryman & Bell, 2015). Gibbert m.fl. (2008) menar att varken en en- eller flerfallsstudie är speciellt passande för statistisk generaliserbarhet, men att de däremot kan bidra med analytisk generaliserbarhet. Analytisk generalisering skiljer sig från statistisk generalisering på så sätt att den generaliserar empiriska fynd till teori, snarare än på en population (Bryman & Bell, 2013; Gibbert m.fl., 2008). Flyvbjerg (2006), som menar att det går att generalisera utifrån en fallstudie, uttrycker det så här:

“One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas ‘the force of example’ is underestimated.” (Flyvbjerg, 2006, sida 228).

För att ett fall ska kunna vara generaliserbart på en population måste det uppfylla de kriterier som gäller för den teori som testas (Flyvbjerg, 2006). I vårt fall är kriteriet att de fallorganisationer vi undersöker ska ha genomfört en projektmognadsundersökning. Eftersom fallorganisationerna uppfyller detta krav innebär detta, genom en tolkning av Flyvbjergs (2006) resonemang ovan, att vår studie går att generalisera till andra

organisationer som har eller kommer genomföra projektmognadsundersökningar. Flyvbjerg (2006) menar även att det räcker med att ett undantag från en teori eller ett påstående observeras i en fallstudie, för att teorin ska kunna förklaras ogiltig. Forskaren poängterar, på detta sätt, tyngden som ett enskilt fall kan ha, när det gäller att testa teorier och påståenden. Detta resonemang, i samband med det Gibbert m.fl (2013) hävdar angående fallstudiers generaliserbarhet, anser vi vara starka belägg för att vår studie går att generalisera vidare.

2.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet syftar på avsaknaden av slumpmässiga avvikelser som skulle kunna leda till att andra forskare som försöker efterlikna en viss studie inte kommer fram till samma slutsatser, trots att de genomför en studie på samma sätt som den förre forskaren (Gibbert m.fl., 2008).

Extern reliabilitet syftar på till vilken utsträckning en studie kan upprepas och är ofta svårt att uppfylla i kvalitativa studier, eftersom de exakta omständigheterna som gäller i ett fall inte kommer gälla i ett annat (Bryman & Bell, 2015). Intern reliabilitet syftar till att forskarna i en studie är överens om hur de ska tolka den erhållna datan (Bryman & Bell, 2015). Eftersom vi har diskuterat de transkriberade intervjuerna med varandra anser vi att vi har säkerställt intern reliabilitet.

Transparens är ett annat begrepp som Gibbert m.fl. (2008) anser vara viktigt inom reliabilitet. Transparens går att säkerställa genom att klart och tydligt förklara sina forskningsmetoder, vilket vi har gjort genom detta metodkapitel (Bryman & Bell, 2015; Gibbert m.fl., 2008). Vi har även lagt in vår intervjuguide som en bilaga, för att vara ytterligare transparenta. Det faktum att vi har transkriberat våra intervjuer kan även ses som ett bidrag till transparens, eftersom att det gör det möjligt för utomstående att granska den erhållna datan, för att på så kunna utvärdera vår analys (Bryman & Bell, 2015).

2.8 Metodkritik

De metodologiska val som vi har gjort under denna studie, är de som vi anser har varit bäst lämpade. På samma sätt som ett metodologiskt val kan vara bäst lämpat i ett avseende, så kan det vara mindre bra lämpat i ett annat avseende. Enligt Bryman och Bell (2013) brukar kvantitativa forskare kritisera kvalitativ forskning för att vara för subjektiv och baserad på vad den kvalitativa forskaren anser är viktigt och relevant för studien. Svårighet att replikera en kvalitativ studie, det vill säga låg extern reliabilitet, är ytterligare en svaghet som lyfts fram av kvantitativa forskare (Bryman & Bell, 2013). Som tidigare nämnts är ytterligare en svaghet med kvalitativa studier att de har låg generaliserbarhet (ibid.). Forskarna menar att de personer som har intervjuats i en kvalitativ studie inte kan representera en hel population och kan därför inte generaliseras till en population. Däremot kan resultatet av en kvalitativ studie generaliseras till en teori (Bryman & Bell, 2013; Gibbert m.fl., 2008). Detta innebär att det viktiga i generalisering av kvalitativa studier ligger i att formulera teoretiska slutsatser av kvalitet (Bryman & Bell, 2013). Även avsaknad av transparens är en svaghet med kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013). Som tidigare nämnts anser vi dock att vi har varit så transparenta som möjligt i denna studie.

Valet att göra en fallstudie kan även det kritiseras. Eftersom fallstudier är en typiskt kvalitativ studiemetod, är kritiken som riktas mot fallstudier lik den kritik som riktas mot kvalitativ forskning överlag (Bryman & Bell, 2013). När det gäller fallstudier är det främst generaliseringen av resultatet som ses som en svaghet, eftersom de anses ha en låg extern validitet (ibid.). Enligt Bryman och Bell (2013) är målet med en fallstudie dock inte att generalisera, utan snarare att betrakta ett enskilt fall för att få en ökad förståelse för det enskilda fallet.

Att välja respondenter med hjälp av ett snöbollsurval anses inte vara representativt för en population (Bryman & Bell, 2013), dock är inte vår ambition att generalisera vår studie över en större population. Eftersom vi lät en intervjuad person rekommendera vilka andra vi skulle intervjua på dennes arbetsplats, finns det en risk för att vi har missat en del personer som hade kunnat vara intressanta för studien. Vi tror dock att den risken

har varit försumbar, i och med att vi ställde vissa kunskapskrav på de personer vi intervjuade.

Vårt val att genomföra en del intervjuer via telefon kan kritiseras. Bryman och Bell (2013) menar att några svagheter med telefonintervjuer är att de ofta blir kortare än intervjuer som hålls ansikte mot ansikte; att de båda parterna inte kan se varandra och därför inte tolka den andres ansiktsuttryck eller använda hjälpmedel som foton och diagram samt att det finns vissa studier som pekar på att svarens kvalitet blir lägre vid telefonintervjuer, än vid personliga intervjuer. Som tidigare nämnt finns det dock även fördelar med att hålla intervjuer via telefon. Bryman och Bell (2015) menar att det kan vara fördelaktigt att använda sig av telefonintervjuer när känsliga frågor ställs, eftersom respondenten kan känna sig mer anonym och bekväm via telefon. I de fall då vi genomförde intervjuerna ansikte mot ansikte gjorde vi det på den intervjuades arbetsplats. Det är möjligt att detta kan ha påverkat intervjuobjekten i deras svar och lett till att de undvikit att uttrycka sig negativt om organisationens användande av projektmognadsmodellen. Vi ser dock denna risk som minimal, eftersom vi såg till att sitta avskilt från intervjuobjektets medarbetare, så att denne kunde tala utan att bli hörd av någon annan än oss.

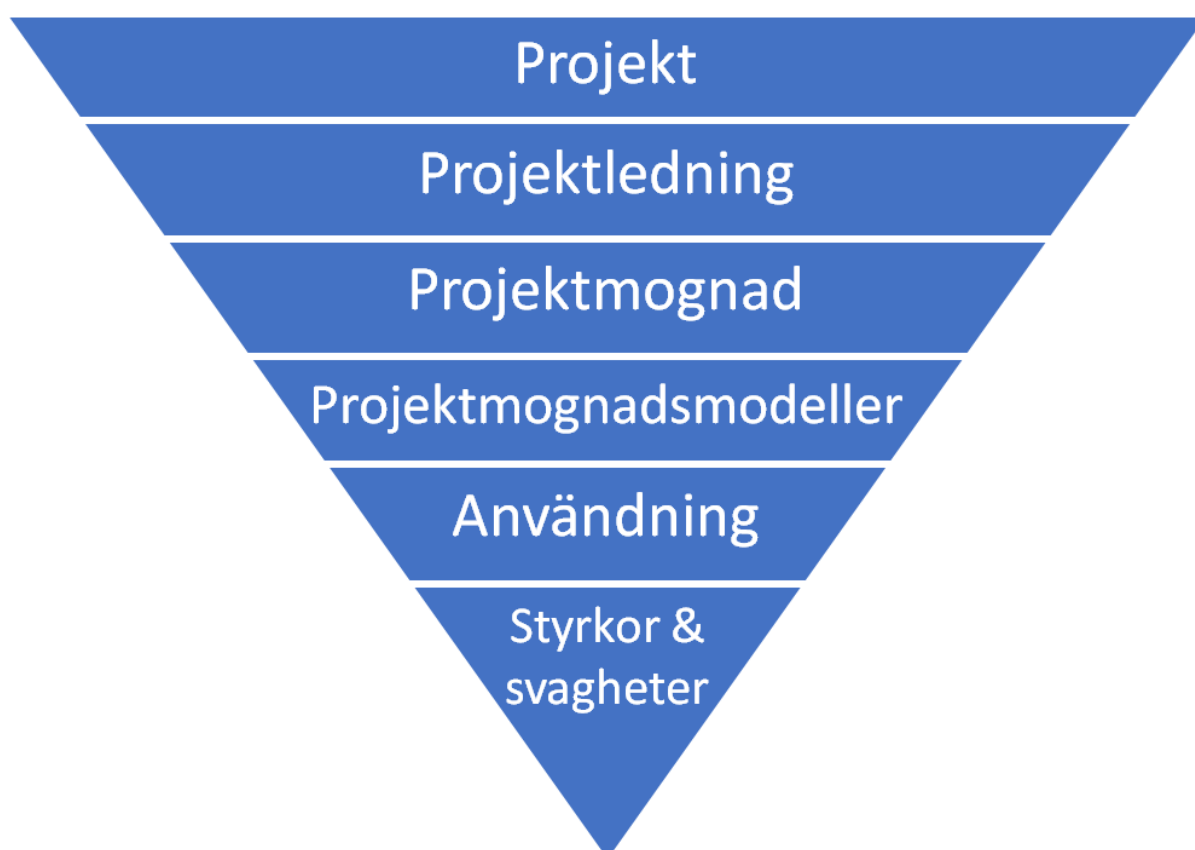
2.9 Etiska principer

I samband med att vi kontaktade anställda vid de olika organisationerna presenterade vi oss och förklarade syftet med vår studie, för att ge personerna en bättre inblick och förståelse. I inledningen av varje intervju gjorde vi detta än en gång, för att försäkra oss om att intervjuobjektet var fullt införstådd med syftet med vår studie. Detta gjorde vi för att uppfylla den etiska principen *informationskrav*, vilken innebär att den intervjuade ska vara införstådd med studiens syfte (Bryman & Bell, 2013). Vi försäkrade oss även om att varje intervjuobjekt var medveten om att dennes medverkan var helt frivilligt och att denne kunde avbryta intervjun när som helst. På så vis uppfyllde vi *samtyckeskravet*, vilket är ett krav om att den intervjuade ska delta frivilligt och ha möjligheten att avbryta intervjun (Bryman & Bell, 2013). Som tidigare nämnt bad vi även varje respondent om tillstånd att få spela in intervjun, för att få deras samtycke.

Ett etiskt krav, *konfidentialitets- och anonymitetskravet*, handlar om att uppgifter om studiens deltagare måste hanteras med yttersta försiktighet och förvaras där de inte kan nås av någon obehörig (Bryman & Bell, 2013). Vi valde därför att inte inkludera respondenternas namn i denna uppsats och allt insamlat material har förvarats privat och elektroniskt på Google Drive. Det insamlade materialet har dessutom enbart används i denna uppsats och kommer heller inte att användas i andra sammanhang senare. Detta tas upp i *nyttjandekravet* om att den information som erhålls av intervjuobjekten ska hållas privat och inte användas utanför forskningens ändamål (Bryman & Bell, 2013). Vi har även tagit hänsyn till den etiska principen *falska förespeglningar*, vilken handlar om att forskaren inte ska ge intervjuobjekten falsk eller vilseledande information (ibid.). Vi har därför försökt att vara så ärliga och tydliga med våra avsikter med studien som möjligt.

3 Teoretisk referensram

Vi inleder vår teoretiska referensram med att introducera begreppet projekt som är centralt i vår uppsats eftersom projekt är den arbetsform som tillämpas i arbetet med en projektmognadsmodell. Därefter följer ett avsnitt om projektledning. Detta eftersom ett bra projektledande är en förutsättning för att optimera användandet av kunskap i projekt men även med arbetet kopplat till en projektmognadsmodell. Vidare introducerar vi begreppet projektmognad och fenomenets spridda uppfattning från flertalet forskare, bland annat huruvida projektmognadsgraden har en stark betydelse eller inte i relation till en förbättrad projektförmåga. Efter detta presenterar vi vårt mest omfattande kapitel i den teoretiska referensramen, projektmognadsmodeller. I detta avsnitt finns bland annat en ingående beskrivning om användandet av projektmognadsmodeller och modellernas styrkor och svagheter..



Figur 1: Strukturen för den teoretiska referensramen

Källa: Egentillverkad

3.1 Projekt

Project Management Institute, eller PMI (2017), definierar ordet projekt som “en temporär ansträngning åtagen för att skapa en vara, tjänst eller en prestation som är unik.” Ett projekt är temporärt på så sätt att det genomförs under en begränsad tid, med en start och ett slut som båda ofta är definierade i förväg. Det är en ansträngning på så sätt att en organisation, division eller person åsidosätter resurser, som till exempel tid och pengar, för att genomföra projektet. Prestationen är unik på så sätt att det som skall åstadkommas med ett projekt ska vara nytt och, till viss mån, skilja sig från tidigare varor eller tjänster (PMI, 2017). Ett projekt skapar alltså en förändring, någonting nytt, för att ta en organisation från det nuvarande tillståndet till ett nytt tillstånd, genom att uppnå specifika mål och på så sätt skapa värde (PMI, 2017).

När det gäller vilka faktorer som avgör om ett projekt blir lyckat eller misslyckat finns det delade meningar. Forskare har inte lyckats enas om vilka dessa faktorer är, vilket enligt Söderlund (2004) beror på att fokus har legat på att hitta en universell teori om projektledning som ska gå att applicera på alla projekt. Söderlund (2004) argumenterar för att sökandet efter en sådan teori är olämplig, på grund av hur olika projekt kan skilja sig från varandra, beroende på vilket resultat projekten önskas uppnå. Forskaren efterfrågar forskning från flera olika vinklar, däribland forskning som tittar på specifika aspekter hos en viss typ av projekt. Företrädesvis inom en viss industri eller ett företag som förknippas med en viss typ av projekt (ibid.).

Forskning har visat att projekt som är väldigt olika den verksamhet som bedrivs i linjeorganisationen har en mindre chans att tas om hand på rätt sätt (Bakker, 2010; Jensen, 2004). Forskarna menar vidare att alltför mycket utveckling och omstruktureringar kan försvåra implementationen av projekt i den permanenta verksamheten.

3.2 Projektledning

Projektledning ses av många som ett medel som projektledningsenheten använder för att lösa komplexa problem i en organisation (Söderlund, 2004) och är enligt PMI (2017)

användandet av kunskap, kompetens och tekniker i ett projekt för att uppnå de projektspecifika målen. Projektledning kan bestå av att planera för projektets genomförande, prioritera moment i genomförandet, sätta delmål och deadlines, aktivt fatta beslut under projektets gång samt att fungera som stöd till projektmedarbetarna, vilka är de som genomför projektet (Söderlund, 2004). Forskning inom projektledning hade till en början störst fokus på att studera enskilda projekt, men har mer och mer gått över till att undersöka på vilket sätt organisationer använder projekt för att nå sina uppsatta mål (Andersen & Jessen, 2003). Data och forskning visar att forskningsämnet projektledning befinner sig i en inledande fas och att det finns en stor betydelse i att ha en effektiv implementering av projekt (ibid.).

Många organisationer har stora problem med att implementera och förbättra sina projektverksamheter (Ibbs & Kwak, 2000). Utvecklingen av projektförmågan ligger ofta efter i utvecklingen av andra förmågor i organisationen (Backlund m.fl., 2014). Det är inte förrän projektledningen verkligen måste förbättras som de flesta organisationer uppmärksammar området och vidtar åtgärder (Crawford, 2006).

Varje aspekt av projektledning har två dimensioner – en teknisk dimension och en mänsklig dimension (Cooke-Davies, 2002). Den tekniska dimensionen innefattar olika processgrupper, såsom de sju verksamhetsprocesserna som inkluderas i P3M3, medan den mänskliga dimensionen inte bara innefattar de som genomför processerna, utan även deras expertis (ibid.).

3.3 Projektmognad

Projektmognad, det vill säga en organisations förmåga att använda projekt som arbetsform för olika syften, är ett begrepp som används för att mäta en organisations förmåga att arbeta med projekt (Murambiwa & Barry, 2012). Det behövs ofta en ökad förståelse för projektmognaden i organisationer, eftersom projektledning sedan länge är en etablerad arbetsform (Cooke-Davies, 2002). Att undersöka en organisations projektmognad ger insikt i hur organisationen presterar idag, alltså vilka styrkor och svagheter organisationen har inom olika processer i projektverksamheten (Backlund m.fl., 2015).

Genom att identifiera dessa styrkor och svagheter, är det sedan möjligt att gå vidare med att identifiera och rangordna åtgärder för att förbättra projektverksamheten (Hillson, 2003; Grant & Pennypacker, 2006).

Det är praktiskt taget omöjligt för en organisation att vara fullständigt projektmogen då inget företag har nått den maximala utvecklingsnivån och inget företag kommer att göra det heller (Andersen & Jessen, 2003). Av den anledningen förefaller det rimligt att undersöka och mäta projektmognaden hos organisationer (ibid.). Yazici (2009) hävdar att organisationer med en högre projektmognad kan åstadkomma betydande besparingar, öka försäljningen, blir mer konkurrenskraftiga i relation till konkurrenterna och uppnå "best practices" i sin industri eller servicesektor. Projektmognad är ett viktigt inslag i strategiskt planerande eftersom det tillhandahåller med en metod för att avgöra och minska luckorna mellan resurser och kvalité (Kerzner, 2005).

Backlund m fl., (2014) menar att konceptet "mognad" (mognadsnivå fem), är ett tillstånd där organisationen har en optimal förmåga att uppnå sina mål. Dock menar Wheatley (2007) att det inte finns en optimal nivå av mognad som passar alla organisationer. Yazici (2009) hävdar att organisationer borde fortsätta med att investera i projektmognadsmodeller för att förbättra deras mognadsnivåer. Komplexiteten av en organisations olika projekt kan vara en bestämmande faktor för den ideala nivån av projektmognad (Albrecht & Spang, 2014). Alla organisationer bör inte sträva mot den högsta projektmognaden. Det gäller exempelvis organisationer som inte bara driver projekt utan även har en linjeverksamhet med mer traditionella arbetsmetoder (Crawford, 2006).

Konceptet mognadsmodell kan ses som en modell som reflekterar över vissa förmågor och definierar kvalitativa attribut som används för att klassificera en process ner till flera olika tidigare definierade områden (Kohlegger, Maier & Thalmann, 2009). Av den anledningen är projektmognad en ökande framgångsfaktor (Bushuyev & Reinhard, 2014), speciellt för organisationer som hanterar flera olika typer av projekt, program och portföljer (Young, Young & Zapata, 2014).

Yen, Peng och Gee (2016) identifierar ett antal framgångsfaktorer i projektverksamheten som är kritiska för att uppnå högre projektmognad. Dessa faktorer är bland andra; att inse att förändring är behövligt, att lyssna på anställdas förslag, att ha ett tillvägagångssätt eller en mall som används i alla projekt i hela organisationen, använda ett och samma sätt för att bevaka och rapportera projekt och slutligen att utbilda personalen i projektledning.

3.3.1 Projektmognad och projektutförande

Det har framkommit allt mer forskning som styrker att det finns ett samband mellan högre värden av projektmognad och en förbättrad organisatorisk förmåga, det vill säga en organisations benägenhet att bland annat uppnå resultat och avsluta uppgifter inom utsatt tid (Grant & Pennypacker, 2006). Torres (2014) har funnit ett positivt samband mellan projektmognad och projektutförande samt mellan höga nivåer av projektmognad och organisationers flexibilitet. Organisationers flexibilitet är i detta fall deras förmåga att implementera nya strategier samt att via projekt snabbt anpassa sig till yttre förändringar och möjligheter som dyker upp (Torres, 2014).

Andersen och Jessen (2003) menar att projektmognad är en av de mest avgörande faktorerna som bidrar till ett projekts framgång. Även Demir och Kocabaş (2010) hävdar att en förbättrad projektmognad, som har skett på ett disciplinerat och realistisk sätt, kommer att generera en betydande avkastning på den initiala investeringen. Füssinger (2006) konstaterade att hög projektmognad ledde till mer konsekventa projektresultat, efter en studie om österrikiska projektorganisationer. Mullaly och Thomas (2008) visade att högre värden av projektmognad ökade det immateriella värdet av projektledningen i en organisation.

Cui, Davis, J. S. & Huang (2016) genomförde en studie om projektledares upplevda lycka i arbetet. I studien kunde forskarna identifiera ett par faktorer som korrelerade med högre upplevd lycka; däribland högre projektmognad. Den upplevda lyckan hos en organisations anställda har ett positivt samband med bland annat organisationens förmåga att behålla anställda, kundlojalitet och produktivitet (Cui m.fl., 2016). Det faktum

att forskarna kunde säkerställa en statistiskt betydande korrelation mellan projektmognad och projektledarnas upplevda lycka i arbetet, innebär att ju högre projektmognad organisationen har, desto högre lycka känner projektledarna i sitt arbete. Detta kan i sin tur leda till ökad produktivitet i organisationen (ibid.).

Det finns även de forskare som förhåller sig tveksamma till huruvida det finns ett samband mellan högre projektmognad och högre organisatorisk förmåga. Backlund m.fl., (2015) samt Grant och Pennypacker (2006) menar att det är oklart huruvida förbättringar i projektmognad leder till förbättringar i projektutförandet för en organisation. Mullaly (2006), som inte kunde påvisa någon trovärdig koppling mellan mognad och organisatorisk prestationsförmåga, menar att det råder brist på bevis att projektmognadsmodeller skulle bidra till en förbättring av projekt och en organisations framgång. Även Brookes m.fl. (2014) betonar bristen på empiriska bevis som kopplar samman högre nivåer av projektmognad med högre grad av lyckade projektutföranden.

Det finns inga bevis för att projektmognaden påverkar en organisations framgångar, när det gäller komparativa fördelar (Ibbs & Kwak, 2000; Jugdev & Thomas, 2002; Mullaly, 2006). Kwak och Ibbs (2000) kunde i sin studie se vissa tendenser till ett samband mellan projektmognad och projektutförande, men kunde inte påvisa ett tillräckligt statistiskt starkt samband mellan dem. Inte heller Jugdev och Thomas (2002) kunde finna något samband mellan projektmognad och lyckat projektutförande, när de utvärderade nyttan och effektiviteten av ett flertal projektmognadsmodeller. Även Pretorius m.fl. (2012) kom fram till slutsatsen att det inte verkar finnas belägg för att en högre projektmognad skulle leda till förbättrat projektutförande.

Den gradvisa ökningen i projektutförandet, när verksamhetsprocesserna blir bättre, skiljer sig mycket från hur inhämtningen av nya kunskaper och färdigheter sker hos individer (Cooke-Davies, 2002). För projektverksamheten betyder detta att det kan uppstå motstridigheter mellan hur mekaniska och standardiserade mogna processer ska vara, för att minimera deras variation, och hur flexibla projektledare ska vara, för att ta sig an vilket projekt som helst och optimera projektutförandet (ibid.). Frågan att överväga blir därför till vilken utsträckning en organisation bör lägga tilliten på expertisen hos sina

projektledare, och till vilken grad förbättringar primärt ska komma från användandet av väldefinierade verksamhetsprocesser (ibid.)

3.4 Projektmognadsmodeller

Projektmognadsmodeller är ett samlingsnamn för modeller som mäter en organisations projektmognad; alltså förmåga att använda projekt som arbetsform för olika syften (Murambiwa & Barry 2012). Modellerna är avsedda för att identifiera förbättringsområden samt hur företag ska prioritera för att optimera resursanvändandet (Grant & Pennypacker, 2006). Idag finns det minst 30 projektmognadsmodeller på marknaden som för närvarande används av organisationer för att bedöma mognaden av deras projektledningsprocesser (Cooke-Davies, 2002). Dock finns det ingen garanti att resultaten kommer leva upp till förväntningarna, utan implementeringen av en projektmognadsmodell i projektverksamheten kräver väldigt mycket resurser (Cooke-Davies, 2002; Jugdev & Thomas, 2002). En första svårighet är ofta att försöka bedöma huruvida fördelarna av att förbättra sin projektverksamhet med hjälp av modellen kommer att överträffa kostnaderna av implementationen (Cooke-Davies, 2002).

De tillgängliga projektmognadsmodellerna på marknaden delas huvudsakligen in i tre typer som relaterar till olika typer av projektmognad. Dessa tre är projektledningsprocesser, tekniska leveransprocesser och den ”totala organisationen” (Cooke-Davies, 2002). De skiljer sig från varandra i termer av omfattningen om vad som inkluderas och deras huvudsakliga fokus (ibid.). Den varianten som våra tre organisationer har använt i sina projektverksamheter är ”tekniska leveransprocesser”. Dessa är baserade på konceptet att organisationer förbättrar sig genom en serie av fem olika steg till optimal projektmognad: medveten nivå, upprepad nivå, definierad nivå, styrd nivå och optimerad nivå (Backlund m.fl., 2014). Det underliggande antagandet om projektmognadsmodeller är att det finns en koppling mellan högre nivåer av mognad och förbättrad projektförmåga (Lee & Anderson, 2006). Jugdev och Thomas (2002) menar att projektmognadsmodeller är bäst lämpade när de används i organisationer där en stor del av arbetsformen sker i projektform.

Projektmognadsmodeller är designade för att kunna bistå med det ramverk som en organisation behöver för att, på ett målmedvetet sätt utveckla sina kompetenser att leverera lyckade projekt, gång efter gång (Pennypacker & Grant, 2003). Konsultfirmor inom projektledning har haft en betydande roll i utvecklingen av majoriteten av projektmognadsmodellerna. Projektmognadsmodellen som koncept har dock sitt ursprung i området “quality management”, med fokus på processmognad (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003). Mer specifikt så härstammar de från “Capability Maturity Model” (CMM), som utvecklades på Carnegie Mellon University i USA mellan år 1986 och 1993 (Paulk m.fl., 1993).

Organisationer behöver en djup förståelse för sina styrkor och svagheter med avseende på deras projektförmåga för att kunna implementera förbättringar på ett framgångsrikt sätt (Backlund m.fl., 2015). Därför har intresse och uppmärksamhet riktats mot utvecklingen av olika projektmognadsmodeller (Grant & Pennypacker, 2006; Mullaly, 2006; Demir & Kocabaş, 2010). Enligt Brookes m.fl., (2014) behövs en ökad förståelse för hur organisationer implementerar och använder projektmognadsmodeller. Backlund m.fl., (2015) hävdar att projektmognadsmodeller måste sättas i en större kontext, exempelvis som en integrerad del av utvärderingen av projektmognaden och dess verksamhetsprocesser. Många undersökningar, som ofta är baserade på enkäter, har visat att organisationer uppnår en låg projektmognad (ett till tre på den femgradiga skalan). Anledningarna till varför låga resultat uppnås utreds sällan vidare (Pretorius m.fl., 2012).

Många projektmognadsmodeller är lika sett till deras struktur när det gäller antalet mognadsnivåer, där den högsta nivån (fem) antyder att företaget kontinuerligt jobbar med förbättringar i projekt (Backlund m.fl., 2015). Förbättringsåtgärder i vissa situationer gällande projektverksamheten relaterar till strukturen och ramverket av den använda projektmognadsmodellen (Grant & Pennypacker, 2006).

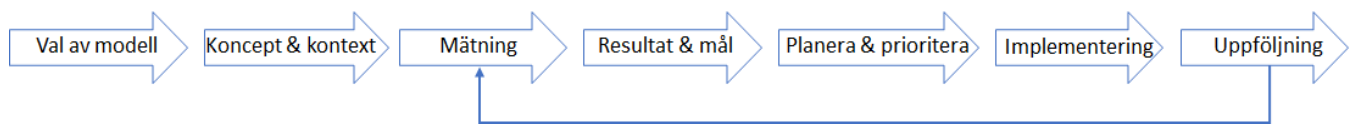
Backlund m.fl., (2015) menar att det inte finns en enskild projektmognadsmodell som passar alla organisationer och alla möjliga sammanhang. Däremot skulle det vara värdefullt för organisationer att ha någon typ av vägledning, såsom exempelvis urvalskriterier om olika projektmognadsmodeller och deras för- respektive nackdelar i olika

projektledningssammanhang (ibid.). Forskarna menar vidare att det mesta av den befintliga empiriska forskningen om projektmognadsmodeller och projektmognad är enkäter som involverar olika typer av projektmognadsmodeller i olika organisatoriska sammanhang.

P3M3 bygger på sju verksamhetsprocesser: intern styrning, nyttorealisering, ekonomisk styrning, intressenthandling, riskhantering, strategisk styrning och resurshantering (Axelos, 2017). Med verksamhetsprocesser menas de processer som har en avgörande påverkan för att professionellt kunna utföra projekt. Mognaden i dessa processer anges på en femgradig skala, där ett innebär att projektprocessen inte är etablerad och att ansvarsfördelningen är otydlig, medan fem innebär att processen kontinuerligt förbättras och har en hög anpassningsförmåga (ibid.). Genom att betygsätta processerna går det att identifiera vad som måste förbättras i projektverksamheten hos en organisation (ibid.).

3.4.1 Användning av projektmognadsmodeller

Även om många projektmognadsmodeller har tagits fram under en period på över 20 år finns det väldigt lite forskning om hur de ska appliceras och användas i organisationer (Backlund m.fl., 2014). Jugdev och Thomas (2002) menar att projektmognadsmodeller är avsedda för att identifiera problem. Företagen måste själva göra en plan för att lösa problemet (ibid.). Grant och Pennypacker (2006) identifierar endast tre tidigare studier innan deras egna som undersöker användning av projektmognadsmodeller och vad det kan leda till för utfall. Forskarna poängterar att det i många fall inte finns tillgänglig offentlig data i de fall där forskning inom ämnet har genomförts. Många projektintensiva organisationer har därtill väldigt lite erfarenhet av att använda en projektmognadsmodell, exempelvis hur en högre projektförmåga ska uppnås baserat på projektmognadsresultatet (ibid.). Genom en genomgång av Axelos (2017) och Fahrenkrog m.fl. (2003) användarguide för projektmognadsmodellerna P3M3 respektive OPM3 har vi sammanställt ett par definierade steg i användandet av en projektmognadsmodell. Dessa steg är: val av modell, förstå koncept och kontext, utförande av mätning, samla resultat och identifiera mål, planera åtgärder, implementera åtgärder samt följa upp och repetera (Fahrenkrog m.fl., 2003; Axelos, 2017). I figuren på nästa sida har vi sammanställt en modell av denna process.



Figur 2: *Användning av projektmognadsmodeller*

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning

Val av modell

Olika projektmognadsmodeller skiljer sig något från varandra, men härstammar i stort sett från en och samma modell, vilket ofta innebär att det inte finns någon industristandard för vilken modell som är bäst att använda. Detta kan ses som en brist och beror på att projektmognadsmodeller är ett förhållandevis nytt koncept som behöver ytterligare belägg från både forskare och organisationer (Khoshgoftar & Osman, 2009). De som ska besluta om vilken projektmognadsmodell som ska användas bör genomföra en noggrann utvärdering av olika modeller för att kunna fastställa vilken projektmognadsmodell som är bäst lämpad (Brookes m.fl., 2014). Beslutet bör grundas på fakta, snarare än intuition och erfarenhet (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

Genom att jämföra modeller kan organisationer få en uppfattning om vilken projektmognadsmodell som är lämplig för just deras organisation (Khoshgoftar & Osman, 2009). Att välja en specifik modell borde baseras på kopplingen mellan vad modellen utvärderar och vilka dimensioner av projektförmåga som organisationen önskar att förbättra (Pennypacker & Grant, 2003). När en organisation ska välja att använda en projektmognadsmodell är inte tanken att valet ska baseras på förhoppningen att den uppmätta mognadsnivån ska vara hög, bara för sakens skull, utan ett noggrant övervägande krävs för att värdet av att använda en projektmognadsmodell ska bli så högt som möjligt (Backlund m.fl., 2015).

Förstå koncept och kontext

När valet av modell är gjort är nästa steg att organisationen måste förstå de underliggande koncepten i den valda modellen så bra som möjligt (Axelos, 2017; Fahrenkrog

m.fl., 2003). De som är involverade i appliceringen av modellen i organisationen bör lägga tid på att studera modellens innehåll, för att förstå den och komponenterna som den består av (Fahrenkrog m.fl., 2003). Det är viktigt att skapa sig en förståelse för kontexten i en projektmognadsmodell, för att kunna utveckla mål med att använda den, eftersom att resultatet av undersökningen är av föga värde om det inte används för att identifiera möjligheter till förändring (Axelos, 2017).

Genomförande av mätningen

Nästa steg är att mäta organisationens mognad och på så sätt få reda på organisationens styrkor och svagheter (Axelos, 2017; Fahrenkrog m.fl., 2003). Enligt Mullaly (2014) finns det inget uttalat sätt för hur modellen ska implementeras i projektverksamheten. Även Brookes m.fl. (2014) pekar på bristen på empiriska studier om tillvägagångssättet för att applicera mognadsmodeller i projektledning. Brookes m.fl., (2014) betonar dock vikten av att involvera så många deltagare som möjligt när projektmognadsmodeller appliceras i organisationer. Brookes m.fl., (2014) belyser även att varje respondent ska utgå från sina egna åsikter, vilket inte alltid är fallet, via individuella frågeformulär.

Insamling av resultat och fastställande av mål

Efter genomförd mätning får organisationen ett resultat över mognaden i de olika verksamhetsprocesserna, där styrkor och svagheter identifieras (Axelos, 2017). Organisationen behöver fastställa projektmognadens miniminivå, mellan ett och fem, för varje verksamhetsprocess och vilken nivå, mellan ett och fem, organisationen önskar uppnå i varje enskild verksamhetsprocess (Crawford, 2006). Värdet ligger, som tidigare nämnt, inte i den uppmätta mognaden, utan i de insikter som uppstår om varför mognaden uppmättes till just den nivån (Axelos, 2017). Detta bäddar för identifiering av möjliga förbättringar (Fahrenkrog m.fl., 2003). Backlund m.fl. (2015) menar att ett sätt att avgöra om utvärderingen av projektmognadsresultatet är effektivt är att analysera hur relevanta identifierade styrkor och svagheter är för organisationen.

Crawford (2006) samt Andersen och Jessen (2003) har dragit slutsatsen att fastställandet av projektmognadsnivån i en organisation är subjektivt, vilket innebär att det är viktigt

att använda ett verktyg som tidigare är kvalitetssäkrat för att utvärdera och uppnå konsekventa och riktiga resultat.

Planering och prioritering av åtgärder

Efter att målen fastställts kan dessa användas som bas för att identifiera de åtgärder som är nödvändiga för att nå målen (Axelos, 2017; Fahrenkrog m.fl., 2003). Även Albrecht och Spang (2014), Crawford (2006) och Yen m.fl., (2016) menar att det möjligen inte är av största vikt att uppnå en viss projektmognadsnivå, utan det är istället viktigare att fokusera på och prioritera de specifika åtgärder som för organisationen framåt och där den valda projektmognadsmodellen måste peka på en logisk väg för en stegrande utveckling.

Crawford (2006) menar att det är viktigt att fokusera på att identifiera ett förbättringsområde i en projektmognadsmodell och att endast fokusera på ett förbättringsområde åt gången. Detta görs för att uppnå förbättringar snabbare (ibid.). Enligt forskaren bör en organisation koncentrera sig på att uppnå samma mognadsnivåer för alla olika verksamhetsprocesser innan fokus läggs på att förbättra de starkaste sidorna. Anledningen till detta är att en verksamhetsprocess som har en hög mognadsnivå riskerar att inte kunna användas maximalt, om en eller flera andra verksamhetsprocesser har en låg nivå, eftersom det ofta finns ett starkt samband mellan de olika processerna och att de ofta verkar tillsammans (ibid.). Forskaren menar vidare att organisationer borde identifiera i vilken riktning företaget ska gå, genom att prioritera åtgärder, göra upp en handlingsplan och påbörja en kulturell företagsförändring, såsom förändring av beteende och vanor i organisationerna. Detta är den svåraste förändringen att genomföra och lyckas med (Crawford, 2006).

För att öka projektförmågan vid lägre nivåer av projektmognad i en organisation bör fokus ligga på att inledningsvis introducera ett regelbundet användande av en projektmognadsmodell snarare än att försöka förbättra en specifik svaghet som har identifierats av en mätning (Brookes m.fl., 2014). Vid högre nivåer av projektmognad kan organisationer blir mer influerade av projektmognadsmodeller (ibid.). Antingen läggs mer

resurser på att förbättra styrkor med hög mognad eller så fokuserar organisationerna på svaga områden med låg mognadsnivå (ibid.).

Implementering av åtgärder

Projektmognadsresultatet bör användas för att genomföra förändringar som vid implementering kan förbättra förmågan att arbeta med projekt som arbetsform (Nenni m.fl., 2014). Brookes m.fl. (2014) anser dock att det råder en brist på empiriska studier för att förstå tillvägagångssättet för att använda utfallet av en projektmognadsundersökning för att genomföra åtgärder, som vid implementering kan förbättra projektutförandet. Crawford (2006) menar att förbättringsåtgärder kopplade till projektmognad borde genomföras i en serie av mindre steg och synkroniserat med andra mognadsprocesser i företaget, såsom exempelvis finansiell styrning eller mjukvaruutveckling.

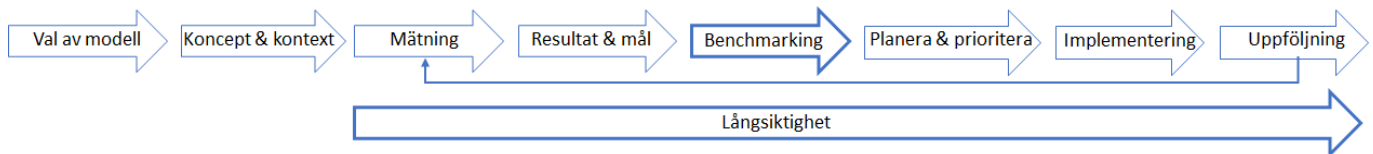
En högre projektmognad kan inte nås utan att genomföra förändringar i organisationen (Yen m.fl., 2016). Forskarna menar även att en sådan förändring måste grundas i det övre skiktet av organisationen, alltså att ledningen kommer till insikt om vad som behöver förändras och sedan förmedlar detta nedåt i organisationen. Detta, menar Yen m.fl. (2016), är för att de anställda i de nedre delarna av organisationen, så som projektmedarbetarna som arbetar operativt, inte skulle stödja en förändring om inte ledningen gjorde det.

Uppföljning

När åtgärderna har implementerats kan organisationen utföra en ny undersökning, för att se om dessa har hjälpt med att nå de uppsatta målen och sedan göra om alla tidigare nämnda steg (Axelos, 2017; Fahrenkrog m.fl., 2003). Den största och eventuellt viktigaste aspekten gällande projektmognadsmodeller är relevansen och till vilken grad projektchefer och projektorganisationen bryr sig om projektmognadskonceptet och det arbete som måste genomföras efter att mätningen är genomförd (Mullaly, 2014). Därför är det mycket viktigt att ledningen engagerar sig och lägger resurser på uppföljning av resultat (ibid.).

3.4.2 Ytterligare användning

Nedan följer en vidareutveckling av Figur 2. Här lyfter vi även in benchmarking och långsiktighet som inte inkluderas i Axelos (2017) och Fahrenkrog m.fl., (2003) resonemang.



Figur 2.1: Användning av projektmognadsmodeller, kompletterad

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning

Benchmarking

Benchmarking genom användandet av projektmognadsmodeller är ett instrument för att utvärdera och bedöma hur kapabel och avancerad en organisation är i att applicera projektledningsprinciper (Russel, 2006). Med benchmarking menas processen att leta efter nya metoder, praxisar och processer som har tagits i bruk av andra organisationer, antingen från samma eller olika industrier (Camp, 1989). Forskaren menar att syftet är att jämföra ens egna organisations utföranden och praxisar med de organisationer som utför dem bäst. Från resultatet av jämförelsen kan organisationen därefter planera en implementationsstrategi (ibid.).

Projektmognadsmodeller förser organisationer med ett systematiskt hjälpmedel att genomföra benchmarking, vilket kan generera väldigt mycket värde och kunskap då modellen består av verksamhetsprocesser som ofta används av framgångsrika organisationer (Pennypacker & Grant, 2003; Ibbs, Reginato & Kwak, 2004). Det kan leda till en strukturerad väg till förbättring, eftersom benchmarking möjliggör för en organisation att jämföra sina projektleveranser med “best practices” eller mot sina konkurrenter (Foti, 2002; Hillson, 2001). Med projektleverans menas den leveransmetod vad gäller projekt som integrerar människor, system och projektstrukturer till en process som för samman insikter för att optimera effektiviteten av ett projekts olika faser (Ibbs, Kwak & Obadasi, 2003). Vidare kan benchmarking via projektmognadsmodeller (här:

projektmognadsresultat) jämföra projektleveransförmågan mellan organisationer eller mellan en specifik organisation och industrinormer (Pennypacker & Grant, 2003). Benchmarking som görs genom projektmognadsmodeller kan även användas för att stödja organisationsutveckling (ibid.).

Att bara genomföra jämförelser av resultat är inte tillräckligt, projektmognadsmodeller måste framhålla en logisk riktning för en progressiv utveckling (Crawford, 2006). Det är viktigt att mätningen görs upprepade gånger och tillhandahåller konstanta mått och resultat samt att det finns en möjlighet att benchmarka sig med andra organisationer (Backlund m.fl., 2014). Vidare måste förändringsåtgärderna vara en del av en strukturerad process som överväger och förvaltar de initiala riskerna med de åtgärder som vidtas, baserat på det egna resultatet och jämförelserna (Kerzner, 2001). Benchmarkingen måste vara en del av den strategiska planeringsprocessen för projektverksamheten (ibid.). Således måste utfallet resultera i en handlingsplan som är redo att implementeras (ibid.).

Arbeta långsiktigt

Projektmognad är enligt Yen m.fl. (2016) en viktig del av projektutförandet hos en organisation. Forskarna menar även att uppnå en högre projektmognad är ett långsiktigt arbete som kräver åtgärdsplaner. Yen m.fl. (2016) menar att projektmognaden är nödvändig för proaktiv planering och för att säkerställa kontinuerlig förbättring. Forskarna lyfter fram vikten av att göra upprepade projektmognadsmätningar, för att främja kontinuerliga förbättringar av projektverksamheten. De betonar även vikten av att utveckla ett långsiktigt utbildningsprogram eller liknande, för att bibehålla eller höja projektmognaden på lång sikt i en organisation. Förslag på hur detta kan åstadkommas är att till exempel samla erfarenheter från olika projekt på ett och samma ställe, för att säkerställa att tidigare misstag inte begås på nytt (Yen m.fl., 2016)

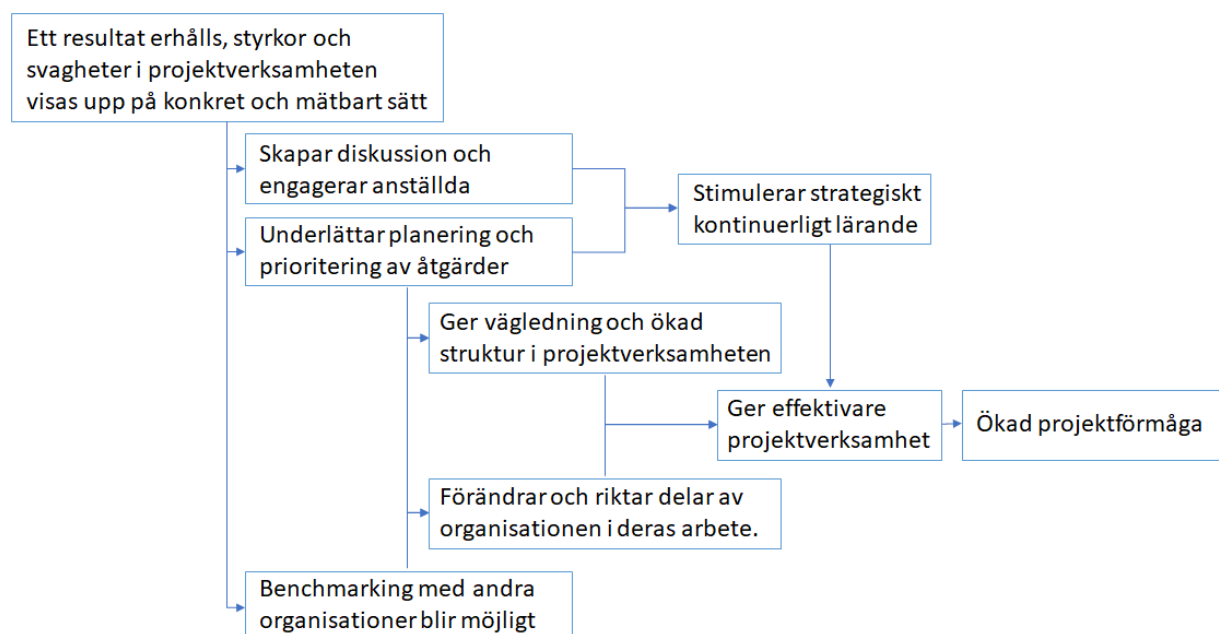
Mullaly (2006) understryker i sin studie de betydande utmaningarna i att bibehålla organisationsmognad på lång sikt. Torres, (2014) förespråkar att förmågan att ständigt leverera projekt uppnås genom en ökning av mognadsgraden, vilket även har en strategisk

påverkan på organisationen. Detta på grund av att det är genom projekt som en organisation implementerar sin strategi och på så sätt skapar en långsiktighet (ibid.). Kerzner (2005) menar vidare att åtagandet att förbättra projektmognaden genom att använda en projektmognadsmodell måste ses som en strategisk åtgärd eftersom det är ett långsiktigt arbete och det påverkar hur organisationen implementerar sin affärsplan.

Cooke-Davies och Arzymanow (2003) har upptäckt att industrier, som till exempel produktion, i vilka projektmognadsmodeller började användas tidigt, hade en högre projektmognad än industrier som började använda projektmognadsmodeller vid ett senare skede, såsom många företag inom finansbranschen och läkemedelsföretag. Detta antyder att arbetet med att förbättra projektförmågan i en organisation tar lång tid och därför bör göras med långsiktighet i tanken.

3.4.3 Styrkor med projektmognadsmodeller

På nästa sida har vi sammanställt en modell över de styrkor med projektmognadsmodeller som pekas ut av forskare inom ämnet. Pilarna visar ett orsak-verkan-samband. Efter modellen följer en mer detaljerad text som behandlar de identifierade styrkorna, med undantag för *benchmarking*, vilket diskuterades under rubrik 3.4.2.



Figur 3: Styrkor med projektmognadsmodeller

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning

Det finns olika drivkrafter för att applicera och använda en projektmognadsmodell (Backlund m.fl., 2015). Den mest värdefulla nyttan med att använda en projektmognadsmodell är, enligt Crawford (2006), en förbättrad projektledning. Nenni m.fl. (2014) anser att projektmognadsmodeller är ett pålitligt instrument, både rent akademiskt och för industrin, för att öka projektmognaden i en organisation. Skulmoski (1999) menar att organisationer som beslutar att genomföra en projektmognadsmätning kan dra nytta av ett förbättrat projektutförande, bättre marknadsföringsmöjligheter och en strukturerad vägledning till en högre projektförmåga. Duffy (2001) identifierade att mognadsmodeller kan användas till strategiutveckling och till att formulera svar mot förändring samt att värdet av en mognadsmodell ligger i dess användning som ett analys- och positioneringsverktyg.

En projektmognadsmodell förser organisationen med ett strukturerat och systematiskt ramverk för att identifiera styrkor och svagheter, gällande deras förmåga att arbeta med projekt som arbetsform (Backlund m.fl., 2015). Detta är vad Duffy (2001) menar med positioneringsverktyg. På ett liknande sätt menar Rad och Levin (2006) att projektmognadsmodeller kan tillhandahålla organisationer med ett metodiskt verktyg, genom att visa deras kompetenser och "hälsotillstånd" på ett detaljerat, objektivet och formellt sätt. På så sätt kan organisationer enklare planera och prioritera förbättringsåtgärder (Hillson, 2003; Grant & Pennypacker, 2006). En projektmognadsmodell tillhandahåller organisationer med en normativ beskrivning av "good practises" (Tiku m.fl., 2007). Med det menas en praxis som tidigare har visat sig fungera väl och producerat bra resultat (Fao, 2014).

Att använda en projektmognadsmodell kan stimulera strategiskt kontinuerligt lärande (Hayes, 2007). En förutsättning för detta är att det finns en djup förståelse för en organisations nuvarande position och vad den vill nå i framtiden (ibid.). Dessutom krävs ett stort engagemang för det framtida förändringsarbetet samt stöd från ledningen (ibid.). Ledningen behöver även vara involverade under hela förändringsprocessen (ibid.). En projektmognadsmodell är ett bra verktyg för att skapa diskussion och engagemang hos

anställda samt för att öppna upp för reflektioner rörande organisationens nuvarande projektmognad (Judgev & Thomas, 2002). Modellen kan även användas för att rikta delar av organisationer i deras sätt att arbeta i projektform (Marshall, 2010).

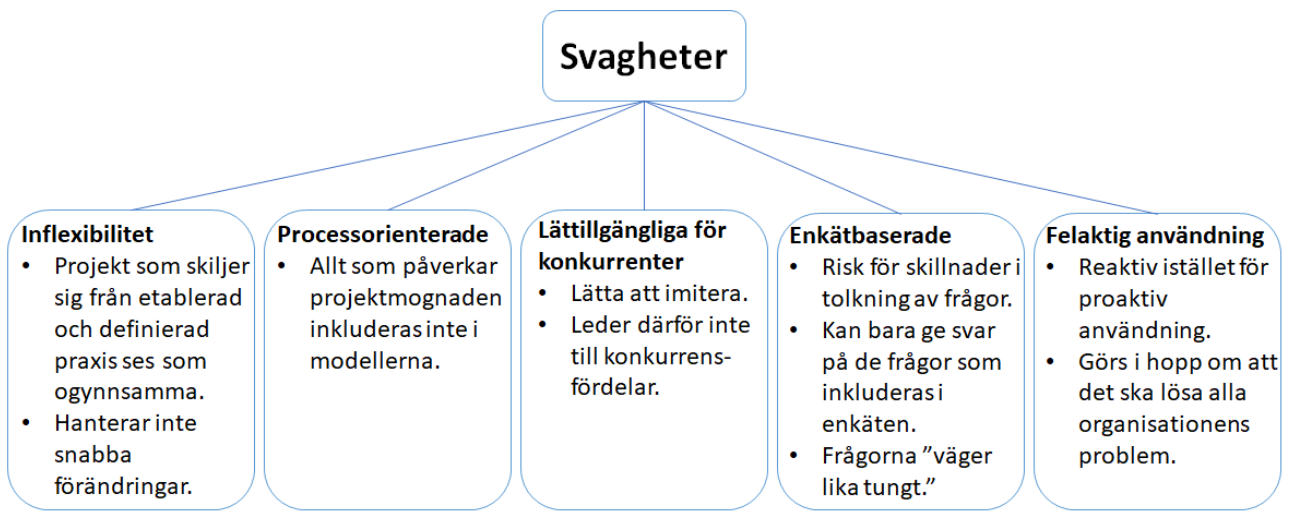
Projektmognadsmodeller kan användas för att hjälpa organisationer att, på ett strukturerat sätt, förbättra processer och system i projektverksamheten och på så sätt öka strukturen, för att ytterligare öka chansen att de individuella projekten genomförs på ett lyckat sätt (Yen m.fl., 2016). En ökad struktur i projektverksamheten, genom utvecklandet av standardiserade system och processer, ökar chansen för att ett enskilt projekt skall bli lyckat (ibid.). Även Hillson, (2003) menar att den struktur som kan uppnås med en projektmognadsmodell kommer leda till en effektivare projektverksamhet.

Projektmognadsmodeller är designade att förse organisationer med ett ramverk som behövs för att utveckla kompetenserna i projektverksamheten (Judgev & Thomas, 2002). Detta för att kunna ha en hög projektleverans på lång sikt (ibid.). En liknande aspekt med att använda projektmognadsmodeller är att bestämma vart organisationen är påväg, genom att prioritera åtgärder och överväga en förändring i företagskulturen, såsom att ändra på beteende och vanor (Crawford, 2006). Enligt forskaren ligger fördelarna med projektmognadsresultatet i vägledning, att kunna prioritera åtgärder och att påbörja en kulturförändring, snarare än att primärt identifiera den nuvarande mognadsnivån som en organisation befinner sig på. Även Yen m.fl. (2016) menar att det är här nyttan med att använda projektmognadsmodeller ligger; att det inte är vidare viktigt att veta vilken mognadsnivå organisationen har, utan snarare att man använder modellen för att identifiera hinder och genomföra åtgärder för att ta organisationen vidare.

Projektmognadsmodeller har visat sig vara användbara, för de tillåter individer och organisationer att själva bedöma projektmognaden av olika processer mot någon form av referenspunkt, till exempel hur projektmogna andra organisationer är (Demir & Kocabaş, 2010). I och med att det är en subjektiv bedömning att bedöma mognadsnivån är det viktigt att använda ett verktyg som har blivit testat och bevisat sig kunna uppnå konstanta och korrekta resultat (Crawford, 2006).

3.4.4 Svagheter med projektmognadsmodeller

Nedan har vi sammanställt en modell över de svagheter med projektmognadsmodeller som pekas ut av forskare inom ämnet. Efter modellen följer en mer detaljerad text som behandlar var och en av de identifierade svagheter.



Figur 4: Svagheter med projektmognadsmodeller

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning

Inflexibilitet

Mullaly (2014) är en av dem som förhåller sig kritisk till projektmognadsmodellens värde. Forskaren menar att verkligheten inte står i linje med andra forskares försäkran om att projektmognadsmodeller är värdeskapande och relevanta. Mullaly (2014) ser en risk i att organisationer lägger stor tillit till olika typer av projektmognadsmodeller, utan att ifrågasätta deras underliggande relevans och värde. Modellerna förkastar undermedvetet situationer där projekt är ovissa och komplexa samt att projekt som skiljer sig från etablerad och definierad praxis ses som ogynnsamma (ibid.). En av de största fallgroparna, när organisationer applicerar en projektmognadsmodell, är antagandet att alla projekt inom en organisation borde skötas på samma sätt (ibid.). Forskaren påstår att på grund av detta inkluderas sällan de unika omständigheterna för varje fall. Cooke-Davies (2002) menar att ingen modell är lämplig för alla projekt. Projektmognadsmodeller måste omfatta olika typer av projekt, och det faktum att olika projekt kommer att

genomföras i en och samma organisation (Mullaly, 2014). Därför hävdar forskaren att mer anpassade och skräddarsydda angreppssätt är berättigade och mer kapabla att generera värde till projektverksamheten, jämfört med de nuvarande helt standardiserade modellerna.

Modellerna hanterar inte snabba förändringar, som när organisationer exempelvis inför en ny teknologi, förändringsprocesser, styrningssystem eller policys (Jugdev & Thomas, 2002). Författarna menar därför att modellerna är inflexibla och att de behöver bli mer flexibla för att kunna hantera förändring. Även Mullaly (2014) anser att för att en projektmognadsmodell ska bli helt ändamålsenlig måste den vara mer flexibel i sin struktur, mer anpassad till implementeringen och mer flexibel i hur resultatet kan tolkas. Andersen och Jessen (2003) instämmer och menar att många projektmognadsmodeller är alltför stela i sin struktur.

Processorienterade och missar påverkande faktorer

Nedan har vi sammanställt en modell med de processer vars mognad påverkar projektmognaden och mäts av projektmognadsmodellen P3M3 samt de faktorer som inte tas i beaktning, men som forskare anser har en påverkan på projektmognaden. (Andersen & Jessen, 2003; Belassi, Kondra & Tukel, 2007; Lee & Anderson, 2006; Pretorius m.fl., 2012; Yazici, 2009).



Figur 5: *Faktorer som påverkar projektmognaden.*

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning

Eftersom projektmognadsmodeller har sitt ursprung från “quality management” där processstyrning är centralt, är majoriteten av projektmognadsmodellerna också processororienterade (Bushuyev & Reinhard, 2014). Projektmognad som koncept, både i litteraturen och i praktiken, har en stark koppling till uppfattningen om att en ökad projektförmåga uppnås genom upprepade och förutsägbara processer i projektledningen (Pasian m. fl., 2012). I viss utsträckning är en processororienterad ansats med standardiserade arbetsformer en förutsättning för att leda projekt på ett effektivt sätt (Backlund m.fl., 2015; Yen m.fl., 2016). Backlund m.fl. (2015) hävdar dock att projektmognadsmodeller bör sättas i en större kontext.

Processer är en viktig del i organisationer, men inte tillräckligt för att uppnå önskade projektresultat på ett så effektivt sätt som möjligt (Bushuyev & Reinhard, 2014). Enligt Pretorius m.fl., (2012) beror projektmognad inte enbart på standardiserade praxisar, utan även på organisatoriska faktorer som; projektledares och andra projektanställdas färdigheter och kompetenser, organisationskulturen samt att det finns en god kommunikation och stöd från ledningen. Andersen och Jessen (2003) lyfter även fram faktorer som organisationens kultur, storlek och struktur. Lee och Anderson (2006) instämmer om att organisationskulturen har en stor inverkan på projektmognaden. Yazici (2009) lyfter även fram organisationens storlek, som en viktig faktor i projektmognaden. Därutöver hittade Belassi m.fl., (2007) ett starkt samband mellan en positiv arbetsmiljö, starkt ledarskap och lyckade projektutföranden, vilket är faktorer som inte tas i beräkning i en projektmognadsmätning. Yazici (2009) menar att påverkan som organisatoriska faktorer har på en organisations projektmognad är ett fortlöpande forskningsområde inom projektledningsämnet.

En kritik mot att använda projektmognadsmodeller är fokuset på projektledningsfärdigheter och att de inte räknar in immateriella tillgångar (Jugdev & Thomas, 2002). Dessa tillgångar kan inte mätas, men de kan bidra till en högre projektmognadsnivå, exempelvis genom kontextspecifika värderingar såsom kundengagemang och mänskliga faktorer som tillit och kreativitet (Pasian m.fl, 2012).

För att projektmognadsmodeller ska vara meningsfulla och skapa värde menar Mullaly (2014) att modellerna måste se bortom ett begränsat fokus på enhetliga processer och definierade standarder och således räkna in bredare organisations- och kontextuella faktorer som påverkar hur projekt genomförs. På ett liknande sätt höjs en viss kritik mot utvärderingen av projektmognad, då denna är väldigt processororienterad och har ett standardiserat angreppssätt (ibid.).

Även Engwall (2003) och Morris m.fl., (2006) anser att en risk till misslyckande med projektmognadsmodeller är att de ibland har ett tydligt fokus på processer och att de andra faktorerna får mindre uppmärksamhet. Det är viktigt att även inkludera bredare organisatoriska och kontextuella aspekter (Engwall, 2003; Morris m.fl., 2006). Nenni

m.fl. (2014) menar vidare att den stora utmaningen som framkommit från undersökningar och forskning inom ämnet är att projektmognadsmodeller måste vara bättre kopplade till affärsverksamheten och de finansiella resultaten.

Jugdev och Thomas (2002) menar vidare att projektmognadsmodeller snarare är avsedda för att identifiera problem än att lösa dem. Företagen måste själva göra en plan för att lösa problemet (ibid.). I ett liknande resonemang menar King och Kraemer (1984) att mognadsmodeller består av ett ramverk för att nå högre mognadsnivåer, men däremot är faktorerna som påverkar utvecklingen och förändringen inte inkluderade i modellerna. Vidare uttrycks det att modellerna är överväldigande disciplinära samt att de fokuserar på arbetsprocesser och ignorerar mänskliga och organisatoriska aspekter (Jugdev & Thomas, 2002). Van Looy m.fl. (2011) föreslår att projektmognadsmodeller måste utöka sitt fokus från bara projektmognad till en större medvetenhet om organisationsmognad.

Lättillgängliga

Jugdev och Thomas (2002) drar slutsatsen att projektmognadsmodeller, med sina gemensamma nivåer, praxisar och processer, är lättillgängliga för konkurrerande organisationer. Att de är lättillgängliga är ingen svaghet i sig, men forskarna menar att detta gör dem lätta att imitera och att de därför inte enskilt kan leda till en komparativ fördel, trots att modellens åtgärder kan leda till en fördel i relation till konkurrenterna. Forskarna menar dock att projektmognadsmodeller ökar medvetenheten och synligheten för en organisations projektverksamhet, men att det inte finns grundlig forskning som stödjer deras användning som ett verktyg för förbättring eller som indikerar att det är ett hjälpmedel för att realisera en strategisk fördel i sin nuvarande form.

Enkätbaserad

Mullaly (2014) menar att det faktum att en sådan modell är enkätbaserad är en nackdel, eftersom den bara bedömer respondenternas uppfattning, vilket är subjektiva åsikter och att en enkät bara kan ge svar på de frågor som finns med i undersökningen. Forskaren belyser även risken med att det kan uppkomma stora skillnader i tolkningarna av

frågorna hos respondenterna, framförallt när främmande koncept används eller när det finns språkliga skillnader. För att projektmognadsmodeller ska kunna generera ännu mer nytta måste enkätfrågorna vara fullt begripliga för alla respondenter (Mullaly, 2014). Kwak och Ibbs (2000) menar även att samtliga frågor i en projektmognadsenkät väger lika tungt, medan frågorna i verkligheten borde vara av olika värde för olika organisationer.

Felaktig användning

Crawford (2006) hävdar att implementationen av nya verktyg och tekniker i en organisation ofta blir den enskilda lösningen som ska lösa alla problem, och projektmognadsmodeller kan på ett felaktigt sätt tillämpas på det viset också. Att bestämma den korrekta nivån av projektmognad i en organisation kan bli mer av en "konst" än att det är vetenskapligt förankrat (Crawford, 2006). Brookes (2009) menar att projektmognadsmodeller vanligtvis används reaktivt, snarare än proaktivt och att de inte har tillräckligt strikta ramverk för att utvärdera projektmognad.

Övriga svagheter

En svårighet i valet av projektmognadsmodell är att det inte finns en allmän accepterad projektmognadsmodell, vilket gör det problematiskt att veta vilken typ av modell som är mest lämplig att använda (Mullaly, 2006). En begränsning som lyfts fram av Khoshgofar och Osman (2009) samt Yen m.fl. (2016), ur ett teoretiskt perspektiv, är att projektmognadsmodeller är baserade på mognadsmodeller för datorprogram (software maturity models), vilka saknar teoretisk basis.

Andra kritiker (Young m.fl., 2014; Jugdev & Müller, 2005) argumenterar för att många projektmognadsmodeller huvudsakligen adresserar kodad kunskap, genom exempelvis numeriska resultat, medan en stor andel kunskap inom projektledning är mer abstrakt i sin natur. Jugdev och Thomas (2002), menar även att modellens fem mognadsnivåer inte erbjuder tillräckligt med detaljer för att mäta utveckling över tid.

Vissa projektmognadsmodeller anses även vara för komplexa, sett till deras struktur, vilket kan göra undersökningen svår att genomföra, tolka och implementera samt gör det svårt att uppnå målen med projekten (Jugdev & Thomas, 2002; Hillson, 2003).

4 Empiri

I detta avsnitt redogör vi för den empiriska datainsamling som har skett genom de åtta semistrukturerade intervjuerna. Den insamlade empirin utgår ifrån respondenternas egna uppfattningar och erfarenheter och kommer att presenteras med utgångspunkt från de områden som behandlades under intervjuerna. Vi ämnar lämna ett empiriskt bidrag till forskningen med det som tas upp i detta kapitel.

Fallorganisation	Metria	Kungsbacka kommun	Öresundskraft
Intervjuobjektens roller	Affärsområdeschef	Projektledare och portföljansvarig	Koncernsamordnare
	Projektchef	Utvecklingschef kommunledningskontoret	Senior projektledare
	Projekt- och förvaltningsledare		
	Resursägare/Gruppchef		

Tabell 1: Studiens respondenter

4.1 Presentation av fallföretag

4.1.1 Metria

Metria är ett statligt svenskt företag som levererar tjänster inom geografiska informationssystem, plan- och mättjänster, kart- och fastighetstjänster och geografiska analyser. Metria har funnits sedan 2011 och omsatte 432 MSEK år 2017 med ett mål att omsätta 800 MSEK 2021. Företaget har idag omkring 300 anställda och en stor del av deras arbete drivs i projektform (Metrias årsredovisning 2017). Organisationen genomförde en projektmognadsmätning i början av 2017 och vårt empiriska underlag är baserat på våra intervjuer angående deras projektmognadsmätning. Metria har för avsikt att mäta sin projektmognad igen under 2019. Som tidigare nämnts i metodavsnittet har fyra stycken intervjuer genomförts med fyra olika medarbetare från företaget.

4.1.2 Kungsbacka kommun

Kungsbacka kommun ingår i Storgöteborg och år 2016 hade kommunen 80 442 invånare (årsredovisningen, 2016). Kommunledningskontoret genomförde två stycken

projektmognadsmätningar 2013 och 2014, vilket fungerade som underlag för de två intervjuerna i kombination med deras arbete med projektverksamheten sedan deras senaste projektmognadsmätning fram tills idag. Intervjuerna genomfördes med en utvecklingschef samt en portföljansvarig för deras kommungemensamma utvecklingsinitiativ.

4.1.3 Öresundskraft

Öresundskraft är ett svenskt energibolag som ägs av Helsingborgs stad. Organisationen tillhandahåller energitjänster för den nordiska marknaden och inkluderar försäljning, produktion, och distribution av el, fjärrkyla, fjärrvärme, gas och energirådgivning samt att tillhandahålla infrastruktur för bredbandstjänster. Hela koncernen omsatte 2 618 MSEK år 2017 och hade då 354 stycken anställda (årsredovisningen 2017). Öresundskraft genomförde sin första projektmognadsundersökning 2016 och är mitt under pågående arbete med sin andra projektmognadsundersökning. Våra två intervjuobjekt har befattningen senior projektledare samt koncernsamordnare på projektkontoret vilket i praktiken innebär att personen är huvudansvarig för att driva projekten.

4.2 *Situationen innan projektmognadsmätningarna genomfördes*

4.2.1 Metria

Metria påbörjade ett stort förändringsarbete under 2016 och tillsatte bland annat en projektchef, en tjänst som inte existerade innan. Projektchefen fick i uppgift att ansvara för projekten och senare även projektmognadsmodellen, för att bland annat styra upp hur leveranser skulle gå till rent operativt, men också hur företagsledningen taktiskt och strategiskt skulle hantera pågående och kommande leveranser. En av de saker som den nytillsatte projektchefen ganska fort upptäckte var att projektledarna aldrig hade behövt tänka på den ekonomiska biten av projektledning innan, och misstänkte att de kanske hade för dålig ekonomisk utbildning. Affärsområdeschefen tar upp samma problem och säger att innan de började arbeta med en projektmognadsmodell så skedde allt mer ostrukturerat och utan speciellt bra koll på lönsamheten. Efter att ett projekt avslutades

kunde de drabbas av överraskningen att projektet hade gått med förlust, trots att de under projektets gång trott att allt gick bra.

4.2.2 Kungsbacka kommun

För cirka tio år sedan såg utvecklingschefen på kommunledningskontoret behovet av att ha ett strukturerat sätt att jobba med projekt i kommunen. Då anställdes en erfaren projektledare som fick i uppdrag att som ett första projekt ta fram en kommungemensam projektmodell för kommunen och utbilda i den. Personen såg att det fanns ett behov för att jobba mer strukturerat med deras utvecklingsfrågor, eftersom frågorna blev mer komplexa än tidigare, så kommunen behövde ha en tydligare struktur och ett tydligare arbetssätt. Resultatet från mätningen 2014 identifierade ett par områden som behövde förbättras och det blev sedermera de områdena som organisationen valde att fokusera mest på och gör så än idag.

4.2.3 Öresundskraft

Koncernsamordnaren förklarar att innan Öresundskraft genomförde den första projektmognadsmätningen hade de väldigt otydliga och dåligt definierade effektmål i sina projekt. Istället för väldefinierade effektmål existerade det snarare någon form av samförstånd mellan projektledaren och sponsorn och i många fall var detta till och med odokumenterat. Detta har enligt respondenten i många fall lett till att en sponsor och projektledare har haft olika uppfattningar om vad effektmålet egentligen är och då har det blivit väldigt svårt att leverera ett lyckat projekt. Organisationen har även haft stora problem med resursplanering. Den seniora projektledaren konstaterade att de hade problem med sina projekt och att det ofta blev problem med resurserna samt att de hade svårt att identifiera vad de skulle göra för att lösa problemet.

4.3 Arbetet med mognadsmodellen

4.3.1 Metria

Projektchefen på Metria kunde, som tidigare nämnt, identifiera svagheter hos organisationen och behövde få sin omgivning att se dessa med, för att starta en förändring.

“Om man kommer som en erfaren person in i en ny organisation, som jag gjorde 2016, kan man ibland tydligt se vad som saknas. Men det är ointressant att jag har den bilden, det som är intressant är hur andra kan ta del av den bilden. Då kan man ta in ett verktyg, som en projektmognadsmätning, för att få fram ett resultat där alla ges möjlighet att tycka till hur bra vi är på att driva projekt och tydligt få en bild på vad som saknas och vad man borde göra för förändringar”.

(Projektchef på Metria, 2018)

Affärsområdeschefen berättar att innan åtgärderna från resultatet av projektmognadsmodellen genomfördes fick bland annat organisationens projektledare beskriva vad det var för fel just då, varför det inte funkade, vad det var för ytterligare stöd som behövdes och utifrån det fick de ihop en lista. Baserat på den listan togs det fram lathundar för hur de exempelvis hanterar processer i olika affärsdatasystem när de ska “rigga” projekt.

“Efter projektmognadsundersökningen har respektive grupp haft en ordentlig genomgång där vi har analyserat resultatet och kommit fram till åtgärder som vi ska göra. Jag upplever att vi fick ganska låga siffror på mätningen men det viktiga är ju att vi har suttit och analyserat det och kommit fram till vad det beror på. Oavsett resultatet så har det varit diskussioner efteråt, exempelvis ‘det här området fick ett lågt betyg, vad beror det på?’ Folk blir mer engagerade och vill påverka.”

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018)

Många av sakerna som de anställda skrev i enkäten som behövde förbättras visste projektledningen redan om innan mätningen genomfördes. Projektchefen menar att resultatet användes som stöd för att sitta i workshops och diskutera resultatet, vilket var

mycket givande och resulterade i en lång lista med åtgärder som kunde vidtas för att börja förbättra projektverksamheten. De identifierade saker som var lätta att göra och saker som skulle bli lite svårare och mer krävande, både ekonomiskt och tidsmässigt. De försökte prioritera dessa åtgärder för att kunna börja beta av listan.

Att genomföra en projektmognadsmätning kan, enligt projektchefen, handla lika mycket om själva mätningen som att möjliggöra förändringsbenägenheten i projektverksamheten. Personen menar att det blir väldigt intressant om anställda som inte nödvändigtvis är beslutsfattare pekar på problem och föreslår åtgärder. Om det då vidtas åtgärder som de har föreslagit kommer dessa personer att bli "ambassadörer" för just denna förändring och känna ett stort engagemang i just den frågan. De kan på så sätt leda till en förenklad förändringsprocess, eftersom att det inte bara finns en vilja att genomföra förändringen från ledningens håll. Även för en person som har en gedigen kunskap och erfarenhet inom området och således är en av de viktigaste i projektverksamheten, så stärks dennes argument om det finns en mätning som tydligt kan visa svagheter och styrkor inom olika områden i organisationens projektverksamhet.

"Med hjälp av det material som går i paritet med det som jag redan har sett så kan jag använda det som ett verktyg när jag pratar med företagsledningen och föreslå åtgärder. Då är det inte bara min personliga åsikt, utan vi har gjort en undersökning som visar det här."

(Projektchef på Metria, 2018)

Projektmognadsmätningen har alltså fungerat som ett verktyg för att engagera personal på alla nivåer i organisationen och för att få konkreta, tydliga resultat att peka på i kommunikationen med ledningen.

"Vi prioriterade ganska direkt efter undersökningen vilka delar av den som vi ska fokusera på. Vi lyfte upp två eller tre fokusområden av kanske tio stycken, där vi såg att 'jobbar vi med de här tre områdena så kommer alla andra områden att följa med och lyfta sig.' Därför ringade vi in dem för att jobba med dem i första hand."

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018)

Projektchefen berättar att de på Metria valde, efter sin mätning 2017, att fokusera på tre huvudområden, strategisk styrning, ekonomisk styrning och intern styrning, fram till deras nästa planerade mätning år 2019. De har inte lagt speciellt mycket fokus på de övriga verksamhetsprocesserna, men projektchefen tror att de övriga processerna också kan påverkas till det bättre, som ett resultat av att de tre prioriterade områdena förbättras.

Projektchefen menar att organisationen har en målbild för varje verksamhetsprocess och en plan på åtgärder för hur de ska uppnå sina mål. Men personen säger även att bara för att organisationen har specificerat en målbild innebär det inte att den inte kan ändras. Beroende på vad som görs i organisationen är det möjligt att öka och minska takten och en anpassning görs efter det. Det innebär att varje projekt inte måste utvecklas enligt planen, utan ofta görs justeringar under arbetets gång. Organisationens anammar ett prestigelöst förhållningssätt till detta, vilket innebär att det inte är bestämt på förhand exakt hur något ska genomföras. Det betyder vidare att organisationen inte är statisk, även om de jobbar långsiktigt är alla moment inte femårsplaner som är "skrivna i sten" utan de jobbar med alla parametrar som finns och försöker hålla ett högt tempo, men inte så att organisationen inte hänger med.

Projektchefen menar att arbetet med projektmognadsmodellen genomförs i två dimensioner. Det första är att sätta strukturer, vilket är den enklare delen, det kan exempelvis vara att genomföra en åtgärd som att erbjuda en utbildning för sina projektledare, vilket är en struktur. Den stora utmaningen och den andra dimensionen, blir istället vad som får folk att vilja gå på utbildningen, vad som driver dem att bli intresserade, så att det inte blir ett tvång. Med andra ord, att förändra kulturen. Projektchefen menar att för att förändringar i kulturen ska genomföras effektivt ska det finnas en "morot och press".

När kulturen har nåtts, det vill säga att något är helt implementerat, har det inte bara skapats ett verktyg, utan då finns det ett verktyg som de anställda verkligen använder. Ett exempel på detta, enligt respondenten, är att organisationen i oktober 2017 introducerade en ny utbildningsportal som erbjuder de anställda kortare utbildningar via en webbsida. En av de utbildningar som tillhandahålls är en ekonomiutbildning, som liknar grundkurser i företagsekonomi. Denna har varit till stor hjälp för att förbättra det tidigare nämnda problemet med dåligt ekonomitänk hos projektledarna på Metria. Idag, ett halvår senare, pratas det så mycket om portalen med utbildningar som om det aldrig har funnits en tid utan den, säger projektchefen. Då har den satt sig i kulturen och är inte bara ett verktyg som finns tillgängligt. Citatet nedan förklarar utmaningen i att både nå en struktur och kultur i verksamheten.

“Det är en nöt att knäcka hela tiden, alltså att nå både en struktur och kultur så att det blir en del av vår vardag, för när det blir en del av vår vardag blir det ju någonting som förändrar vår syn på projekt och då blir organisationen mer projektmogen.”

(Projektchef på Metria, 2018)

Avslutningsvis förklarade projektchefen att dem efter diskussioner justerade och sänkte svaren från sin projektmognadsmätning på vissa områden eftersom det konstaterades att nivåerna som fastställdes från mätningen var för höga. Det totala medelvärdet verkade dras upp på grund av bristfälliga förberedelser hos respondenterna men det är alltså möjligt att justera och fastställa en ny projektnivå i efterhand.

4.3.2 Kungsbacka kommun

Utvecklingschefen på kommunledningskontoret tycker att projektmognadsmätningen bekräftade ganska mycket av det som de redan visste och att de åtgärderna som genomfördes troligtvis hade verkställts ändå, även om en mätning inte hade genomförts. Dock använde de på Kungsbacka kommun resultatet från undersökningen till att benchmarka

sig med andra närliggande kommuner, vilket ledde till ett nyttigt och kontinuerligt kunskapsutbyte.

“Vi startade ett eget nätverk och började ses en gång i halvåret, vilket vi har fortsatt med. Det ger oss väldigt mycket input när vi jämför olika saker, hur vi jobbar med olika delar.”

(Utvecklingschef på kommunledningskontoret på Kungsbacka kommun, 2018)

“När utfallet av ett projekt är svårbedömt kan det vara fördelaktigt att jämföra sitt mognadsresultat och åtgärder med andra organisationer som har genomfört liknande saker, alternativt om de har mer erfarenhet inom något specifikt område.”

(Projektledare/portföljansvarig på Kungsbacka kommun, 2018)

Utvecklingschefen och den portföljansvarige kollade på resultatet tillsammans för att se var de hade högst potential att förbättra sig och där de kände att det var relevant för deras verksamhet, för det fanns en del frågor som de uppfattade som irrelevanta för deras verksamhet. De försökte titta på aspekter som de upplevde som relevanta för deras typer av projekt.

“Många projektstyrningsmodeller är uppbyggda utifrån att man pratar om investeringsprojekt som betalar tillbaka sig i ekonomiska kronor, vilket inte är fallet för vår organisation, eftersom det är en kommunal verksamhet. Alla aspekter som finns med i projektmognadsmodellen är helt enkelt inte relevanta för oss.”

(Utvecklingschefen på kommunledningskontoret på Kungsbacka kommun 2018)

4.3.3 Öresundskraft

Koncernsamordnaren på Öresundskraft menar att väldigt många av åtgärderna som görs baserat på projektmognadsresultatet är kulturella förändringar och den typen av

förändringar tar alltid enormt mycket tid och det kan finnas mycket motstånd hos de enskilda individerna att ändra på sitt arbetssätt. Citatet nedan utvecklar denna argumentationen.

“Det är inte som att införa ett nytt IT-system, där man från ena dagen till den andra har bytt ut alla “knapparna”, utan här lär man ju folk att göra på ett annat sätt och det tar ju tid. Man kan inte heller tvinga folk till att ändra arbetssätt, utan man måste övertyga den enskilda individen om det här.”

(Koncernsamordnare på Öresundskraft, 2018).

4.4 Upplevda styrkor med projektmognadsmodellen

4.4.1 Identifiera styrkor och svagheter

En påtalad fördel från majoriteten av respondenterna med projektmognadsmodellen är att den beskriver projekten i ett sammanhang. Det börjar med behovsanalys och slutar med nyttorealisering. Projektmognadsmodellen bidrar med en tydlighet eftersom att resultatet i sig är relativt enkelt att förstå. Modellen undersöker sju stycken verksamhetsprocesser där varje process bedöms på en skala från ett till fem. På så sätt får varje verksamhetsprocess ett numeriskt betyg och det gör det lätt för vem som helst att få sig en inledande uppfattning om vad som sköts bra och vad som kan förbättras, oavsett hur in-satt personen är i projektverksamheten. Många respondenter har uttryckt att projektmognadsmodellen ger deras organisationer ett start-/nuvärde.

“Den här undersökningen lyfter fram en hel del frågor som är bra att tänka på och gå igenom. Den belyser ganska tydligt saker som vi är hyfsat bra på, men framförallt saker som vi behöver jobba mer på, för att få ett högre resultat i en sådan här undersökning. Modellen används även i många andra branscher, så man har någonting att jämföra med.”

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018)

“Det är lättare att motivera att man behöver jobba med en viss fråga, det går att stödja sig i resultaten från enkäten. Modellen kan även på ett tydligt sätt peka på förbättringsområden.”

(Utvecklingschef på kommunledningskontoret på Kungsbacka kommun, 2018)

“Den kan även belysa vilka förbättringsområden som är högst prioriterade och sedan får man använda andra åtgärder för att förbättra dem.”

(Resursägare/Gruppchef på Metria 2018).

“Jag tycker att den verkliga styrkan med modellen är att den belyser problemen på ett väldigt objektivet sätt och det gör det möjligt för oss att praktiskt angripa de svagheter som resultatet identifierar.”

(Koncernsamordnare på Öresundskraft, 2018)

Den seniora projektledaren på Öresundskraft berättade att de innan undersökningen hade problem med sina projekt, att det ofta blev problem med resurserna och att de hade svårt att identifiera vad de skulle göra för att lösa problemet. Med hjälp av resultatet från projektmognadsmätningen fick organisationen en tydligare bild, då förbättringsområden kunde identifieras samt att det blev lättare att definiera effektmålen i projekten.

“Projektmognadsmodellen bidrar framförallt med att belysa. Innan har vi konstaterat att vi inte har koll på våra projekt och det blir alltid kris med resurserna. Projekten gick bra men vissa avslutades aldrig. Tidigare har det inte funnits något konkret att ta utav. Då är en sådan här modell fantastiskt för att konkretisera vilka problem och utmaningar organisationen står inför. Att man har en känsla för att det inte går bra, men att man bara uppfattar det som en känsla är inte tillräckligt. Då tror jag att en sådan här modell är ett jättebra verktyg för att konkretisera problemet som visar var problemet ligger.”

(Senior projektledare på Öresundskraft, 2018)

“Tidigare har förbättringsarbetet i projektkontoret baserats på den bästa gissningen kring vilken eller vilka aktiviteter som genererar mest värde. Resonemangen har varit väldigt dåligt vetenskapligt underbyggda. Därför är det en fantastisk styrka att få det här resultatet (projektmognadsresultatet) så att man mer påtagligt kan sätta fingret på var man vill sätta in stöten någonstans och vilka områden som man tror genererar mest i värde i organisationen.”

(Koncernsamordnare på Öresundskraft, 2018)

Projektmognadsmodellen fungerar inte bara som ett verktyg för att identifiera förbättringsområden, utan den kan även bekräfta redan identifierade områden som behöver utvecklas. Givetvis stärks argumenten om det finns en koppling mellan prioriterade förbättringsområden innan en projektmognadsmätning och när mognadsresultatet väl presenteras för organisationerna.

“Resultatet bekräftade mycket av det om vi redan visste, men det gav oss en tydligare bild på var vi stod någonstans och en tydlig uppfattning om de specifika verksamhetsprocesserna. Beroende på befattning i projektverksamheten kunde vissa anställda tycka att en process genomfördes mycket bra medan andra tyckte helt tvärtom och det gav en väldigt bra insikt i att få alla på samma bana.”

(Projektledare/portföljansvarig på Kungsbacka kommun, 2018)

“Ett projektmognadsresultat ger ju mer fakta kring vad man är bra respektive mindre bra på. Därför kan jag tycka att det är intressant att göra det med jämna mellanrum, eller att man känner att det är något som inte funkar. Då är det jättebra att göra en sådan undersökning för att se vad det är som inte funkar och för att få mer 'kött på benen'.”

(Projektledare/portföljansvarig på Kungsbacka kommun, 2018)

4.4.2 Ökad struktur och engagemang

Projekt- och förvaltningsledaren på Metria argumenterar för att organisationen jobbar mer strukturerat och att en stor förbättring är att ledningen har större fokus på projekten som en direkt konsekvens av resultatet. I det dagliga arbetet klassar organisationen varje projekt som de har och rankar dem efter hur pass viktig kunden är. De har en modell för att klassa hur komplext eller strategiskt viktigt ett projekt är. Om det enligt modellen bedöms vara strategiskt viktigt eller komplext får det extra styrning över sig, enligt affärsområdeschefen. Vidare har organisationen rätt personer i styrgruppen, de lär sig mer om projekten och de som jobbar i projekten känner att de är med på ett annat sätt, vilket är positivt. Och det tror personen är till följd av undersökningen.

“Det hjälper oss att arbeta på ett mer strukturerat sätt samtidigt som vi håller på att sätta upp en treårsplan med aktiviteter. Utifrån den senaste mätningen känner jag att vi med den här tre-årsplanen har en väldigt tydlig plan för hur vi ska lyfta vår kompetens i projektarbetet.”

(Koncernsamordnare på Metria, 2018)

“Man förstår varför man genomför ett projekt och det betyder att man förstår vad man kommer åstadkomma med det. Det leder till att projektet får en företagsledning som är grymt intresserad av att stödja projektet och att följa det, vilket i sin tur gör det mycket tydligare. Så man upplever att projektet har en starkare projektledning, vilket inte behöver vara sant.”

(Projektchef på Metria, 2018)

Affärsområdeschefen på Metria upplever att ett positivt resultat från en projektmognadsmätning inte bara kan påverka organisationens utveckling, utan även den enskilda medarbetaren. Personen menar att om den medarbetaren blir bättre på att driva projekt, på ett eller annat sätt, så kommer hela projektverksamheten också att förbättras, allt annat lika.

“Jag kan tänka mig att om man får ett resultat där det går framåt och att man ser en positiv trend, tror jag att det kan vara jätteviktigt för ett företag och en grupp att känna att man utvecklas och blir bättre. Då blir medarbetarna stolta och glada och då kanske man vågar mer och mer som ett resultat utav det. Har man en positiv trend och mäter en positiv trend så tror jag att det kan vara jätteviktigt, utifrån ett ego-perspektiv. Alla vill väl vara bra på sitt jobb. Alla vill väl känna att man blir bättre för varje dag. Känner man sig duktig så blir man duktigare också och vice versa. Jag tror att människor fungerar så.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018)

4.4.3 Skapa en insikt

Insikten är ett återkommande svar bland respondenterna. Det handlar om att hela organisationen ska få en insikt och att resultatet “kommer upp på tapeten” för alla anställda som är involverade i projektverksamheten, ända uppifrån ledningen ner till alla projektmedarbetare.

“Det viktigaste är att insikten kommer upp på kartan, att vi inser att vi måste blir bättre på att driva projekt och att vi måste ha en gemensam metod. Det är en av projektmognadsmodellens största styrkor, att insikten nås.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018)

“En positiv sak med undersökningen är att den i sig, om man kommunicerar ut resultatet av den, ökar medvetenheten i organisationen om behovet om hur bra vi sköter våra projekt eller inte”

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

“Medarbetarna på alla nivåer kan förstå att man kan förbättra jättemycket när det gäller hur man sköter sina projekt. Om man tittar högre upp i företagsledningen kan man öka medvetenheten om något som är väldigt värdefullt för företaget att göra, och då kan man få upp en prioritet på det. Det gäller att öka medvetenheten bland alla anställda. Vi har exempelvis dålig ekonomisk styrning i vissa projekt, då kanske man kan förstå att det är viktigt att rapportera sin tid som man lägger in i

projekten på rätt sätt, så att vi får rätt ekonomisk möjlighet och man kan få en förståelse för varför saker och ting genomförs och varför man måste göra vissa saker.”

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

“Det är inte minst ett fantastiskt verktyg i kommunikationen med min uppdragsgivare, det vill säga koncernledningen. Utan något konkret och mätbart är det alltid väldigt svårt att förhålla sig till en sponsor eller uppdragsgivare. Men när man har något mer påtagligt och kan visa en graf som visar att ‘här är vi och hit vill vi därför att ...’. Det är enormt värdefullt.”

(Koncernsamordnare på Öresundskraft, 2018)

4.4.4 Benchmarking

På Kungsbacka kommun var den främsta styrkan att de kunde använda resultatet till benchmarking. Det var intressant för organisationen att genomföra mätningen eftersom det gav möjlighet till jämförelser med liknande organisationer som också hade mätt sin projektmognad. Det hade inte blivit lika värdefullt om de bara hade sett sitt eget resultat, enligt den portföljansvarige.

“Det som har varit väldigt nyttigt för oss var att när vi gjorde den första mätningen 2013 så var det ett antal kommuner som också träffades för att diskutera och jämföra. Det har kanske varit den största nyttan för oss.”

(Projektledare/portföljansvarig på Kungsbacka kommun, 2018)

Utöver undersökningsresultatet i sig menar utvecklingschefen på kommunledningskontoret att ett utav de största värdena var det nätverk som organisationen fick genom mätningen, genom att träffa och diskutera med andra kommuner. Än idag, fyra år efter den senaste mätningen, har organisationen fortfarande ett nätverk med några av organisationerna som också har genomfört samma projektmognadsmätning.

Även koncernsamordnaren på Öresundskraft lyfter fram upplever projektmognadsmodellen som positiv, dels för att kunna se organisationens utveckling över tid, men även för att kunna benchmarka sig mot andra organisationer och även eventuellt dra nytta av kollegors lärdomar.

4.4.5 Se svaren från olika roller

I projektmognadsundersökningen ska respondenten fylla i vilken befattning denne har i projektverksamheten. På så sätt går det att separera svaren från till exempel alla projektledare, för att jämföra dem med svaren från andra roller i projektverksamheten. Koncernsamordnaren på Öresundskraft menar att det är en styrka att det är möjligt att sortera och analysera svaren efter befattning i projektverksamheten. Respondenten menar att de då kan utgå från ett svar som är maximalt representativt för en viss respondentgrupp. Den portföljansvarige på Kungsbacka kommun instämmer om att det är en fördel att det går att se svaren från olika roller i projektverksamheten, för att se hur de olika grupperna med olika bra insikt har svarat. De menar att genom att se vilken respondentgrupps svar som skiljer sig mest från mängden eller från vad som ses som bäst överensstämmande med verkligheten, går det att fokusera på att utbilda denna respondentgrupp bättre.

4.5 Upplevda svagheter med projektmognadsmodellen

Vi har genom våra intervjuer även kommit till insikt att det finns vissa problem med projektmognadsmodellen. En genomgående reflektion är att modellen upplevs som relativt svår att svara på, speciellt gällande de områdena som medarbetarna är mindre insatta i.

4.5.1 Stora spridningar i svaren från enkäten

Vi fick innan våra intervjuer med respondenterna från Metria ta del av vissa resultat från projektmognadsundersökningen. Något som var slående var att det var en väldigt stor spridning i svaren. Spridning i svaren är ingen svaghet med modellen i sig, de är

oundvikliga eftersom respondenterna har olika utbildningar, roller och erfarenheter. Svagheten i detta fall är att det har varit svårt att tolka frågorna i enkäten, vilket har lett till att respondenterna har tolkat frågorna helt olika och därför svarat på helt “olika frågor” i samma fråga. Ett fall där det förekom stor spridning handlade om den övergripande projektförmågan, där varje enskild respondent skulle besvara hur projekt i verksamheten genomförs i förhållande till ett idealt sätt att genomföra projekt. Skalan var från ett till tio, där ett innebar “mycket långt från ett idealt sätt” och där tio innebar “så idealt vi kan tänka oss”. Resultatet från Metria visade att alla svarsalternativ förekom.

“Det förvånar mig inte. Jag tror det handlar mycket om sjukdomsinsikten och att den är olika känd hos olika medarbetare. Jag tror att många tror att vi alltid har jobbat effektivt i projekt men de har inte förstått eller fått veta, eller inte haft kunskap om projekt som faktiskt har gått med förlust. Jag tror att man inte riktigt har varit tydlig med det och då tycker man nog att man har varit bättre än vad man faktiskt är eftersom de har haft fel fakta.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018)

Svar från okunniga

De tre organisationerna har lite olika teorier om hur resultatet av mognadsundersökningen har påverkats av hur okunniga respondenter har svarat.

“Jag tror att man får fler “medelsvar” från folk som inte riktigt vet, medan folk som är insatta svarar mer så som de upplever det.”

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

På Metria tror de att okunniga respondenter har angett “medelsvar” på enkäten, alltså att de har svarat tre när svarsalternativen går från ett till fem. Sådana svar kan leda till ett missvisande resultat och därigenom ta udden av undersökningen. Precis som i fallet med Metria fick vi från Kungsbacka kommuns sida ta del av resultat från deras mätningar från både 2013 och 2014. Även här kunde vi se att det hade förekommit stor spridning i svaren. Projektledaren menar att deras spridning i projektmognadsresultatet i

stora drag berodde på hur mycket kunskap och information de anställda hade om projektet samt hur djup insikt respondenterna hade om projektverksamheten i stort. Utvecklingschefen tror, till skillnad från våra respondenter på Metria, att ju mer kunniga respondenterna var, desto lägre betyg satte de, medan de som kunde ganska lite satte högre snittbetyg. Enligt den seniora projektledaren på Öresundskraft ter det sig som så att en person som inte är insatt tenderar att svara lägre, vilket blir missvisande och ger en lägre mognad. Detta är alltså en tredje uppfattning om hur okunniga svarar. Vilken av dessa uppfattningar som stämmer bäst överens med hur det ser ut i vanliga fall hos organisationer som genomför projektmognadsundersökningar är oviktigt, det viktiga är att vara medveten om att en stor andel okunniga respondenter kan påverka resultatet. På Öresundskraft ser de allvarligt på att svar från okunniga respondenter kan ha påverkat deras resultat, eftersom svaret från en okunnig väger lika tungt som svaret från en person som är insatt inom just det området.

Olika roller

Att det existerar stora spridningar i svaren har inte enbart med okunnighet att göra. Projekt- och förvaltningsledaren på Metria tror att det finns olika anledningar till att anställda har svarat olika på projektmognadsundersökningen. Personen menar att alla som svarar på undersökningen inte tänker på alla saker som är inkluderade. Alla som jobbar i projekt tänker inte på nyttorealiseringsen, medan det finns andra grupper som tänker mer på det. Däremot verkar den ekonomiska styrningen och resurshantering enligt respondenten vara två verksamhetsprocesser som fler berörs av och då är det lättare att tycka till och betygsätta dessa faktorer.

“Man ser olika verkligheter, man har olika infallsvinklar och då ser man olika saker. Om man verkligen sitter och jobbar med något specifikt så kanske man ser problemen med det också. När man har olika roller kanske man har olika behov och ser på saker och ting med olika infallsvinklar och därför tror jag att man alltid kommer få olika svar på det här. Det är inte alltid så att det som är bra för den ena rollen är bra för den andra rollen när det gäller projektmognaden eller hanteringen av projekt.”

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

Den senior projektledaren på Öresundskraft menar att även om alla som svarar på undersökningen har en koppling till projektverksamheten på ett eller annat sätt kan de olika projekten skilja sig väldigt mycket åt. Och att det nog är det som gör att det är svårt att komma fram till liknande svar.

Partiska svar

Vissa av våra respondenter argumenterar för att det finns en risk att de som svarar på enkäten svarar lite utifrån hur de önskar att det var, istället för att basera svaren på verkligheten. En intressant synvinkel som dök upp under en intervju var att om exempelvis en projektledare är involverad i vissa specifika verksamhetsprocesser framför andra så trodde respondenten att det påverkade hur dessa personer svarade på just de verksamhetsprocesserna.

“Som projektledare känner man att man måste svara högt inom det som man primärt jobbar med, ‘hur skulle det annars se ut’. Detta för att istället säga att ‘jag gör så gott jag kan med den information och struktur som finns, men det går inte att driva ett vettigt projekt’. För så skulle man kunna svara. Så det handlar nog lite om ego och självinsikt också.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018)

Otydliga instruktioner

En annan kritik mot modellen som tas upp på Metria, är att det i enkäten inte står att respondenten ska utgå från ett givet projekt och utgå från det i hela enkäten. Det finns en risk att resultatet blir missvisande om alla respondenter utgår från olika situationer och att varje enskild respondent eventuellt inte utgår från samma situation genom hela enkäten.

Utvecklingschefen på Kungsbacka kommun konstaterade att en del utav frågorna i undersökningen var svårtolkade, både för de som svarade, eftersom de fick ganska varierande svar, men även för henne och den portföljansvarige när svaren skulle tolkas. Den

portföljansvarige lyfter fram ett annat fenomen som dök upp under en intervju. Detta var att tolkningen av nivåerna i svarsalternativen upplevdes som problematiska. En respondent på undersökningen skulle exempelvis kunna tycka att företaget uppnår de första två nivåerna, är osäker huruvida nivå tre uppfylls men anse att den fjärde nivån är uppfylld. Då kanske åtgärder genomfördes baserat på den fjärde nivån och inte för att uppnå nivå tre.

4.5.2 Standardiserad

“Modellen kanske inte borde vara så standardiserad, det kanske borde göras modeller för olika former av verksamheter. Alla organisationer får ju samma modell, oavsett om det är en organisation med tusentals anställda, ett medelstort företag med ett par hundra anställda eller ett litet företag som jobbar snabbt och agilt. Vissa projekt behöver drivas enligt klassisk vattenfallsmodell, men vissa projekt levererar mycket bättre med en agil metod, och projektledningskontoret måste stödja båda.”

(Senior projektledare på Öresundskraft, 2018)

Respondenten tycker inte det är rimligt att alla organisationer ska få samma standardiserade projektmognadsmodell, när organisationers projektverksamheter kan skilja sig åt väldigt mycket. Med det sagt anser personen dock inte att organisationer ska ha en skraddarsydd modell efter deras verksamhet, men att det borde finnas ett par eller tre olika standardiserade modeller, där den mest lämpliga av de tre används av varje enskild organisation. Respondenten säger att det skulle vara problematiskt om modellen var anpassad exakt efter varje organisation, eftersom det då inte skulle gå att benchmarka sig mot andra organisationer. Att modellen skulle vara för standardiserad är dock inget som tas upp som en svaghet av våra respondenter på någon av de övriga fallorganisationerna. Projektchefen på Metria tycker tvärtom att en organisation som genomför en projektmognadsmätning absolut borde använda en så standardiserad modell som möjligt.

“Jag tycker helst att man ska ha den standardiserade, att man inte håller på och fixar och trixar med den, utan att man tar den för vad den är.”

(Projektchef på Metria, 2018)

Koncernsamordnaren på Öresundskraft tar även upp värdeskapandet och säger att det är lätt att fastna i processtänkande och projektpolistänkande, såsom “hur kan vi få alla att följa samma processer?” eller “hur kan vi minska mängden undantag?” Koncernsamordnaren menar att deras organisation skulle lyckats ännu bättre om de istället hade tänkt på värdeskapande och frågat “vilket värde kan vi ifrån det här projektkontoret skapa i organisationen?”

4.6 *Situationen efter projektmognadsmätningen*

4.6.1 **Metria**

Under intervjuerna ställde vi frågan om respondenten upplevde att användandet av en projektmognadsmodell hade medfört något positivt i projektverksamheten.

“Ja, absolut! Vi har saker som att vi idag pratar på ett helt annat sätt än vad vi gjorde för ett år sedan. Vi har genomfört permanenta förändringar och kommer inte gå tillbaka till hur det var för ett år sen. Vi vet knappt om hur det var för ett år sen, utan detta är verkligen förändringar som är permanenta, det finns ingen kraft som vill driva oss tillbaka. Nu gör vi något annat än för ett år sedan. Om ett år kommer vi att vara ytterligare ett steg längre fram.”

(Projektchef på Metria, 2018)

Enligt projektchefen är en förklaring till varför projekt går bra är att det finns tydliga kopplingar till företagets strategiska mål. Respondenten menar att företagsledningen har blivit mer intresserade och har börjat prata med de personer som arbetar i projekten för att ge dem plats i intranätet, på presentationer och på informationsmöten. Det tror respondenten lyfter alla projekt. Det har inte nödvändigtvis direkt att göra med projektmognadsundersökningen, men hela förändringsarbetet som undersökningen är en del av, gör att projektledarna och projekt-teamen jobbar bättre, förklarar samma person.

De andra intervjuade personerna från Metria fick samma fråga.

“Det skulle jag säga, ja. Vi följer den projektmodell som vi har satt upp. Den må vara lite ”yxig” ibland och lite jobbig emellanåt, men den följs. En jättestor skillnad är att vi för ett år sedan hade mycket klagomål från projektledarna, de upplevde att allt var så svårt och jobbigt. Så är det inte alls nu. Det har blivit mycket bättre. Inga projekt misslyckas på samma vis som tidigare projekt kunde göra. Vi har inte haft projekt med brakförluster sista året, så som vi hade förut. Det är ju en mätning om något.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018)

“Jag tror att vi jobbar mer strukturerat och att en stor förbättring är att ledningen har större fokus på projekten nu. Vi har rätt personer i styrgruppen, de lär sig mer om projekten och vi som jobbar i projekten känner att de är med på ett annat sätt, vilket är positivt. Och det här tror jag är till följd av undersökningen”.

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018).

“Jag ser en stor skillnad. Vi har börjat få verktyg för att ta hand om våra projekt. Vi har fått fram processer för hur vi ska sköta projekt. Sedan följer vi inte alltid processerna ännu, men vi börjar få strukturen på plats och sedan gäller det bara att vi kan börja följa modellen fullt ut. Det leder till förbättringar när det gäller all hantering i projekt, det gäller riskhantering, styrningen av projekten har blivit bättre osv.”

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

En viktig del med projektmognadsundersökningen är att det måste tillsättas resurser efter att resultatet är framtaget, annars fallerar hela syftet. Resursägaren på Metria beskriver att mer resurser har avsatts som en följd av mätningen, vilket är nödvändigt för att förbättringar ska kunna ske. Det framgår att det finns mycket arbete kvar att göra, återigen är implementeringen ett långsiktigt arbete men det gäller att bygga en stabil grund för att sedan kunna jobba därifrån.

“Jag märker att projektkontoret jobbar med de specifika bitarna som projektmognadsmodellen har belyst där det brister.”

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

“Om jag jämför hur det såg ut innan undersökningen med hur det ser ut nu så har vi nog fått bättre koll på den ekonomiska styrningen, nu vi har ett ekonomisystem där vi lägger upp alla projekt och sätter upp dem. Det är även lite större fokus på strategiska och komplexa projekt som en effekt av mätningen. Sedan har vi också som en del av undersökningen lyft upp det här med utbildning internt hos oss. Framförallt nu när vi ska jobba mycket med agil utveckling, men även ekonomi- och projektstyrning, så har vi rullat ut lite utbildningspaket kring det, som en effekt av den här mätningen.”

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018)

Affärsområdeschefen minns tillbaka på hur det såg ut på Metria innan mognadsundersökningen genomfördes och innan projektledarna hade ett bättre ekonomiskt kunnande:

“För oss är det viktigt att vi kan följa lönsamheten i projekten, och att vi har ordning och reda så vi inte har några obehagliga överraskningar som det var innan vi började jobba lite mer strukturerat. Förut kunde vi tro att ett projekt gick bra tills det att vi insåg att projektet i själva verket gick med förlust. De här obehagliga överraskningarna har inte hänt sedan vi började förstå att projektledarjobbet som yrke kräver vissa kunskaper och kompetenser, du måste kunna vissa saker, du måste agera och följa upp saker på ett visst sätt. Det är inte bara en karriärväg som är lite “cool” att skriva, utan det är faktiskt en kunskap också, en förmåga. Så för oss är det viktigt med att vi levererar och vi jobbar med projekt i allt vi gör.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018).

Vi ställde även frågan om huruvida respondenterna upplevde att andelen lyckade projekt hade ökat eller inte sedan organisationen genomförde mätningen. Projekt- och förvaltningsledaren på organisationen hade svårt att svara på denna fråga och kunde varken säga ja eller nej.

Gruppchefen på Metria hävdade att det förekom mer kundklagomål förut än nu, men att denne inte hade någon direkt uppfattning om andelen lyckade projekt hade ökat eller inte. På frågan om de nuvarande projekten ger önskade resultat svarade respondenten

att det är väldigt olika, för vissa ja och för andra nej. Respondenten tror att det alltid kommer bli så, oavsett projektmognadsnivå. Gruppchefen fortsätter med att säga att de flesta av projekten uppnår önskad nytta, framförallt projekten mot externa kunder. Väldigt få av dem misslyckas. Gruppchefen tror att nyckeln är att det måste vara väldefinierade projekt med väldefinierade mål, annars nås inte målet.

Det framkom i intervjun med gruppchefen på Metria att prioriteringarna av åtgärder inte är helt grundade på projektmognadsmätningen, utan det förekommer emellanåt "brandkårsutryckningar" i projektverksamheten hos en organisation, vilket helt enkelt betyder att det är där det är kris som saker och ting genomförs. Det är givetvis inte ett hälsosamt förhållningssätt men enligt respondenten blir det ofta så.

Vidare framkom det att organisationen skulle behöva bli bättre på att se mer än en vinkel på samma problem. Gruppchefen på Metria säger att när de i vissa fall jobbar med projekten ser de väldigt mycket utifrån projektledarens synvinkel. Detta kan, enligt gruppchefen, leda till problem för exempelvis resursägare, eftersom de kanske inte har samma åsikter och synvinklar som projektledarna.

Vi frågade våra respondenter om hur de arbetar just nu och hur de ser på framtiden, utvecklingsmässigt.

"För att ta nästa steg mot en högre projektförmåga gäller det att hela projektstrukturen förstärks för hur vi driver projekt. Nu drivs vissa projekt enligt processerna och vissa projekt drivs lite mer utan någon egentlig plan eller på ett sätt som de alltid har gjort tidigare, så vi har inte riktigt kunnat få ihop våra projekt helt och hållet. Det måste vara ett av våra stora mål framöver, att projekt på Metria ska drivas på samma sätt, oavsett vem som är projektledare och oavsett om det sker i Stockholm, Luleå eller Kiruna ska de drivas enligt våra processer. Där är vi inte riktigt ännu men det jobbar vi på."

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

“Vi jobbar med de här prioriterade områdena som vi har tagit fram, men även att både ledningen och alla som ska bidra med någonting har uthålligheten och orkar driva de här sakerna. Sen gäller det ju att saker och ting prioriteras på rätt sätt, förstås. Vi har många kunduppdrag som oftast ligger högst i prio, men det här (arbetet med projektmognadsmodellen) är ju något som i längden gör våra kunduppdrag ännu bättre, så man måste ha en bra balansgång där.”

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018)

En annan utmaning kopplat till projektmognadsmodellen är att prioritera rätt bland de förändringar som ska införas och inte göra för många åtgärder samtidigt. Projektchefen hävdar att den största utmaningen i projektverksamheten är att förändras utan att det samtidigt, om än temporärt, försämrar deras resultat.

“Jag tror att mätningen är bra för att förstå var vi är, vad vi tycker, vad vi tror om projekt, vad uppfattningen är idag och för att kunna se hur det utvecklas över tiden. Sedan tror jag att vi hade genomfört åtgärderna ändå. Det är nog mer nu när vi gör den efterföljande mätningen som man kan se att vi har nått våra mål inom vissa processer men att vi inte kommit så långt i andra områden som vi hade en målsättning om.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018)

Affärsområdeschefen tycker att det svåraste är att förstå vad rätt åtgärder är och hur snabbt dessa ska genomföras. Respondenten har alltså oftast en uppfattning om vad problemet är, det kan ibland vara process- eller metodbaserat men även individkopplat eller kulturbaserat. Men svårigheten är att hitta lösningar på utmaningarna.

Projektchefen på organisationen menar att en stor utmaning är att ta fram nya eller justerade strukturer som en konsekvens av bland annat projektmognadsmätningen. Att genomföra bestående förändringar av kulturen är inte lätt och tar tid. Personen måste kunna leda genom att gå först men inte genom att springa ifrån. Det är även viktigt att vara uthållig och konsekvent men samtidigt vara tydlig och klar.

Affärsområdeschefen berättar om den förbättrade sjukdomsinsikt som har uppstått sedan projektchefen tillsattes och projektmognadsundersökningen genomfördes.

“Vissa projektledare trodde att de visste jättemycket innan de började arbeta med den ny tillsatte projektchefen. Idag tycker de säkert att de vet mindre än vad de trodde att de visste innan, även om de vet mer nu jämfört med tidigare. De som är riktigt ärliga med sig själva kanske sänker betyget fastän de kan mer nu, jämfört med vad de trodde att de kunde tidigare. För det har med självinsikt att göra hur man svarar på undersökningen. Skulle alla svara ärligt hade det gynnat alla inblandade.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018)

4.6.2 Kungsbacka kommun

Den portföljansvarige upplever att projektförmågan har ökat sedan den senaste mätningen gjordes 2014. Personen tror starkt på att de skulle få ett bättre resultat om de skulle göra en ny mätning idag. Dock känner de att de är ganska bra på att driva projekt och de vet vilka områden de behöver förbättra, så i nuläget finns inga planer på att genomföra en ny mätning. Utvecklingschefen på kommunledningskontoret tror inte att andelen lyckade projekt har ökat sedan projektmognadsmätningarna 2013 och 2014. Däremot har andelen lyckade projekt ökat ganska kraftigt sedan organisationen införde en projektmodell och anställde professionella projektledare.

Det har varit en ganska varierande kunskapsnivå vad gäller projekt inom verksamheten, därför har kommunens strategi efter mätningarna varit att jobba med utbildningar, inläring genom att göra saker praktiskt, ha med beslutsfattare i styrgrupper, jobba med styrgruppsutbildningar samt inläring genom att sitta med i en styrgrupp och genom att delta i projekt. Utvecklingschefen tror att de har en del kvar att göra fortfarande. Hur de prioriterar sina projekt, hur projektstyrningen genomförs, hur de jobbar med nyttorealiseringen, hur de jobbar med styrgrupperna, arbetet med att få duktiga och kompetenta styrgrupper samt hur de bemannar och resurssätter sina projekt.

Den portföljansvarige menar att den största utmaningen är att prioritera bland de utvecklingsinitiativ som projektorganisationen antingen vill eller ser behöver genomföras. Dels att rätt saker väljs för att uppnå kommunens mål, dels att alla initiativ inte drivs samtidigt.

4.6.3 Öresundskraft

Koncernsamordnaren menar att om denne ser allt ur ett helhetsperspektiv kan personen se att den gamla undersökningen har gjort nytta, eftersom den har fått chefer att reagera. Den har skapat en insikt och medvetenhet för att kunna genomföra åtgärder. Den seniora projektledaren uttrycker att en av de största utmaningarna i dagsläget är att deras organisation arbetar väldigt olika med projekt i olika delar av organisationen. Personen lyfter frågan om de verkligen kan hitta en projektmodell som passar alla medarbetare som arbetar med projekt.

4.7 Organisationernas lärdomar med användandet av en projektmodellsmodell

Under arbetet med projektmodellsmodellerna har fallorganisationerna samlat upp erfarenheter och lärdomar om hur arbetet med dessa kan förbättras och effektiviseras.

4.7.1 Minska spridningen i svaren genom bättre förberedelser

Gruppchefen på Metria har en idé om hur det skulle vara möjligt att minska andelen svar från okunniga respondenter. Istället för att behöva svara på frågan som en respondent inte är insatt i är det rimligt att argumentera för att ett svarsalternativ såsom “vet ej” eller “ej aktuellt” borde finnas tillgängligt. I nuläget är det inte möjligt, utan frågorna om de sju verksamhetsprocesserna erbjuder exempelvis endast svarsalternativen ett till fem. Projekt- och förvaltningsledaren tänker på ett annat sätt:

“För att projektmognadsresultatet ska ge en rättvisande bild måste alla bli mer insatta i projektens olika delar och steg.”

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018)

Respondenten ovan menar att organisationen borde ha haft en generell genomgång om vad en sån här undersökning innebär. Personen hade hört i efterhand att många hade tolkat vissa frågor på olika sätt. Därför tror projekt- och förvaltningsledaren att det är viktigt att förklara begrepp som *nyttorealiserings* eller *strategisk styrning*, så att respondenterna har samma bild utav vad det innebär. Detta såklart utan att för den delen lägga några värderingar inför undersökningen, men att det skapas en gemensam bild av de olika delar som ingår. Det är viktigt att det finns en gemensam grund när mätningen genomförs. På så sätt tror personen att en del felmarginaler skulle kunna undvikas, även om det kan bli fel ändå.

Affärsområdeschefen tar upp att det borde finnas en tydlighet att alla respondenter ska besvara enkäten så ärligt som möjligt och att resultatet inte kommer att nyttjas emot dem. Det gynnar inte någon på lång sikt, varken för organisationen eller den enskilde medarbetaren att svara med utgångspunkt från ett önskeläge. Personen tycker även att det är viktigt att poängtera att alla ska utgå från ett och samma givna projekt under hela enkäten och att tidsperioden ska vara densamma för alla som svarar på enkäten. Även utvecklingschefen på Kungsbacka kommun anser att det behöver även göras en del förklaringar kring vissa begrepp, då respondenterna upplevde att det var en del begrepp som tolkades väldigt olika bland de som svarade på enkäten. Personen fortsätter med att säga att frågorna inte nödvändigtvis måste förklaras på ett bättre sett från konsultfirmans sida, utan att det handlar om att göra sina egna lokala tolkningar. Utvecklingschefen fortsätter och säger att det går att tänka i termer som “den här frågan är inte relevant för oss” eller “så här tänker vi” kring ett visst begrepp. Det handlar mest om vilken innebörd som läggs i det hela, för då tror utvecklingschefen att mer enhetliga svar kan uppnås. Personen anser även att enkäten borde ha lite färre och enklare frågor.

Den portföljansvarige på Kungsbacka kommun anser att det är viktigt att de som är ytterst ansvariga för projektmognadsmätningen noggrant väljer ut vilka som ska vara med

i undersökningen. Personen menar att det är en fördel att ha ett så stort urval som möjligt men att det självklart måste göras begränsningar till anställda som är en del av projektverksamheten och som förstår vad frågorna betyder. Den portföljansvarige håller med utvecklingschefen om att respondenterna bör förberedas innan undersökningen genomförs, genom att till exempel kolla igenom svarsnivåerna i förväg.

Även på Öresundskraft håller de vi intervjuat med om att noggranna förberedelser behöver göras innan enkäten besvaras.

“Prata om projektmognad, presentera modellen, så att man bygger upp och skapar en förståelse för varför man gör undersökningen. Då tror jag att jättemycket är vunnet, den nedlagda tiden kommer man få tillbaka och ge resultat.”

(Senior projektledare på Öresundskraft, 2018)

“Jag tror att man behöver prata mer om undersökningen internt innan man skickar ut själva enkäten för att den ska tas emot väl av respondenterna. Om du bara öppnar upp ett mail och ser detta stora frågebatteriet kan det kanske tas emot fel. Är du noggrann och vill göra bra ifrån dig tar det lång tid att besvara eftersom frågorna kräver tankeverksamhet. Man kan inte bara sätta snabba betyg ‘etta, tvåa eller trea’.”

(Senior projektledare på Öresundskraft, 2018)

4.7.2 Inte fokusera för mycket på mognadsnivån

Alla våra respondenter är överens om att projektmognadsmodellen kan användas som ett sätt att förbättra projektverksamheten. Men några belyser att inte stirra sig blind på resultatet i sig utan att organisationens resurser och förutsättningar också ska tas med i beaktning.

“Man behöver inte bli så nedslagen om man inte når höga siffror. Vi hamnade ju på hyfsat låga siffror i skalan, men ändå känner vi som har jobbat med projekt att vi

har nöjda kunder, vi gör bra projekt, men det finns ändå saker som vi kan förbättra.”

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018)

“Det spelar egentligen ingen roll var man börjar, det känns mindre viktigt egentligen. Det viktiga är att se vart man tar sig.”

(Affärsområdeschef på Metria, 2018)

Resonemanget ovan är nära sammankopplat med den medvetenhet som kan infinna sig hos de anställda när resultatet presenteras och förklaras. Om nuläget och målläget inte är tillräckligt tydliga blir det svårare att genomföra förbättringsåtgärder.

Enligt affärsområdeschefen på Metria är det även betydelsefullt att inte glömma bort verklighetsperspektivet och undersöka hur organisationen upplever att det fungerar. Dessutom om möjligt även se “utanför boxen” och inkludera andra jämförelsetal i beräkningen, exempelvis att sammanställa hur många projekt som misslyckades och hur många som lyckades.

Den seniora projektledaren på Öresundskraft menar att även om organisationer strävar efter att uppnå sina målsättningar, är det inte ett självändamål att företaget ska ligga på nivå fem för alla verksamhetsprocesser. Personen menar att det kan vara en felaktig investering rent ekonomiskt att satsa så mycket på att ha en projektmognad på fem, då det exempelvis kräver konsulttid och intern tid.

“I början såg vi projektmognadsskalan som ett betyg, där ett är dåligt och fem är bra och ju högre du kommer i skalan desto bättre är det, men vi har lärt oss under resans gång att det inte är på det viset, utan det är snarare en egenskap. Det är lite synd egentligen att det är en femgradig skala som de flesta beslutsfattare idag känner igen från sin skoltid som en betygsskala. Det kanske borde heta blå, grön och röd istället för ett till fem, alltså mer neutralt, något som det inte ligger så mycket värdering i.”

(Koncernsamordnare på Öresundskraft, 2018)

Projekt- och förvaltningsledaren på Kungsbacka kommun menar att det jobb som har kommit utifrån projektmognadsundersökningen har gjort att personen har blivit mycket positiv till modellen. Respondenten menar att det är ett bra verktyg men att fokuset inte bör ligga på de exakta siffrorna, hur långt ifrån nivå fem som organisationen är, utan organisationen befinner sig där den är och därefter genomförs uppföljningar för att se om förbättringar har åstadkommit.

4.7.3 Inte göra för mycket på för kort tid

När en organisation får ta del av sitt resultat från projektmognadsmodellen finns det i vissa fall en bild av att mycket måste förbättras. Metria genomförde sina åtgärder väldigt fort, vilket resulterade i att alla inom projektverksamheten inte riktigt hängde med, enligt projekt- och förvaltningsledaren. Personen menar att det är viktigt att komma ihåg att ett sådant förändringsarbete tar tid och en påskyndning av förändringsarbetet kan få en motsatt effekt, trots att intentionen är god. Det är viktigt att inte för mycket resurser läggs på åtgärderna direkt, utan organisationen måste självklart tjäna pengar och leva upp till övriga mål, eftersom det är organisationens huvudsakliga fokus. Att bli bättre på att driva projekt är bara en byggsten för att organisationen ska ha möjlighet att leverera och uppnå sina huvudsakliga mål.

“Det som lätt händer i ett sånt här förändringsarbete och det vi har sett i vår verksamhet, är att det blir för många och för stora förändringar som skall göras på för kort tid. Det har vi fått jobba lite med och jag vet att några mål har prioriterats ner, när vi har sett att det varken finns ekonomi eller ork till att driva igenom allting på en gång. Det är ganska sunt att det har blivit så, för blir det för många interna förändringar som man ska ta till sig så blir det inte bra kvalitet av det hela, vilket skulle påverka det ordinarie arbetet också, förstås.”

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018)

Gruppchefen på Metria anser att det gäller att medarbetare i projektorganisationerna måste komma in i omställningsarbetet så fort som möjligt, vilket kanske inte har varit fallet hos dem, enligt respondentens uppfattning. Gruppchefen tror att det kanske har att

göra med att de har tryckt in lite för många nya system samtidigt, vilket kan leda till att medarbetarna kan ha svårt att ta in och genomföra alla nya förändringar på ett önskvärt sätt. Många respondenter anser att fokus förslagsvis bör ligga på ett mindre antal mål, baserat på projektmognadsmätningen. Gruppchefen på Metria anser att resultatet bör användas för att ta ett strategiskt beslut om vilka områden som ska prioriteras först, för att sedan förbättra de andra när möjligheter och resurser finns tillgängliga. Koncernsamordnaren på Öresundskraft anser att en organisation inte bör genomföra för många och för stora förändringar under för kort tid.

“Största utmaningen är nog att undvika att försöka fixa allt på en gång, och istället bygga upp en långsiktig förändringsstrategi.”

(Koncernsamordnare på Öresundskraft, 2018)

4.7.4 Ha ett tydligt syfte med att genomföra mätningen

Gruppchefen på Metria säger att det värsta en organisation skulle kunna göra är att genomföra en undersökning och att sedan inte göra någonting med den.

“Man måste tänka på att se till att mognadsmätningen tillför någonting så det inte bara blir en meningslös administrativ syssla som tar kraft och resurser från exempelvis en projektledare. Man måste se till att det blir ett värde tillbaka till alla projekt. Man vill inte bygga en byråkrati som bara blir en belastning utan det ska självklart vara en tillgång, det är det hela den här projektmognadsmätningen är tänkt för.”

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

“Om man gör en projektmognadsmätning så måste det finnas ett syfte med mätningen, man ska inte bara mäta för sakens skull. Det ska finnas ett behov av att förbättra och förändras och då kan man använda det här som ett verktyg. Och gör man det måste man se till att det finns ett pågående projekt för att genomföra de här förändringarna, det är inget som sker automatiskt och mäter man bara utan att göra någonting så kommer inte förbättringar att kunna ske.”

(Projektchef på Metria, 2018)

Den portföljansvarige vid Kungsbacka kommun anser att det är viktigt att tänka på var organisationen vill befinna sig med sin projektverksamhet när resultatet erhålls. Det bör finnas en genomarbetad plan för att nå målet från att gå från organisationens nuläge till organisationens målläge. Personen lyfter även fram att det är viktigt att ledningen efterfrågar det som görs i projektverksamheten, eftersom att det är det som ledningen efterfrågar som även kommer att prioriteras.

“Det är viktigt att nyttan finns med hela tiden, att det finns en större medvetenhet från dem som beställer projekten om varför projekten ska genomföras och att det sker en utväxling på det som görs. Annars är risken att ett projekt genomförs men att önskad nytta inte uppnås och att de anställda redan har fullt upp med att jobba med nästa projekt.”

(Projektledare/portföljansvarig på Kungsbacka kommun, 2018).

“Det är viktigt att skapa en förståelse för nytta med strukturer. Det är väldigt många anställda som kanske uppfattar att det tar längre tid och att det blir krångligt när man behöver jobba mer strukturerat med projektplaner eller tydliga projektuppdrag. Det är en stor utmaning, för vissa vill gärna hoppa över formalia och strukturer och tänker att det går snabbare.”

(Utvecklingschef på kommunledningskontoret på Kungsbacka kommun, 2018)

Utvecklingschefen på kommunen bekräftar även lite utav det som den portföljansvarige också belyser, nämligen att undersökningens syfte bör vara tydligt informerat, både för dem som skulle kunna vara intresserade av resultatet, alltså ledningen, men även för dem som ska svara på frågorna. Även på Öresundskraft håller de med om att en tydlig målsättning är viktig.

“Det handlar om att förankra målbilden som man har i sin projektverksamhet. Detta är en kulturell förändring och det är nog avgörande att den kulturella förändringen är helt förankrad upp i toppen av organisationen. Annars kan den inte lyckas.”

(Koncernsamordnare på Öresundskraft, 2018)

4.7.5 Uppföljning och långsiktighet

När det gäller hur projektmognadsmodellen används, kopplat till målsättningar med projektverksamheten, har flertalet respondenter betonat betydelsen av att identifiera ett startläge, för att sedan kunna följa upp och se hur långt i förbättringsarbetet som organisationen har kommit. Gruppchefen på Metria anser att för att kunna säkerställa att organisationens åtgärder får önskad effekt, krävs det upprepade mätningar. Alla deltagande organisationer har givetvis genomfört projektmognadsmätningarna för att de vill förbättra sin projektförmåga. Och om någonting ska förändras till det bättre är det, enligt flera respondenter, fördelaktigt att utgå från ett ursprungsläge. Och det är där projektmognadsmodellen kommer in, genom att presentera ett nuläge.

“För att modellen verkligen ska fungera måste det vara en tidsserie av eller ett antal mätningar så man ser om ens åtgärder ger effekt eller inte. Och då kommer den andra mätningen leda till att man förhoppningsvis får ett kvitto på att man har gjort någonting rätt mellan första och andra mätningen och helst i de områdena som man har identifierat att man ska fokusera på. Jag hoppas att vi kan göra mätningar regelbundet.”

(Resursägare/Gruppchef på Metria, 2018)

Projekt- och förvaltningsledaren på Metria anser att för att en projektmognadsmodell ska få en så stor genomslagskraft i projektverksamheten som möjligt är det viktigt att fortsätta att mäta projektmognaden för att kunna följa upp de åtgärder som genomfördes från föregående mätning.

“Jag tror att det är viktigt att man gör nya mätningar, vi har jobbat ett tag med de här sakerna, så i vissa grupper kan man tycka att vi har gjort en jättespositiv höjning av vissa områden, medan andra grupper kanske inte märker av någonting, för att de inte har varit påverkade av det. Jag tycker det är viktigt att man fortsätter att mäta.”

(Projekt- och förvaltningsledare på Metria, 2018).

“Det känns bättre att kunna motivera alla de pengar som vi har satsat på förändringar, än om vi bara hade gjort förändringarna utan att ha identifierat ett startläge. Det känns mycket tydligare, man känner sig starkare när man kan visa ‘här var vi och här är vi nu’. Så att man tydligt kan visa de framsteg man har gjort. Man är inte ute på hal is, utan man vet åt vilket håll man ska och det är mycket tryggare att lägga en målbild framför sig.”

(Projektchef på Metria, 2018)

Den portföljansvarige på Kungsbacka kommun menar att när det gäller de prioriteringar som görs baserat på resultatet bör en viktig parameter vara långsiktighet. Organisationen i fråga gjorde sin senaste mätning 2014 och de prioriterade områdena som identifierades då är fortfarande aktuella och det organisationen jobbar med primärt idag, fyra år senare.

“Vi vill kunna se att åtgärderna som vidtas ger en effekt på våra målsättningar, det vill säga att vi inte bara bockar av saker. Vi måste bli ännu bättre på att följa upp med vilken nytta eller effekt som uppnåddes och att vi kan påvisa att det vi lägger pengar och utvecklingsresurser på också uppnår önskad nytta. Vi har även haft en tendens att släppa projekten lite för tidigt eller att man går vidare direkt när projektet är avslutat.”

(Projektledare/ portföljansvarig på Kungsbacka kommun, 2018).

Den seniora projektledaren på Öresundskraft anser att det är en god idé att fortsätta att mäta projektmognaden. Om organisationen väl har börjat att ta fram ett resultat och börjat sätta mål så är det intressant att se hur arbetet går framåt.

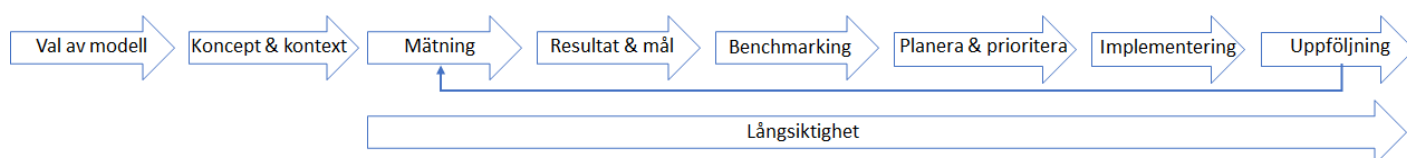
Projektmognadsmodellen har använts för att identifiera var problemen finns och nu görs åtgärder utifrån resultaten. Sedan får man jämföra med en ny mätning för att se hur det gick.”

(Senior projektledare på Öresundskraft, 2018)

5 Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen tar avstamp i en skildring av hur de olika organisationerna framförallt använder projektmognadsmodellerna och deras resultat samt hur respondenterna upplever modellernas styrkor och svagheter. I vissa fall har respondenterna bekräftat det som har lyfts fram i den teoretiska referensramen och i andra fall står teorin och empirin i slag mot varandra. Kapitlet avslutas med en analysmodell som knyter ihop analysen, och analysmodellen står som grund för uppsatsens slutsatser som utvecklas under det nämnda kapitlet.

5.1 Användning av projektmognadsmodeller



Figur 2.1 från den teoretiska referensramen, Användning av projektmognadsmodeller

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning

I användandet av en projektmognadsmodell fokuserar dagens forskning, i mångt och mycket, på de olika stegen som vi har identifierat och visualiserat i modellen ovan (se figur 2.1). Även om vi anser att dessa steg är nödvändiga att genomgå för att använda en projektmognadsmodell till dess fulla potential, anser vi att dagens forskning missar det viktigaste och mest grundläggande steget i denna process; nämligen noggranna och utförliga förberedelser med respondenterna inför mätningen.

Vi menar att det allra viktigaste steget i användandet av en projektmognadsmodell är förberedelserna inför mätningen. Att noggrant förbereda alla respondenter och övriga involverade inför mätningen innebär, enligt oss, att en stabil grund byggs upp inför mätningen, vilket minimerar risken för olika tolkningar av frågorna i enkäten. Att helt utesluta spridning i svaren går inte, eftersom att alla respondenter är egna individer med

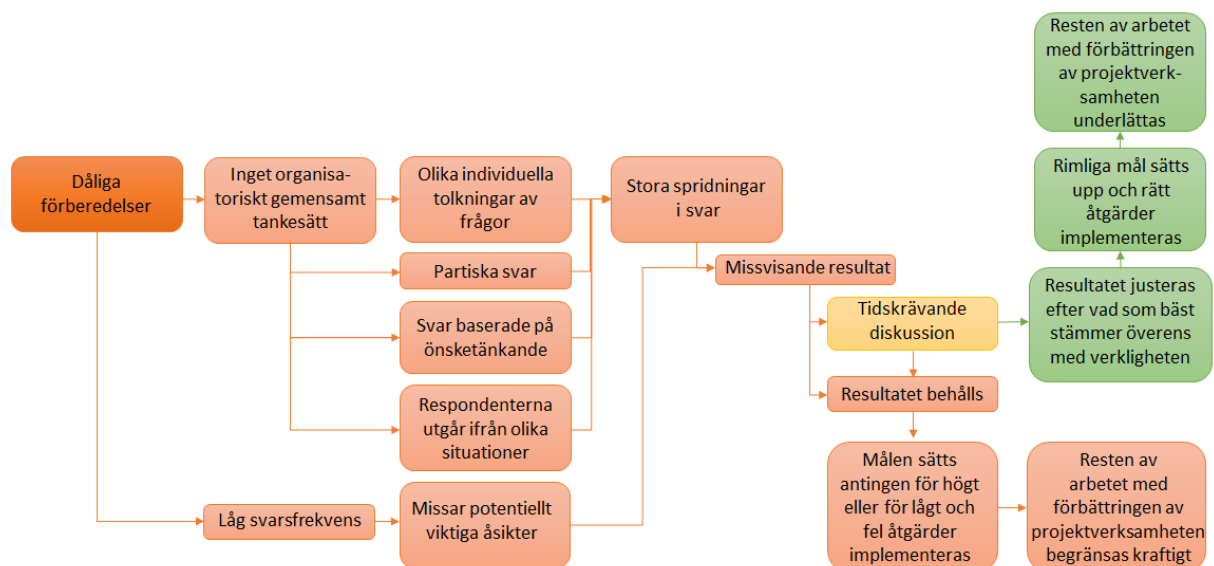
egna uppfattningar av sin omgivning. Däremot anser vi att det går att minimera den spridning i resultatet som är till följd av olika individuella tolkningar av frågor, partiska svar, svar baserade på önsketänkande och svar där respondenten utgår ifrån olika situationer, vilket var förekommande anledningar till spridda svar i de tre fallorganisationerna.

Utifrån intervjuer med personer med god insyn i sina respektive organisationers projektverksamheter, har vi kunnat urskilja den viktigaste lärdomen de har nått angående användandet av en projektmognadsmodell; att göra ordentliga förberedelser inför mätningen. Hos samtliga organisationer uppdagades det att den allmänna uppfattningen var att alldeles för dåliga förberedelser låg till grund för arbetet med projektmognadsmodellen. Enkäten med frågorna om de olika projektverksamhetsprocesserna hade i stort sett bara skickats ut till respondenterna, utan några detaljerade beskrivningar och genomgångar. Detta hade i sin tur lett till flertalet problem som underminerade det fortsatta arbetet med projektmognadsmodellen.

Först och främst blev svarsfrekvensen bland dem som var utvalda att svara på enkäten låg, vilket innebar att organisationen gick miste om potentiellt viktiga åsikter om projektverksamheten. Eftersom ingen genomgång av enkäten och dess innehåll hade gjorts inför mätningen fanns det inget organisatoriskt gemensamt tankesätt hos de individuella respondenterna, utan alla svarade utifrån hur de själva uppfattade och tolkade frågorna. De olika individuella tolkningarna ledde till stor spridning i svaren på frågorna, i samtliga fallorganisationer, vilket ledde till ett missvisande resultat. Detta innebar, i sin tur, att resultatet av mätningen i vissa fall diskuterades länge och kanske till och med justerades i efterhand, för att bättre stämma överens med verkligheten. Om en sådan diskussion leder till att målen och de planerade åtgärderna förändras, till att bättre stämma överens med verkligheten, har organisationen lyckats rädda situationen.

I de fall då resultatet inte diskuterades eller inte korrigerades efter en eventuell diskussion är risken stor att de mål och planerade åtgärder som sedan sattes upp har varit baserade på resultat som inte speglar verkligheten. Om detta är fallet finns det en risk för att en av två följande saker händer: 1). Organisationen fastställer ett mål som är alldeles för

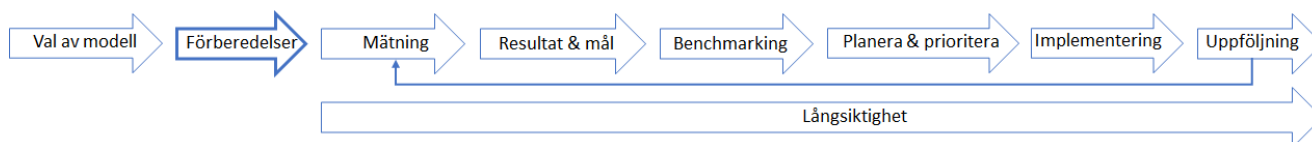
högt satt och därför genomför direkt felaktiga åtgärder, utifrån organisationens startläge, vilket leder till att organisationen inte arbetar optimalt, utefter sin egna förmåga. 2). Målet är för lågt satt, vilket leder till att organisationen inte utnyttjar sin fulla potential i förbättringsarbetet och därför inte når högsta möjliga förbättring. I båda fallen är den slutgiltiga konsekvensen att organisationen inte sätter de mål eller implementerar de åtgärder som hade varit optimala för att stimulera organisationens verkliga potential till förbättring av projektverksamheten. Nedan har vi sammanställt en modell över hur detta händelseförlopp går till. De röda rutorna indikerar negativa händelser, de gröna indikerar positiva händelser och den gula indikerar ett vägskäl som antingen kan leda till en negativ eller en positiv händelse. Pilarna visar sambandet mellan orsak och verkan mellan de olika händelserna.



Figur 6: Hur dåliga förberedelser kan leda till försämrad användning av en projektmognadsmodell

Källa: Egentillverkad efter primärdata från empirin

Vi menar alltså att det går att minimera risken för att användandet av en projektmognadsmodell ska utmynna i detta händelseförlopp, genom att bättre förbereda respondenterna och övriga involverade i arbetet med projektmognadsmodellen. Vi anser att processen att använda en projektmognadsmodell borde se ut som i modellen nedan (se Figur 7) där skillnaden från Figur 2.1 är den fetmarkerade pilen “Förberedelser”.



Figur 7: Användning av projektmognadsmodeller

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning av teori och empiri

5.1.1 Fastställande och val av projektmognadsmodell

Själva fastställandet av att genomföra en projektmognadsmätning handlar om att organisationen genom en eller flera av deras projektmedarbetare måste komma till insikt med att projektverksamheten borde förbättras och att det kan genomföras med hjälp av ett verktyg som en projektmognadsmodell. Hos en av organisationerna framkom det att det tidigare förbättringsarbetet i projektkontoret, innan de hade genomfört mätningen, baserades på den bästa gissningen kring vilken eller vilka aktiviteter som skulle generera mest värde. Respondenten hävdade även att resonemangen var väldigt dåligt vetenskapligt underbyggda. Då är det givetvis bättre att få ett resultat som åskådliggör hur bra organisationen är på att driva projekt utifrån ett antal olika verksamhetsprocesser.

Att börja använda en projektmognadsmodell i en organisation bör grundas på beslut som är baserade på fakta snarare än intuition och erfarenhet (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003). Det såg lite olika ut bland de tre organisationerna om varför de valde att börja använda en projektmognadsmodell men en gemensam nämnare var att de ville få en tydligare bild och en struktur i verksamheten som ofta inte fanns tidigare samtidigt som det givetvis var av stor vikt att förbättra och effektivisera projektverksamheten.

5.1.2 Förberedelser

De som ska besluta om vilken projektmognadsmodell som ska användas borde genomföra en noggrann utvärdering av olika modeller för att kunna fastställa vilken projektmognadsmodell som är bäst lämpad (Brookes m.fl., 2014). Många projektmognadsmodeller är relativt lika sett till både struktur och innehåll men i enlighet med Pennypacker

och Grants (2003) resonemang att en specifik modell borde baseras på kopplingen mellan vad modellen utvärderar och vilka dimensioner av projektförmåga som organisationen önskar att förbättra, har alla organisationer utvärderat och sett att den valda modellen är applicerbar och relevant för deras respektive organisationer. Det som forskarna belyser var något som framgick väldigt tydligt från våra respondenter från Kungsbacka kommun. De blev kontaktade av ett konsultföretag om att genomföra en projektmognadsmätning och kommunen ansåg att processerna som behandlades i modellen var högst relevanta för deras projektverksamhet.

Projektchefen på en organisation förklarade att deras arbete med projektmognadsmodellen först görs genom att sätta strukturer. Det kan exempelvis vara att man genomför en åtgärd att erbjuda en utbildning för sina projektledare. Axelos (2017) och Fahrenkrog m.fl. (2003) menar att det första steget en organisation måste göra är att förstå de underliggande koncepten i den valda modellen. I det här fallet var projektchefen en av grundfigurerna till att mätningen genomfördes och personens kompetens och erfarenhet inom projekt gjorde att Axelos (2017) och Fahrenkrog m.fl., (2003) idé om att förstå de underliggande koncepten var högst uppfyllda, åtminstone ur projektchefens perspektiv. Övriga anställda i projektverksamheten förstod med all sannolikhet inte de underliggande koncepten i modellen tillräckligt bra eftersom organisationen fick en väldigt stor spridning i svaren, något som delvis kan undvikas om alla respondenter har en heltäckande bild om modellens underliggande koncept.

En aspekt som vi upplever att ingen av de inkluderande organisationerna har skött tillräckligt bra är informationshanteringen till alla som har medverkat i undersökningen. Om man på ett tydligt sätt hade informerat alla på företaget att en projektmognadsmätning skulle genomföras samt att man gick igenom alla frågor för att undvika missförstånd och liknande skulle troligtvis resultatet bli ännu mer verklighetsförankrat. Det sköttes inte så bra hos de tre organisationerna, i vissa fall fick medarbetarna ingen information alls innan enkäten skulle besvaras. En respondent uttryckte att även han som var utvald att välja ut respondenter hade väldigt dålig koll på vad som inkluderades i enkäten. Att informera medarbetare innefattar även hur förändringsprocessen kommer se

ut efter att resultatet har analyserats, vilket inte heller verkar ha skötts på ett tillräckligt bra sätt.

5.1.3 Genomförande av mätningen

Brookes m.fl. (2014) pekar på bristen på empiriska studier om tillvägagångssättet för att applicera mognadsmodeller i projektledning. Forskarna betonar dock vikten av att involvera så många deltagare som möjligt när projektmognadsmodeller appliceras i organisationer. Det är bättre att ha så många respondenter som möjligt men däremot får det inte gå till överdrift så att respondenter som inte är insatta i projektverksamheten svarar på enkäten. Det har visat sig vara ett annat problem, åtminstone att en del respondenter inte har koll på alla områden i enkäten. Men så länge anställda är förhållandevis insatta uppmanas de att besvara enkäten. Metria var den organisation som hade flest respondenter, 133 stycken följt av Kungsbacka kommun på 66 stycken och Öresundskraft på 54.

Brookes m.fl., (2014) belyser även att varje respondent ska utgå från sina egna åsikter via individuella frågeformulär. Det framkom från ett fåtal respondenter att så kanske inte riktigt var fallet alla gånger. Om exempelvis en projektledare svarar på enkäten och personen har ett större ansvarsområde inom ett visst antal processer som berörs i undersökningen tenderar den personen att svara högre än hur det faktiskt är. Detta kan bero på att man vill påvisa att man gör ett bra jobb och att man är speciellt duktig inom de områdena som man förväntas kunna bra. Detta kan leda till missvisande resultat som i sin tur eventuellt kan resultera i felbeslut om åtgärder eller att organisationen väljer fel prioriteringsområden.

Flertalet respondenter menade att de tyckte det var jobbigt att fylla i undersökningen. Många respondenter som inte hade en tillräckligt bra uppfattning om en process tenderade att svara med det lägsta betyget även om så kanske inte är fallet egentligen och det leder till också till ett missvisande resultat. Den mest logiska förklaringen är att en anställd inte är delaktig i ämnet som ska besvaras och därför har respondenten inte tillräckligt med kunskap för att kunna ge ett korrekt svar.

5.1.4 Insamling av resultat och fastställande av mål

Backlund m.fl. (2015) menar att ett sätt att avgöra om utvärderingen av projektmognadsresultatet är effektivt är att analysera hur relevanta identifierade styrkor och svagheter är för organisationen. En organisation lyfte efter resultatet fram två till tre fokusområden av cirka tio stycken eftersom det upplevdes att om man skulle jobba med de identifierade fokusområdena så skulle även andra områden följa med och lyfta sig som en konsekvens.

En högre projektmognad kan inte nås utan att genomföra förändringar i organisationen (Yen m.fl., 2016). Forskarna menar även att en sådan förändring måste grundas i det övre skiktet av organisationen, alltså att ledningen kommer till insikt om vad som behöver förändras och sedan förmedlar detta nedåt i organisationen. För en organisation var detta inte fallet, ledningen hade absolut kommit till insikt till att saker och ting behövde förändras men samtidigt fanns det medarbetare som inte var beslutsfattare som föreslog förändringsåtgärder som sedermera kom att implementeras. Detta kan leda till en större förändringsprocess i en organisation.

Vidare menar Yen m.fl. (2016) att de anställda i de nedre delarna av organisationen, så som projektmedarbetarna, inte skulle stödja en förändring om inte ledningen gjorde det. En respondent upplever att beslutsfattarna i projektverksamheten ofta har samma uppfattning som projektmedarbetarna. Och då kan det komma från båda hållen. Om det vidtas åtgärder som några personer (som inte är beslutsfattare), har föreslagit kan de komma att bli ambassadörer för att genomföra åtgärderna.

Efter projektmognadsundersökningen hos en organisation genomfördes en ordentlig analys av resultatet hos organisationens chefer och gruppchefer. Det upplevdes som att organisationen fick låga siffror på mätningen men det viktiga för dem blev att de analyserade resultatet och vad det berodde på. Detta menar Axelos, (2017) är rätt väg att gå, eftersom värdet ligger i de insikter som uppstår om varför mognaden uppmättes till just en nivå och inte i den uppmätta mognaden i sig. Detta bäddar för identifiering av möjliga förbättringar (Fahrenkrog m.fl., 2003).

Ett annat avseende som en respondent illustrerar är att en projektmognadsmätning snarare mäter konsekvenser av ett beteende än någonting allmänt, så när målen ska fastställas kan det vara väldigt svårt att koppla det till de sju olika verksamhetsprocesserna och till konkreta fel och problem i projektverksamheten. Det kan finnas många underliggande beteendeproblem som samverkar till de olika verksamhetsprocesserna.

5.1.5 Benchmarking

Några respondenter menar att det i vissa fall kan vara svårt att bedöma utfallet av ett projekt. Då kan det vara fördelaktigt att jämföra sitt mognadsresultat och åtgärder med andra organisationer som har genomfört liknande saker, alternativt om de har mer erfarenhet inom något specifikt område. Camp (1989), menar att syftet med benchmarking är att jämföra ens egna organisations utföranden och praxisar med de organisationer som utför dem bäst. Det kan leda till att det därefter blir lättare att bedöma projektutfallet.

Kungsbacka kommun tyckte att det var väldigt intressant att genomföra mätningen eftersom det gav dem möjlighet att jämföra sig med liknande organisationer som också hade mätt sin projektmognad. Den ena respondenten som är portföljansvarig menade att det inte hade blivit lika värdefullt om de bara hade sett sitt eget resultat. Pennypacker och Grant (2003) menar att benchmarking just kan jämföra projektleveransförmågan mellan organisationer eller mellan en specifik organisation och industrinormer via projektmognadsmodeller och deras resultat. Koncernsamordnaren på Öresundskraft hävdar att deras organisation också har för avsikt att dra nytta av andra organisationers lärdomar.

Benchmarking som görs genom projektmognadsmodeller kan även användas för att stödja organisationsutveckling (Pennypacker & Grant, 2003). I arbetet att stimulera till organisationsutveckling framkom det från en respondent från Kungsbacka kommun att de än idag utnyttjar det nätverk som organisationen fick genom mätningen, genom att träffa och diskutera med andra kommuner.

Projektmognadsmodeller kan leda till en strukturerad väg till förbättring, eftersom benchmarking möjliggör för en organisation att jämföra sina projektleveranser med "best practices" eller mot sina konkurrenter (Foti, 2002; Hillson, 2001). Genom att jämföra sig med andra organisationer upplever en respondent att det gav organisationen en tydligare bild på vart de stod någonstans och att de kunde få en tydligare bild om de specifika verksamhetsprocesserna som modellen beaktar.

5.1.6 Planering och prioritering av åtgärder

Organisationer planerar och prioriterar förbättringsåtgärder eftersom projektmognadsmodeller tillhandahåller organisationer med ett metodiskt verktyg, genom att visa deras kompetenser och "hälsotillstånd" på ett detaljerat, objektivet och formellt sätt (Hillson, 2003; Grant & Pennypacker, 2006). Ibland kan det däremot vara så att projektmognadsmätningen bekräftar mycket av det som organisationen redan vet sedan innan och att de åtgärderna som identifierades troligtvis hade verkställts ändå även om en mätning inte hade genomförts.

Crawford (2006) menar att det är viktigt att fokusera på att identifiera ett förbättringsområde i en projektmognadsmodell och att endast fokusera på ett förbättringsområde åt gången. Detta görs för att uppnå förbättringar snabbare (ibid.). Alla tre organisationer valde att fokusera på två till tre områden primärt istället för endast ett område, som forskaren menar är det optimala tillvägagångssättet. Ofta har processerna kopplingar till varandra och en ökning i en process kan leda till en ökning i en annan, allt annat lika. Anledningen till varför fler än ett förbättringsområde har identifierats är bland annat för att organisationerna har ansett sig ha resurserna för att genomföra förbättringsåtgärder i fler än ett område.

Enligt Crawford (2006) bör en organisation koncentrera sig på att uppnå samma mognadsnivå (ett till fem) för alla olika verksamhetsprocesser innan fokus läggs på att förbättra de starkaste sidorna. Detta är inte fallet i praktiken hos de tre organisationerna. Vi har inte kunnat se något samband att man har prioriterat vissa fokusområden kopplat till

vilken mognadsnivå organisationerna har uppnått utan det är väldigt spridda prioriteringar hos organisationerna kopplat till hur mognadsnivån för respektive verksamhetsprocess ser ut. En annan respondent svarade att deras organisation undersökte inom vilka områden de hade högst potential att förbättra sig och där de dessutom kände att det var mest relevant för deras projektverksamhet.

Forskaren menar vidare att organisationer borde identifiera i vilken riktning företaget ska gå mot, genom att prioritera åtgärder och påbörja en kulturell företagsförändring, såsom förändring av beteende och vanor i organisationerna. Detta är den svåraste förändringen att genomföra och lyckas med (Crawford, 2006). För att svaren ska bli maximalt representativa är det möjligt att endast urskilda svar från exempelvis en grupp av anställda i projektverksamheten och då kan organisationen jobba utifrån den projektmognadsbilden. Det är ett sätt att jobba med förändring av beteende och vanor som ligger i paritet med det Crawford (2006) säger.

5.1.7 Implementering av åtgärder

Brookes m.fl. (2014) anser att det råder en brist på empiriska studier för att förstå tillvägagångssättet för att använda utfallet av en projektmognadsundersökning för att genomföra åtgärder, som vid implementering kan förbättra projektutförandet. En viktig faktor som är väldigt betydelsefull kopplat till de implementeringar som beslutas är att det måste tillsättas resurser efter att resultatet är framtaget, annars fallerar hela syftet med att använda en projektmognadsmodell eftersom förändringsåtgärderna är det som kostar mest.

Enligt Kerzner (2001) måste förändringsåtgärderna vara en del av en strukturerad process som överväger och förvaltar de initiala riskerna med de åtgärderna som vidtas baserat på det egna resultatet och jämförelserna. En av de inkluderande organisationerna genomförde sina åtgärder väldigt fort vilket resulterade i att alla inom projektverksamheten inte riktigt hängde med i omställningen. Det är viktigt att komma ihåg att förändringsarbetet tar tid och en påskyndning av processen kan få en motsatt effekt, trots att intentionen är god. Det är vitalt att inte för mycket resurser läggs på åtgärderna direkt

utan organisationen måste självklart tjäna pengar och leva upp till övriga mål eftersom det är organisationens huvudsakliga fokus. Att bli bättre på att driva projekt är bara en byggsten för att organisationen ska ha möjlighet att leverera och uppnå sina huvudsakliga mål.

Det framkommer på vissa håll att prioriteringarna inte är helt grundade på projektmognadsmätningen utan det förekommer emellanåt "brandkårsuttryckningar" i projektverksamheten hos en organisation, vilket helt enkelt betyder att det är där det är kris som saker och ting genomförs.

Cooke-Davies (2002) identifierar en utmaning i att fastställa rätt nivå av flexibilitet i arbetet med att förbättra projektförmågan. Här menas specifikt hur styrt arbetet ska vara kopplat till projektmognadsmodellen. Vår uppfattning baserat på intervjuerna som genomfördes är att de tre organisationerna har mycket kompetenta projektmedarbetare och att många val har baserats på projektmognadsresultatet men att det även har funnits utrymme för egna tolkningar om vad som lämpar sig bäst för varje enskild organisation. Det är i linje med vad Cooke-Davies (2002) argumenterar för om att överväga till vilken grad en organisation lägger tilliten på expertisen hos sina projektmedarbetare, och till vilken grad förbättringar primärt ska komma från de redan definierade verksamhetsprocesserna och deras respektive nivåer.

Mullaly, (2014) menar att den största och eventuellt viktigaste aspekten gällande projektmognadsmodeller är relevansen och till vilken grad projektchefer och projektorganisationen bryr sig om projektmognadskonceptet och det arbete som måste genomföras efter att mätningen har ägt rum, det vill säga att det finns en tydlig plan för hur en effektiv implementering ska ske. Detta tankesätt verkar vara relativt etablerat och det kommer på tal med flertalet respondenter från de tre organisationerna.

5.1.8 Arbeta långsiktigt

En respondent menar att det långsiktiga arbetet handlar om att förankra målbilden som man har i sin projektverksamhet. Detta är en kulturell förändring och det är avgörande att den kulturella förändringen är helt förankrad upp i toppen av organisationen. Annars

blir det väldigt svårt att lyckas med de långsiktiga målsättningarna. Duffy (2001) identifierar att mognadsmodeller kan användas till strategiutveckling och att formulera svar mot förändring samt att värdet i en mognadsmodell ligger i dess användning som ett analys- och positioneringsverktyg. Just strategiutvecklingen menar en annan respondent kanske är den största utmaningen, det vill säga att försöka undvika att åtgärda allt på en och samma gång och istället bygga upp en långsiktig förändringsstrategi.

Ett förslag på hur ett framgångsrikt långsiktigt arbete kan uppnås är att exempelvis samla erfarenheter från olika projekt på ett och samma ställe, för att säkerställa att tidigare misstag inte begås på nytt (Yen m.fl., 2016). En organisation har skapat en ”erfarenhetsbank” där det läggs in erfarenheter, och baserat på dessa erfarenheter skapas organisationsrelaterade risker som sedan läggs in i en riskmall. När organisationen därefter skapar en ny lista på risker finns de tidigare riskerna redan med som då kan användas eller bortses från i det nya projektet, eftersom det är erfarenheter från tidigare projekt. Än så länge finns runt 30 erfarenheter i ”erfarenhetsbanken”, men om ett par år när den har fyllts på ännu mer kommer projekt som körts nu påverka projekt i framtiden i en ännu högre utsträckning.

Kerzner (2005) menar vidare att åtagandet att förbättra projektmognaden genom att använda en projektmognadsmodell måste ses som en strategisk åtgärd eftersom det är ett långsiktigt arbete och det påverkar hur organisationen implementerar sin affärsplan.

En respondent menar att projektmognadsmodellen hjälper deras organisation att arbeta på ett mer strukturerat sätt samtidigt som en treårsplan med aktiviteter har satts upp. Utifrån deras senaste projektmognadsmätning har de med tre-årsplanen en tydlig idé hur kompetensen ska lyftas i projektarbetet.

En av organisationerna har en tydlig målbild för varje verksamhetsprocess och en konkret plan på åtgärder för hur man ska uppnå sina mål. Men bara för att organisationen har specificerat en målbild innebär det inte att den inte kan ändras. Beroende på vad som görs i organisationen är det möjligt att öka och minska takten och en anpassning

kan göras under en pågående process. Det innebär att varje projekt inte utvecklas enligt planen utan ibland görs alltså justeringar under resans gång. Även om organisationen jobbar långsiktigt är alla moment inte femårsplaner som är "skrivna i sten" utan organisationen jobbar med alla parametrar som finns och försöker hålla ett högt tempo men inte så att organisationen inte hänger med.

Organisationer som genomför en ny mätning vill givetvis se ett resultat som tyder på förbättringar. Det investeras inte bara pengar i projektmognadsmodellen utan så fort resultatet kommer organisationerna tillhanda påbörjas ett långsiktigt arbete som inte sällan innebär stora förändringar i projektverksamheten, speciellt när en projektmognads-mätning genomförs för första gången. För att en organisation ska lyckas få ett bättre projektmognadsresultat efter sin senaste mätning gäller det att prioriteringar görs och att hela organisationen jobbar mot samma mål. Annars är risken stor att åtgärderna misslyckas.

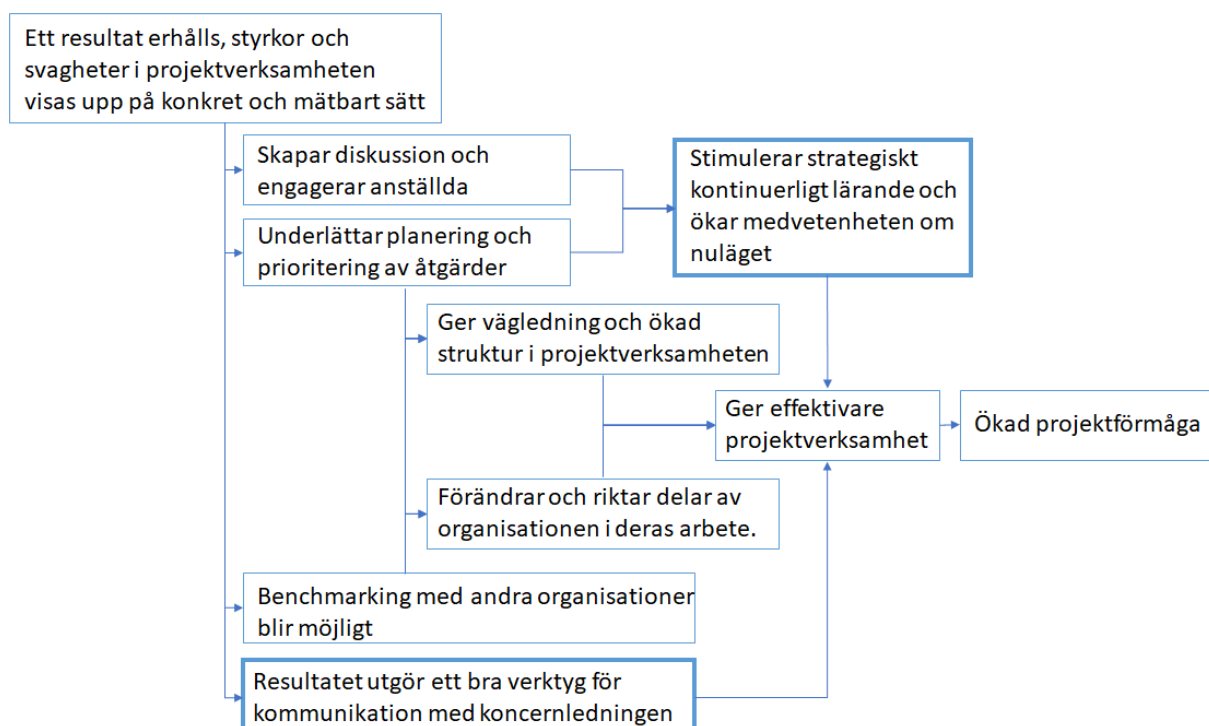
5.1.9 Uppföljning

Det är först när en efterföljande mätning har genomförts som man kan se om organisationen har nått sina mål inom vissa processer och att andra områden möjligtvis inte har utvecklats lika mycket. Detta har att göra med att prioritera rätt åtgärder. Axelos (2017) och Fahrenkrog m.fl. (2003) menar att organisationer kan utföra en ny undersökning när åtgärderna har implementerats för att se om dessa har hjälpt till att nå de uppsatta målen och sedan göra om alla tidigare nämnda steg.

En väldigt viktig aspekt som inte behandlas i forskningen, men som har tagits upp av många respondenter, är att det är väldigt viktigt att nyttan med projekten finns med i processen hela tiden. Det krävs en större förståelse från dem som beställer projekten om varför projekten ska genomföras och att det sker en utväxling på det som görs. Annars är risken att ett projekt genomförs men att den önskade nyttan inte uppnås och att de anställda redan har fullt upp med att jobba med nya projekt.

5.2 Upplevelser av projektmognadsmodeller

5.2.1 Styrkor med projektmognadsmodeller



Figur 8: Styrkor med projektmognadsmodeller

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning av teori och empiri

Modellen ovan är en vidareutveckling av projektmognadsmodellernas styrkor som identifieras av befintlig teori. Utifrån vår insamlade empiri kunde vi fastställa att de styrkor som tas upp av forskarna även observerades i våra fallorganisationer. Utöver de redan identifierade styrkorna lade vi till, utifrån vår empiri, att en styrka med modellen är att medvetenheten om nuläget ökade hos samtliga i organisationerna, samt att resultatet av en projektmognadsmätning kan användas för att kommunicera med koncernledningen vid diskussion om prioritering och implementering av åtgärder.

Projektmognadsmodeller är avsedda för att identifiera förbättringsområden samt hur företaget ska prioritera för att optimera resursanvändandet (Grant & Pennypacker, 2006). Nästan alla respondenter intygar att modellen har lyckats med detta i deras organisationer. Dessutom belyser flera respondenter att modellen har hjälpt dem att prioritera

förbättringsområden, vilket alltså modellerna är avsedda för enligt Grant och Pennypacker (2006).

En projektmognadsmodell förser dessutom organisationer med ett strukturerat och systematiskt ramverk för att identifiera styrkor och svagheter, gällande deras förmåga att arbeta med projekt som arbetsform (Backlund m.fl., 2015). Även detta är något som i princip alla våra respondenter bekräftar. Redan för cirka tio år sedan såg en respondent behovet av att ha ett strukturerat sätt att jobba med projekt i deras organisation. Personen såg att det fanns ett behov av att jobba mer strukturerat med deras utvecklingsfrågor, eftersom frågorna blev mer komplexa än tidigare, så organisationen behövde ha en tydligare struktur och ett tydligare arbetssätt. Därför togs beslutet att genomföra en projektmognadsundersökning, i hopp om att uppnå en bättre struktur.

På ett liknande sätt som Backlund m.fl., (2015), menar Rad och Levin (2006) att projektmognadsmodeller kan tillhandahålla organisationer med ett metodiskt verktyg, genom att visa deras kompetenser och "hälsotillstånd" på ett detaljerat, objektivt och formellt sätt. I enlighet med detta anser en koncernsamordnare att modellen belyser problemen på ett väldigt objektivt sätt och gör det möjligt för organisationen att praktiskt angripa de svagheter som resultatet identifierar. En senior projektledare menar att vissa projektmedarbetare ibland har en känsla att något inte går så bra i projektverksamheten, men att det bara uppfattas som en känsla är inte tillräckligt. Kopplat till det Rad och Levin (2006) belyser, hävdar respondenten att modellen är ett mycket bra verktyg för att konkretisera problemen på ett detaljerat och formellt sätt.

En projektmognadsmodell kan även ses som ett verktyg för diskussion för att engagera anställda och öppna upp för reflektioner rörande en organisations nuvarande projektmognad (Judgev & Thomas, 2002). I linje med detta menar en respondent att de som är med i projekten känner sig mer delaktiga och engagerade efter mätningen och det tror personen är en följd av undersökningen. Samma person uttryckte att oavsett vad resultatet blev så fördes diskussioner efteråt, exempelvis varför ett specifikt område fick ett lågt betyg och vad det berodde på. Då menar respondenten att de anställda blir mer engagerade och vill påverka. En förutsättning för att en diskussion ska kunna genomföras

är att det måste finnas en övergripande medvetenhet. Om resultatet av undersökningen kommuniceras ut ökar medvetenheten i organisationen om behovet och hur bra projekten sköts, hävdar en gruppchef. Medvetenheten måste infinna sig ända upp från ledningen ner till alla projektmedarbetare menar en ytterligare respondent.

En annan aspekt kopplat till Judgev och Thomas (2002) resonemang är att respondenternas svar kan variera, till exempel beroende på vilken befattning den anställda har i projektverksamheten. Detta kan enligt en respondent leda till intressanta diskussioner där anställda kan förklara varför de svarade på ett visst sätt kopplat till sin roll. Vidare menar ett flertal respondenter, kopplat till Judgev och Thomas (2002) argumentation om diskussioner, att modellen är ett mycket bra verktyg i kommunikationen med koncernledningen. Respondenterna hävdar att med något konkret och mätbart, som ett resultat från projektmognadsmätningen, har man starkare belägg för föreslå förändringar till en överordnad. Modellen är därför väldigt värdefull eftersom den ger ett så pass tydligt resultat, enligt respondenten.

Organisationer som beslutar att förbättra sin projektförmåga genom att genomföra en projektmognadsmätning kan dra nytta av ett förbättrat projektutförande, bättre marknadsföringsmöjligheter och en strukturerad vägledning till en högre projektförmåga (Skulmoski 1999). Kopplat till det forskaren belyser menar en respondent att organisationen med hjälp av projektmognadsresultatet fick en mer tydlig och strukturerad vägledning mot en högre projektförmåga samt att det blev mycket lättare att definiera projektmålen i projekten. Samma person påstår att de hade väldigt otydliga och icke väldefinierade effektmål i sina projekt innan den första projektmognadsmätningen.

Enligt Crawford (2006) ligger fördelarna med projektmognadsresultatet i vägledning, att kunna prioritera åtgärder och att påbörja en kulturförändring, snarare än att primärt identifiera den nuvarande mognadsnivån som en organisation befinner sig på. En del i den vägledningen som Crawford (2006) belyser är att flera av våra respondenter har uttryckt att projektmognadsmodellen ger ett start-/nuläge.

En förutsättning för att en organisation ska uppnå sina mål i verksamheten är att det krävs ett stort engagemang för det framtida förändringsarbetet samt stöd från ledningen (Hayes, 2007). Ledningen behöver även vara involverad under hela förändringsprocessen (ibid.). En respondent menar att deras ledning har större fokus på projekten som en direkt följd av projektmognadsresultatet. En av respondenterna som är projektchef instämmer gällande att det krävs ett stort engagemang för det framtida förändringsarbetet. Personen menar att det blir väldigt intressant om anställda som inte nödvändigtvis är beslutsfattare föreslår åtgärder då beslutsfattarna i projektverksamheten till stor del ofta har samma uppfattning. Om det då vidtas åtgärder som några personer (som inte är beslutsfattare) har föreslagit kommer de bli ambassadörer för att genomföra åtgärderna och det kan leda till en större förändringsprocess. Enligt Hayes (2007) kan det argumentas för att detta är en väg att gå.

En annan aspekt som kan vara kopplad till det stödet som ledningen måste ge (Hayes, 2007) är att en respondent menar att modellen och det resultat som erhålls gör det lättare att motivera att man behöver jobba med en viss fråga eftersom resultatet fungerar som ett stöd.

Projektmognadsmodellerna har visat sig kunnat observera systematiska svagheter och styrkor och grundorsakerna till dessa. Mätningen har även bidragit med att identifiera ett nuläge på ett tydligt sätt vilket har skapat förutsättningar för senare jämförelser, dels internt inom organisationen, men även genom jämförelser med andra organisationer. Projektmognadsresultatet har vidare gett organisationerna en uppskattning om en hur väl deras projektverksamheter fungerar genom mätningarna men modellen har inte möjlighet att identifiera problem i enskilda projekt.

5.2.2 Svagheter med projektmognadsmodeller



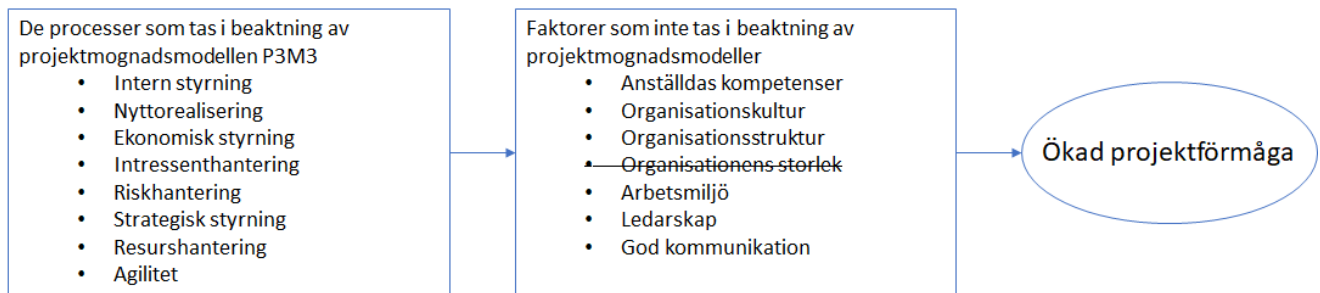
Figur 9: Faktorer som påverkar projektmognaden

Källa: Egentillverkad utefter egen tolkning

Ovan återkommer modellen som vi sammanställde i den teoretiska referensramen under rubrik 3.4.4 utifrån de faktorer utanför projektmognadsmodeller som forskare anser påverkar projektmognaden. Kritiken mot projektmognadsmodeller, just i detta avseende, handlar om att de endast fokuserar på de sju verksamhetsprocesserna och utesluter faktorer som faktiskt påverkar projektmognaden. Ett konstaterande vi kunde göra efter våra genomförda intervjuer var att denna utpekade svaghet kanske inte är speciellt relevant.

Utefter våra intervjuer har vi kunnat se att arbetet med projektmognadsmodellerna och de sju verksamhetsprocesser som de mäter, i de tre fallorganisationerna har lett till positiva förändringar i alla, utom en, av de faktorer som forskarna menar bidrar till en ökad projektmognad. Den faktor som vi inte har sett någon förändring i, till följd av användandet av en projektmognadsmodell, är organisationsstorleken. Alla andra faktorer har vid en eller flera intervjuer påståtts förändrats positivt, som konsekvenser av att använda en projektmognadsmodell. Det har gått mellan ett och fem år sedan våra fallorganisationer genomförde sina projektmognadsmätningar senast. Därför anser vi att det inte går

att helt utesluta att organisationsstorleken skulle kunna öka, till följd av användandet av en projektmognadsmodell, eftersom förändringar i organisationsstorlek ofta tar lång tid. Men eftersom våra respondenter inte har kunnat märka en tydlig förändring i organisationsstorleken, efter att ha använt projektmognadsmodellerna, kan vi inte påstå att det sambandet existerar. Nedan följer en modell över det som precis har diskuterats.



Figur 10: *Bra användande av en projektmognadsmodell påverkar de faktorer som forskare menar påverkar projektmognaden.*

Källa: Egentillverkad utefter tolkning av teori och empiri

Mullaly (2014) ser en risk i att organisationer lägger stor tillit till olika typer av projektmognadsmodeller, utan att ifrågasätta deras underliggande relevans och värde. Detta går emot mot den information som har framkommit genom intervjuerna. De medarbetare som förespråkade att en projektmognadsmätning skulle genomföras har varit noggranna med att vara tydliga med att fastställa syftet med mätningen och varför den skulle genomföras. Eftersom mätningen är ett verktyg som kräver resurser, som både tid och pengar, har dessa projektmedarbetare (projektchefer och koncernsamordnare) behövt få ett godkännande från ledningen för att genomföra en projektmognadsmätning. I en del av det har det framkommit att syftet med mätningen måste fastställas och vad den kan generera för värde till projektverksamheten och till organisationen i stort.

Mullaly (2014) menar att en av de största fallgroparna, när organisationer applicerar en projektmognadsmodell, är antagandet att alla projekt inom en organisation borde skötas på samma sätt. Detta har troligtvis delvis att göra med att projektmognadsmodellerna är standardiserade. Respondenterna är medvetna om att alla deras projekt inte kan skötas på precis samma sätt. Däremot finns det flera aspekter i modellen som är applicerbara i

flera olika typer av projekt, exempelvis den ekonomiska styrningen. Flera respondenter ser inte Mullalys (2014) resonemang som ett stort problem, eftersom den insikten redan finns och man kan lyfta fram de aspekterna från modellen som är viktiga för det enskilda projektuppdraget.

Jugdev och Thomas (2002) menar att projektmognadsmodellerna är inflexibla och att de behöver bli mer flexibla för att kunna hantera förändring. Detta är något som framförallt en respondent lyfter fram och resonerar kring om modellen egentligen borde vara så standardiserad. Personen menar att det kanske borde göras modeller för olika former av verksamheter och inte som nu när alla organisationer får samma modell, oavsett hur deras verksamhet och förutsättningar ser ut. Respondenten fortsätter med att vissa projekt behöver drivas enligt klassisk vattenfallsmodell, men vissa projekt levererar mycket bättre med en agil metod, och projektledningskontoret måste stödja båda. Det skulle därför eventuellt vara ännu bättre om det fanns förslagsvis tre olika modeller som fortfarande är standardiserade men att exempelvis en organisation med tusentals anställda inte har samma modell som en mindre organisation, eftersom deras projektverksamheter troligtvis skiljer sig väldigt mycket åt. Även Mullaly (2014) anser att för att en projektmognadsmodell ska bli helt ändamålsenlig måste den vara mer flexibel i dess struktur. Forskaren menar dessutom att modellen bör vara mer anpassad till implementeringen och mer flexibel i hur resultatet kan tolkas, något som också skulle kunna tänkas ingå i en ny uppdatering av modellen.

Mullaly (2014) för även fram sin åsikt med risken att det kan uppkomma stora skillnader i tolkningarna av enkätfrågorna hos respondenterna, framförallt när främmande koncept används eller när det finns språkliga skillnader. Utvecklingschefen på ena organisationen konstaterade att en del av frågorna i undersökningen var svårtolkade, både för dem som svarade, eftersom de fick ganska varierande svar, men även för personen själv och den portföljansvarige när svaren skulle tolkas. En lösning på detta problem skulle kunna vara att gå igenom alla termer och frågor gemensamt innan undersökningen genomförs. En annan problematik som berör Mullalys (2014) resonemang och som har framkommit från intervjuerna är att alla som svarar på enkäten i många fall inte har full koll på vad allt innebär som omfattas i modellen. Om en respondent ska svara på en

fråga som berör ett område som personen inte har koll på, kommer det svaret att väga lika tungt som svaret från en person som är mer insatt inom just det området. Detta dilemma kan eventuellt vara svårare att vikta bort, men om organisationen exempelvis vill kolla på en verksamhetsprocess och dess resultat, kopplat till en specifik roll, är det fullt möjligt.

Vissa projektmognadsmodeller anses även vara för komplexa, sett till deras struktur, vilket kan göra undersökningen svår att genomföra, tolka och implementera samt gör det svårt att uppnå målen med projekten (Jugdev & Thomas, 2002; Hillson, 2003). En problematik kopplat till forskarnas resonemang som dök upp under en intervju var att tolkningen av nivåerna upplevdes som problematiska och att beskrivningarna av nivåerna inte matchar verksamhetsprocesserna fullt ut. Vidare, skulle en respondent till undersökningen exempelvis kunna tycka att företaget uppnår de första två nivåerna, är osäker på huruvida nivå tre uppfylls, men anse att den fjärde nivån är uppfylld. Då kanske respondenten svarar fyra istället för två, vilket kan leda till att åtgärder genomförs baserat på den fjärde nivån och inte för att uppnå nivå tre. För att komma till konsensus kring detta problem är en lösning att diskutera svaren i efterhand och komma överens om vilken uppfattning som är mest verklighetsförankrad. Detta är särskilt viktigt då det framkom att vissa projektmedarbetare som inte var insatta i alla områden som berördes i enkäten uppgav ”medelsvar”, till skillnad från dem som är mer insatta som sätter sina betyg på hur de faktiskt upplever en viss aspekt.

Vidare uttrycks det att modellerna enbart fokuserar på projektledningsfärdigheter och på arbetsprocesser och att de ignorerar mänskliga och organisatoriska aspekter (Jugdev & Thomas, 2002). Även Engwall (2003) och Morris m.fl., (2006) anser att en risk till misslyckande med projektmognadsmodeller är att de ibland har ett tydligt fokus på processer och att de andra faktorerna får mindre uppmärksamhet. Det är viktigt att även inkludera bredare organisatoriska och kontextuella aspekter (Engwall, 2003; Morris m.fl., 2006). Detta är ingenting som våra respondenter upplever som ett problem då de ofta har andra metoder och verktyg för att hantera de områdena. Det är snarare tvärtom, att de vill ha en klar och tydlig bild på sina projektledningsfärdigheter och ingenting annat.

Givetvis är det någonting som tas med i beräkningen när åtgärder sätts i bruk men informationsinhämtningen görs alltså på andra sätt.

Nenni m.fl. (2014) menar vidare att den stora utmaningen som framkommit från undersökningar och forskning inom ämnet är att projektmognadsmodeller måste vara bättre kopplade till affärsverksamheten och de finansiella resultaten. Denna kritik är inte applicerbar för en organisation i vår undersökning, Kungsbacka kommun, åtminstone vad gäller de finansiella resultaten då kommunen inte är vinstdrivande. De två andra organisationerna är vinstdrivande, varav ett är statligt. Dock hävdar respondenterna när det kom på tal att projektmognadsmodellerna är kopplade till affärsverksamheten att modellen bidrar med ett strategiskt tänkande och långsiktighet överlag. Många av aspekterna som ingår i modellen är starkt förknippade med organisationernas affärsverksamhet. Det var enligt några respondenter en av anledningarna till att modellen i fråga just valdes framför andra.

Jugdev och Thomas (2002) menar vidare att projektmognadsmodeller snarare är avsedda för att identifiera problem än att lösa dem. Många respondenter förkastar Jugdev och Thomas (2002) resonemang eftersom modellen bidrar med att identifiera förbättringsåtgärder utifrån de problem som urskiljs. Samtidigt går det att argumentera för att en förutsättning för att man ska kunna genomföra förbättringar är att problemen först identifieras. I och med att problem identifieras kan det leda till många andra saker som berörs i andra kapitel i uppsatsen, såsom att uppmana till diskussioner, medvetenhet, engagemang för att nämna några saker.

5.2.3 Upprepade projektmognadsmätningar?

Yazici (2009) menar att organisationer borde fortsätta med att investera i projektmognadsmodeller för att förbättra deras mognadsnivåer. Flera respondenter menar att för att kunna säkerhetsställa att organisationens åtgärder får önskad effekt krävs det att man genomför mätningen fler än en gång, och gärna upprepade gånger, precis som Yazici (2009) argumenterar för. Vidare menar en respondent att den andra mätningen leder till att organisationen förhoppningsvis får ett kvitto på att man har gjort någonting rätt

mellan första och andra mätningen, och helst i de områdena som har identifierats som behöver förbättras.

För att en projektmognadsmodell ska få en så stor genomslagskraft i projektverksamheten som möjligt är det enligt en respondent viktigt att projektmognaden fortsätter att mätas för att kunna följa upp de åtgärder som genomfördes från den föregående mätning (om en sådan har gjorts). Backlund m.fl., (2014) menar i linje med detta att det är viktigt att mätningen görs upprepade gånger och tillhandahåller konstanta mått och resultat samt att det finns en möjlighet att benchmarka sig med andra organisationer.

Yen m.fl. (2016) menar att projektmognaden är nödvändig för proaktiv planering och för att säkerställa kontinuerlig förbättring. Forskarna lyfter fram vikten av att göra upprepade projektmognadsmätningar, för att främja kontinuerliga förbättringar av projektverksamheten. Flera respondenter anser att det skulle vara bra att göra mätningen med jämna mellanrum eftersom ett projektmognadsresultat ger mer fakta kring vad man är bra respektive mindre bra på alternativt om organisationen känner att det är något som inte fungerar. Det kan i sin tur främja kontinuerliga förbättringar av projektverksamheten. En annan iakttagelse från en respondent är att det i vissa grupper kan upplevas att det har skett stora förbättringar inom vissa områden, medan andra grupper kan uppleva att mognaden är samma som tidigare. En annan respondent intygar att om organisationen väl har tagit resultatet till sig och satt mål så bör arbetet med nya mätningar fortsätta för att se om arbetet går framåt. Även det går i linje med det Yen m.fl. (2016) tar upp.

Det är framförallt en respondent som inte är lika övertygad kring det Yen m.fl. (2016) skriver i sin artikel. Personen menar att nya projektmognadsmätningar kan göras men i sådana fall skulle det kunna göras på ett enklare sätt genom att ha lite färre och lite tydligare frågor för att främja kontinuerliga förbättringar av projektverksamheten. Om frågorna istället hade varit anpassade till den egna organisationen så hade det enligt respondenten varit lättare att identifiera deras förmågor för att utveckla deras verksamhet inom områdena de är duktiga på och för dem som fallerar. Vidare menar samma respondent att även andra verktyg borde beaktas så att det inte blir alltför mycket fokus på

projektmognadsmodellen för att kunna se hur organisationens andra verktyg fungerar kopplat till projektutvecklingen.

5.2.4 Förslag till förbättringar

På Metria anser respondenterna att lite mer förarbete innan undersökningens genomförande hade varit bra. De betonar vikten i att diskutera undersökningen och frågorna i enkäten, så att alla respondenter ska förstå frågorna. Efter undersökningen kom de till insikten att många av respondenterna hade tolkat frågorna olika och därför svarat tämligen olika. Detta är en risk som lyfts fram av Mullaly (2014) i kritik mot att projektmognadsundersökningar är enkätbaserade.

Respondenterna på Metria kritiserar undersökningen för att det inte står någonstans att respondenten bör utgå från ett enskilt projekt, eller projektverksamheten som den vanligtvis ser ut. De menar att det då finns en risk att en respondent tänker sig in i olika specifika projekt, som har gått olika bra, när denne besvarar olika frågor. Detta skulle i sin tur leda till att svaren färgas av det specifika projektets utfall och därför kanske inte representerar hur det vanligtvis ser ut på Metria. Av denna anledning anser de intervjuade på Metria att respondenterna borde instrueras att utgå från ett och samma projekt i besvarandet av hela enkäten. De tror även att det finns en risk att respondenter har varit partiska när de besvarat frågor som berör deras arbetsområde, för att det ska se bättre ut. Därför vill de betona vikten av att instruera respondenterna att förhålla sig så neutrala och ärliga som möjligt, eftersom värdet av undersökningen går förlorat om frågorna inte besvaras på ett ärligt sätt. En av respondenterna tror även att de deltagare som inte är tillräckligt insatta inom ett visst område tenderar att ge medelsvar, i en gissning om att det stämmer med verkligheten. Därför föreslår denna person att svarsalternativ som “vet ej” bör inkluderas i undersökningen för att okunniga inte ska färga resultatet.

Även de som vi har intervjuat på Öresundskraft har lyft fram problemet att mer förarbete behöver göras innan alla börjar svara på enkäten. Först och främst lyfts det fram att de borde ha pratat mer om vad begreppet projektmognad är och presentera modellen, för att bygga upp en förståelse för varför undersökningen genomförs. En av de intervjuade

på Kungsbacka kommun anser även att de innan genomförandet av enkäten borde ha avdramatiserat de olika nivåerna, så att respondenterna inte skulle svara högt bara för att det ser bra ut. Den intervjuade föreslog till exempel att betygsskalan borde bytas till något annat, till exempel olika färger, vilket är mer neutralt än en numerisk skala.

En av dem vi intervjuade tog även upp problemet med att modellen är standardiserad. Intervjuobjektet föreslår att det borde finnas ett par varianter av samma modell, som är anpassade för olika typer av organisationer. Agilitet är till exempel inte speciellt viktigt för vissa organisationer, medan det kan vara av mycket stor betydelse för andra. Alla verksamhetsprocesser som tas upp i modellen är olika viktiga för olika organisationer, vilket innebär att en process som inte är speciellt viktig för en organisation, som kanske uppnår en låg mognadsnivå, kan påverka en organisations totala projektmognad. Detta är ett problem som Kwak och Ibbs (2000) belyser, och bekräftas av vårt intervjuobjekt. Personen tar även upp problemet att svaret från en respondent som inte har bra koll på en viss verksamhetsprocess, väger lika tungt som svaret från en som är insatt i den processen.

På Kungsbacka kommun är de inne på samma spår som på Metria och Öresundskraft. De hävdar att en del begrepp i enkäten bör förklaras tydligare, för att undvika att respondenterna tolkar dessa olika och därigenom svarar på olika saker i samma fråga. De anser även att syftet med undersökningen bör kommuniceras ut bättre till ledningen och de anställda, så att de är införstådda med varför undersökningen görs och vad den förhoppningsvis ska leda till. Precis som med Öresundskraft framgick det i en intervju på Kungsbacka kommun att de anser att modellen är för standardiserad för att kunna appliceras på alla typer av organisationer.

5.3 Spridning i projektmognadsresultatet – verklighetsförankrat eller bristande kunskaper?

Projektmognadsmodeller har visat sig vara användbara, för de tillåter individer och organisationer att själva bedöma projektmognaden av olika processer mot någon form av

referenspunkt, till exempel hur projektmogna andra organisationer är (Demir & Kocabaş, 2010). En referenspunkt är hur insatta respondenterna är i projektverksamheten och vilken kunskap de har till sitt förfogande. En respondent menar att "sjukdomsinsikten" är olika känd hos olika medarbetare på deras organisation. Många anställda på organisationen tror att de alltid har jobbat effektivt med projekt men dem medarbetarna har ofta inte förstått eller fått veta hela sanningen. Om en organisation inte är tydlig och konsekvent kan medarbetare uppleva att man har varit bättre än vad man faktiskt är eftersom svaren har varit baserade på felaktiga grunder. Beroende på hur insatt en anställd är i projektverksamheten eller inom ett specifikt område uppkommer olika verkligheter och infallsvinklar eftersom olika personer ser olika saker, exempelvis om anställda har olika roller och ansvarsområden. Därför menar några respondenter att resultaten alltid kommer att skilja sig åt på grund av dessa omständigheter.

Mullaly (2014) menar att det faktum att en sådan modell är enkätbaserad är en nackdel, eftersom den bara bedömer respondenternas uppfattning, vilket är subjektiva åsikter och att en enkät bara kan ge svar på de frågor som finns med i undersökningen. Det har visat sig att respondenterna, även de som har genomfört undersökningen tidigare, har en tendens att svara lägre trots att deras kunskaper och kompetenser har ökat jämfört med den tidigare mätningen. Det verkar delvis bero på att självinsikten har förändrats bland anställda och att de tidigare trodde att de kunde mer om att driva projekt än vad de i själva verket kunde. En annan respondent bekräftar resonemanget kring självinsikten, det vill säga att ju mer personen kunde om projekt, desto lägre betyg sattes medan den som kunde ganska lite om projekt satte höga betyg. Dessutom verkar det ha funnits en varierande kunskapsnivå vad gäller projekt och projektledning inom de tre organisationerna.

Mullaly (2014) argumenterar för risken att det kan uppkomma stora skillnader i tolkningarna av frågorna hos respondenterna, framförallt när främmande koncept används eller när det finns språkliga skillnader. Det gäller även när en respondent är involverad i vissa specifika verksamhetsprocesser mer än andra processer. Så är fallet enligt flera respondenter, det vill säga att om exempelvis en projektledare har en starkare koppling till en eller flera verksamhetsprocesser kan det påverka hur personen svarar. En respondent utvecklar detta vidare och menar att det kan upplevas att man måste svara högt inom det

som man primärt jobbar med istället för att svara så sanningsenligt som möjligt. Om en respondent ger ett lågt betyg inom en eller flera av sina egna ansvarsområden kan det upplevas av andra att personen inte gör ett tillräckligt bra jobb.

För att projektmognadsmodeller ska kunna generera ännu mer nytta måste enkätfrågorna vara fullt begripliga för alla respondenter (Mullaly, 2014). Det har framkommit att det har varit väldigt bristfälliga genomgångar eller inga genomgångar alls innan mätningarna genomfördes hos de tre organisationerna. Bättre informering om projektmognadsmodellen är av yttersta vikt för att kunna skapa en gemensam bild över vilka delar som ingår. På så sätt kan en del felmarginaler undvikas även om det kan bli fel ändå. Det ter sig som att många som svarade på undersökningen hos de tre organisationerna inte tänker på alla saker som är inkluderade och även detta kan delvis undvikas om organisationen i fråga har en genomgång om det, innan frågorna ska besvaras.

Kwak och Ibbs (2000) menar att samtliga frågor i en projektmognadsundersökning väger lika tungt, medan frågorna i verkligheten borde vara av olika värde för olika organisationer. Att frågorna i sig väger lika tungt i resultatet kan hävdas vara orimligt eftersom en insatt persons bedömning borde väga tyngre än en respondent som endast har fyllt i ett svar utan att ha någon aning om vad det innebär. Dock fungerar respondenternas olika roller som så att det är möjligt att skilja på svar beroende på befattning och där en diskussion kan baseras på svaren från en viss grupp. Frågorna, eller snarare de sju områdena som inkluderas i undersökningen, väger lika tungt eftersom modellen är standardiserad. När resultatet presenteras kommer frågorna ha olika betydelse för varje organisation beroende på vad som stämmer överens med deras verksamhet och med vilka målsättningar de önskar att uppnå för att nämna två exempel.

Eftersom olika projekt kan skilja sig väldigt mycket åt kan det både bli lättare och svårare att besvara en projektmognadsundersökning. Vissa projekt, som drivs under en längre period och är mer komplicerade, omfattar ofta fler beröringspunkter som även tas upp i mognadsundersökningen. Har en respondent kommit i kontakt med dessa områden kan det bli lättare att ge en mer verklighetstrogen bild jämfört med en person har varit involverad i projekt som inte är lika breda i sin struktur. Jugdev och Thomas, (2002)

samt Hillson (2003) menar att vissa projektmognadsmodeller är för komplexa sett till deras struktur, vilket kan göra undersökningen svår att genomföra, tolka och implementera. Det kan även bli svårare att uppnå målen med projekten (ibid.). Däremot är det oftast lättare att ju mer kunskap och underlag en respondent har till sitt förfogande, vilket delvis kan uppnås genom vad för typ av projekt som personen arbetar med, desto bättre bild kan personen också ge när mätningen genomförs.

5.4 Externa faktorer som påverkar projektförmågan

Det finns en mängd olika faktorer för hur projektförmågan kan förbättras hos organisationer. Att använda resultatet från en projektmognadsmodell på rätt sätt är en del i att skapa en framgångsrik och konkurrenskraftig projektverksamhet. Även om en projektmognadsmodell kan användas som ett verktyg för att förbättra projektverksamheten går det inte att utesluta andra viktiga orsaker. Något vi har förstått när vi har intervjuat våra respondenter är att många olika faktorer påverkar varandra och att en framgångsrik projektverksamhet är beroende av många olika fungerande byggstenar. Det handlar om att ha kompetent personal, motivation, gemenskap, organisationskultur, strukturer i organisationen, gemensamma arbetssätt och en gemensam företagskultur för att nämna några faktorer som våra respondenter har lyft fram. Pretorius m.fl., (2012) delar denna uppfattning och menar att projektmognad inte enbart bygger på standardiserade praxisar, utan även på organisatoriska faktorer som; projektledares och andra projektanställdas färdigheter och kompetenser, organisationskulturen, att det finns en god kommunikation samt stöd från ledningen. Något som har noterats för att en projektmognadsmodell ska kunna skapa förutsättningar för att förbättra projektförmågan är att arbetet och åtgärderna för densamma måste ske på samma sätt och genomgående för hela organisationen, oavsett vilka typer av projekt som drivs eller om arbetet sker på olika orter runtom i landet.

Mullaly (2014) anser att en faktor som påverkar en organisations projektmognad, men som inte räknas in i projektmognadsmodeller, är organisationens struktur. Yen m. fl. (2016) menar att en förbättrad struktur är en effekt av att använda projektmognadsmodeller. Detta bekräftas av flera av våra respondenter.

Utöver ovan nämnda faktorer lyfts även det “klassiska skolboksexemplet” fram, det vill säga att ledningen är med, menar en respondent. Det är viktigt att ledningen efterfrågar det som görs i projektverksamheten eftersom det är just det som ledningen efterfrågar som kommer att prioriteras. Utöver detta har en organisation tagit fram en egen projektmodell samt att de anställda kompetenser som kan driva projekt på ett bra sätt.

5.4.1 Nästa steg mot en högre projektförmåga?

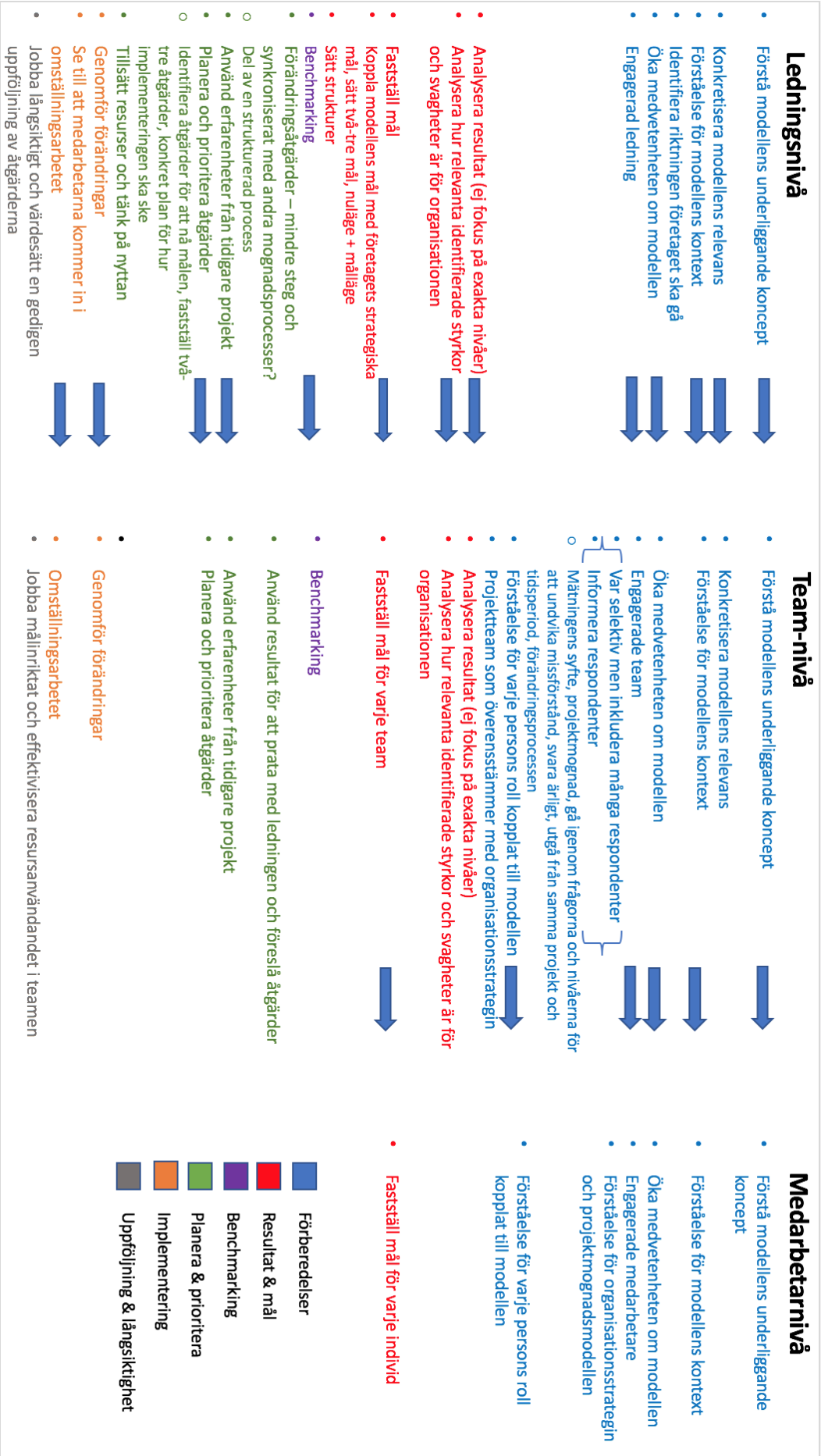
Att nå en högre projektförmåga, det vill säga att en organisation blir bättre på att driva projekt, allt annat lika, är en utmaning som inte sällan är svår att genomföra i praktiken. Det framkommer bland respondenterna att det bland annat handlar om att hitta en balansgång mellan projektmognadsmodellen och kunduppdragen, att kunna avväga och prioritera bättre samt att maximera nyttoppdraget. Backlund m. fl., (2015) hävdar att projektmognadsmodeller måste sättas i en större kontext, exempelvis som en integrerad del av utvärderingen av projektmognaden och dess verksamhetsprocesser. En ytterligare möjlighet att sätta projektmognadsmodeller och dess resultat i ett större perspektiv är att projekt ska, och bör kunna drivas på samma sätt oavsett vem som är projektledare och oavsett i vilken stad det sker om organisationen har verksamhet på flera olika platser, menar en av respondenterna.

För att öka projektförmågan vid lägre nivåer av projektmognad i en organisation bör fokus ligga på att inledningsvis introducera ett regelbundet användande av en projektmognadsmodell snarare än att försöka förbättra en specifik svaghet som har identifierats av en mätning (Brookes m.fl., 2014). Att introducera ett regelbundet användande av en projektmognadsmodell innebär inte bara att mätningar görs och resultat framställs utan det handlar minst lika mycket om att medarbetarna i projektorganisationerna måste komma in i omställningsarbetet så fort som möjligt vilket inte är fallet hos de tre organisationerna enligt respondenternas uppfattningar. Flera faktorer kan ligga bakom detta, exempelvis för att många åtgärder genomförs samtidigt eller inom en alltför kort tidsram, även om prioriterade områden just har prioriterats.

Yen m. fl. (2016) belyser vikten av att göra upprepade projektmognadsmätningar för att främja kontinuerliga förbättringar i projektverksamheten. Flera respondenter är tydliga med att poängtera att det är viktigt att tänka på att mognadsmätningen tillför någonting så det inte bara blir en meningslös administrativ syssla som tar kraft och resurser från exempelvis en projektledare. En respondent hävdar att detta inte sköts tillräckligt bra men att det vidtas åtgärder som fokuserar på att se till att det skapas värde tillbaka till alla projekt.

Yen m. fl. (2016) betonar även vikten av att utveckla ett långsiktigt utbildningsprogram eller liknande, för att bibehålla eller höja projektmognaden på lång sikt i en organisation.

En respondent menar att det förefaller en risk med att ta in fler än ett omfattande program samtidigt eftersom medarbetarna kan ha svårt att ta in och genomföra alla nya förändringar på ett önskvärt sätt och detta bekräftas av Yen m. fl. (2016).



Figur11: Studiens analysmodell

6 Slutsats

I det här kapitlet redogör vi för våra slutsatser som har utgått från vårt syfte och våra frågeställningar. Slutsatsen utgår även till stor del från den analysmodell som visar hur en projektmognadsmodell kan användas för att organisationer med hjälp av modellen ska kunna förbättra sin projektförmåga så mycket som möjligt. Detta följs av ett resonemang kring studiens generaliserbarhet och fortsätter med ett avsnitt om studiens forskningsbidrag. Kapitlet avslutas med några förslag till vidare forskning inom ämnet.

Analysmodellen är en vidareutvecklad modell av Figur 7 “Användning av projektmognadsmodeller”, som är egentillverkad utefter egen tolkning av teori och empiri. I den figuren fastställs åtta steg i processen hur organisationer bör använda projektmognadsmodeller i en kronologisk ordning för att maximera användandet av modellen. Därtill löper “långsiktighet” med från och med den tredje processen, mätning, till och med den åttonde och sista processen, uppföljning. Samtliga av punkterna som kan utläsas ur analysmodellen innefattas av de olika processerna som presenteras i Figur 7 i kapitel 5.1. Av alla dessa processer hävdar vi att den enskilt viktigaste processen är förberedelser. Eftersom förberedelserna är steg nummer två i Figur 7 är det rimligt att argumentera för att det är förberedelserna som lägger grunden för de kommande processerna. Om förberedelserna inte görs på ett bra sätt så kommer de efterföljande processerna inte kunna genomföras på ett önskvärt sätt, oavsett om en enskild process längre fram görs korrekt då den processen kommer vara baserad på felaktiga grunder. Med detta menas att om exempelvis informeringen till respondenterna inte görs på ett noggrant sätt så finns det mycket som talar för att projektmognadsresultatet inte blir detsamma jämfört med om respondenterna skulle blivit informerade på ett eftersträvänsvärt sätt. Vi upplever att det är väldigt lite fokus, om än inget alls, i befintlig forskning att rätt förberedelser är vitalt för att kunna skapa optimala förutsättningar för att maximera användandet av projektmognadsmodeller. Även om antalet punkter i analysmodellen i sig inte är det viktiga går det ändå inte att undkomma essensen av goda förberedelser innan organisationer genomför en projektmognadsmätning genom att bara betrakta analysmodellen. Förberedelserna är den process som har överlägset mest fokus och flest punkter i vår analysmodell.

Det som ytterligare särskiljer förberedelserna jämfört med övriga processer är att det finns en väldigt stark koppling från ledningsnivån, ner till medarbetarnivå. Med ledningsnivå menas de skyldigheter och det ansvar som exempelvis projektchefer har eftersom de ofta har varit betydande av själva införandet till att genomföra en projektmognadsundersökning, även om en person på det vi kallar ledningsnivå inte nödvändigtvis har en fast position i styrelsen eller i organisationens ledning. Däremot kan en anställd på ledningsnivå ha haft en betydande roll gällande införandet av projektmognadsmätningen och även med övrigt arbete kopplat till modellen, såsom prioriteringar, implementeringar och uppföljningsarbete. Det räcker inte med att endast ledningsnivån sköter förberedelserna på rätt sätt, utan detta måste göras ända ner på medarbetarnivå. Med medarbetarnivå menas de projektmedarbetare som inte sällan jobbar operativt med projekten och vanligtvis inte är särskilt delaktiga i exempelvis själva införandet av en projektmognadsmätning. Det är vidare på ledningsnivå som ansvaret ligger att förberedelserna genomförs. Detta illustreras av pilarna som i förberedelsefasen börjar på ledningsnivå, fortsätter till team-nivå och avslutas på medarbetarnivå. På samma sätt ligger det primära ansvaret hos team-nivån och dess ledare att de enskilda medarbetarna förbereds på ett önskvärt sätt, såsom att det ner på medarbetarnivå finns en förståelse för projektmognadsmodellens koncept och kontext.

Enligt vår analysmodell ligger ett stort ansvar på ledningsnivån och team-nivån för att kunna använda projektmognadsmodeller på ett så effektivt sätt som möjligt. Även om individerna i sig har en stor betydelse eftersom individerna gör hela organisationen är det svårt att få till förändringar som enskild individ, utan förändringsarbetet måste primärt göras på lednings- och team-nivå. Hälften av våra respondenter anser vi är inom ledningsnivån. Dessa är en affärsområdeschef, en projektchef, en utvecklingschef och en koncernsamordnare. Gemensamt för dessa respondenter är att de har en ledande roll på ett eller annat sätt kopplat till projektmognadsmodellen, alltifrån till att vissa var drivande i processen att genomföra en mätning till att de är chefer för många medarbetare i sina respektive projektorganisationer. Till att börja med utmärker ett utav ledningsnivåns ansvarsområden själva identifierandet av att ett förändringsarbete bör påbörjas. När detta väl är gjort och en projektmognadsmodell har valts ut är det ledningens primära ansvarsområde att komma till insikt med modellens underliggande koncept och konkretisera modellens relevans. Detta ska alltså förmedlas vidare till berörda team och

därifrån till varje enskild individ. Detta kan exempelvis göras genom att avsätta tid till genomgångar och diskussioner. I inledningen av arbetet med en projektmognadsmodell handlar det om att integrera organisationens mål med projektmognadsmodellen, öka medvetenheten på alla nivåer och ha engagerade medarbetare som är villiga att genomföra förändringar, ända uppifrån ledningen ner till varje enskild projektmedarbetare.

När det gäller att genomföra själva mätningen ska det göras när tidigare punkter är uppfyllda för att skapa så bra förutsättningar som möjligt inför de kommande processerna. Det är fördelaktigt att ha ett första tillfälle där dessa punkter introduceras och diskuteras för att sedan ha en sammanfattad återkoppling precis innan mätningen genomförs för att säkerställa att så mycket missförstånd som möjligt undviks. Innan mätningen realiseras ska det på team-nivå informeras om den specifika modellen och dess frågor och nivåer, fördelaktligen görs detta i nära samband med mätningen för att den kunskapen ska vara så färsk som möjligt. Med team-nivå menas här de team som medarbetarna har när de arbetar i sina projekt. Vi menar att vissa av våra respondenters titlar ingår här, exempelvis projektledare. Dessa verkar oftast inte ha haft en betydande roll vad gäller exempelvis införandet av projektmognadsmodellen men de fyller en väldigt viktig funktion genom att till exempel fungera som en länk mellan ledningen och en projektmedarbetare som jobbar operativt samt för att de punkter som ska genomföras på team-nivå genomförs på ett önskvärt sätt. Anledningen till att huvudansvaret ligger på team-nivå gällande informeringen till berörda respondenter beror på att det majoriteten av respondenterna är en del av arbets-teamen på just team-nivå. Antalet medarbetare på ledningsnivå är betydligt färre än de på team- och medarbetarnivå och det ter sig som att individerna på ledningsnivå har en högre kunskapsnivå om projektmognadsmodeller eftersom det ofta är individer på ledningsnivå som föreslår att en projektmognadsundersökning bör genomföras och utbildar övriga medarbetare om modellen.

I enlighet med analysmodellen utvärderas därefter resultatet, dels på ledningsnivå men även på team-nivå. Detta är en del av processen "resultat och mål" från Figur 7. För att optimera analysen bör det råda en kommunikation mellan ledningsnivån och team-nivån, förslagsvis genom att varje team har en representant som verkar som företrädare för sitt team gentemot ledningen. Det är sedan ledningen som har det yttersta ansvaret

att fastställa målen men att målen med fördel beslutas genom att ha en öppen dialog med de olika teamen och deras representanter. Ledningen kan exempelvis besluta att två identifierade verksamhetsprocesser primärt ska förbättras, och på team-nivå ska målen därför anpassas efter de fåtal områden som har prioriterats att förbättras. Vad för typ av förändringsåtgärder som ska implementeras är också inom ledningens ansvarsområde men återigen råder en stark uppmaning att ha en öppen kommunikation med teamen, speciellt med de medarbetare som har en hög kompetens och/eller erfarenhet inom förändringsarbete i projektledning. Beroende på vilka beslut som vidtas kan förändringsåtgärderna realiseras separat eller som en del av andra mognadsprocesser. "Resultat och mål" är den process som i analysmodellen kommer efter förberedelserna. Detta innebär exempelvis en välgrundad analys av resultatet och korrekt fastställande av målen är en förutsättning för att planeringen ska kunna utföras och rätt prioriteringar ska kunna identifieras. Det föreligger ett tydligt samband mellan ledningen och teamen för att processen "resultat och mål" ska kunna uträttas på bästa möjliga sätt. Det är återigen ledningsnivåns yttersta ansvar att detta genomförs och att det kommuniceras vidare ner på team-nivå, som går att avläsa från pilarna i analysmodellen. Det är värt att notera att ansvaret på medarbetarnivå i huvudsak upphör efter denna process, då de kommande processerna riktar in sig på ledningsnivån och team-nivån.

Om möjligheten finns att benchmarka sig med andra organisationer görs detta lämpligen efter att processen "resultat och mål" är avslutad. Benchmarking finns med som en av de åtta stegen i Figur 7 gällande användandet av projektmognadsmodeller. Fördelarna med benchmarking är att det bland annat kan stödja organisationsutveckling samt att det kan fungera som ett komplement för att planera för en implementationsstrategi. Att jämföra sig med andra organisationer är inget krav, även om möjligheten finns, men det kan definitivt fungera som ett komplement för att ha så mycket belägg som möjligt inför planerings- och prioriteringsfasen.

Ledningen har vidare huvudansvaret för att planera och prioritera åtgärder, men här upplever vi att ett visst ansvar kan läggas på team-nivån. Det ter sig som att planeringsprocessen med fördel görs på "lokal" nivå eftersom teamen själva har en bättre förståelse gällande sina egna resurser och förutsättningar istället för att ledningen som inte

nödväntigtvis har en komplett bild ska ta de belsten. Vad gäller de större prioriteringarna ska detta göras på ledningsnivå men rörande de prioriteringar som ska vidtas för att uppnå ledningens identifierade huvudprioriteringar kan detta göras på lokal nivå, i detta fall på team-nivå. Detta beror på att teamen själva har bättre koll på sina egna kompetenser och förutsättningar för att på bästa sätt nå organisationens uppsatta mål i projektverksamheten. Detta betyder att olika team kan ha olika angreppssätt för att uppnå målen på ett önskvärt sätt. I viss mån kan även planerings- och prioriteringsprocessen göras på ett omvänt sätt, det vill säga att teamen genom dess representanter kan använda projektmognadsresultatet för att prata med ledningen och föreslå åtgärder. De bästa prioriteringarna verkar genomföras efter kommunikation mellan de två nivåerna, eftersom teamen kan bistå ledningsnivån med insikter som de annars ibland inte hade kännedom om. På så sätt kan ett mer välgrundade beslut tas.

Innan de avslutande delarna av användningsprocessen av en projektmognadsmodell uppnås måste organisationen, återigen från ledningens håll, tillsätta tillräckligt med resurser för att genomföra förändringarna samt tänka på projektens nyttoupptagningsförmåga, det vill säga att projekten når sin nytta som beslutades innan genomförandet av projektet sattes igång. Resurserna som tillsätts ska givetvis bygga på en välutförd budgetering som utgår från prioriteringarna och organisationens mål med de enskilda projekten.

Därefter följer implementeringen av de åtgärder som identifierades i föregående process. Vilka implementeringar som ska verkställas beslutas huvudsakligen på ledningsnivå, förslagsvis genom kommunikation med teamen. Implementeringsfasen är i regel den process som kräver mest resurser att förverkliga och implementeringsprocessen är givetvis en förutsättning för att förändringar ska kunna ske. Det ligger emellertid även ett ansvar på team-nivå att genomföra förändringar inom ramen för deras avdelning samt att ha ett aktivt arbete med omställningsarbetet. Just omställningsarbetet är en väldigt viktig del som knappt inkluderas i befintlig teori och som har upplevts som ett stort problem hos organisationerna. Problemet är ofta att medarbetarna inte kommer in i omställningsarbetet tillräckligt fort. Det uppstår ofta en fördröjning från det att ledningen beslutar om något tills att arbetsprocessen kommer igång i teamen. Ett identifierat

problem med att omställningsarbetet tar så pass lång tid är att medarbetarna till exempel inte förstår implementeringarna som ska göras eller varför, vilket tyder på att kommunikationen inte är tillräckligt bra.

Avslutningsvis gällande användandet av projektmognadsmodeller är att det är av största vikt att allt förändringsarbete utförs långsiktigt. Anledningen till varför ett långsiktigt förändringsarbete ska anammas beror på att dessa processer kräver tid för att utvärderas, planeras för, implementeras (på rätt sätt) och att följas upp på rätt sätt. En ny projektmognadsmätning görs med fördel efter två till tre år när åtgärderna har fått effekt. När organisationen är mogen för en ny mätning bör nya resurser tillsättas för att kunna göra en så gedigen uppföljning av implementeringsåtgärderna som möjligt. Ibland är det bättre att stanna upp och reflektera istället för att fortsätta utan någon vidare tanke på hur processen går och varför.

Sammanfattningsvis vill vi belysa att även om vi hävdar att förberedelserna är den process som bör förbättras mest i organisationer för att kunna få en så bra start och grund som möjligt vad gäller användandet av projektmognadsmodeller, så är alla processer helt nödvändiga (med undantag för benchmarking) för ett lyckat användande av projektmognadsmodeller. Om en process inte genomförs tillräckligt bra eller undgås helt kommer framförallt de efterföljande processerna bli lidande vilket innebär att projektförmågan inte kommer att kunna förbättras på ett optimalt sätt.

En tydlig meningsskiljaktighet i denna studie har vidare varit att många forskare är kritiska till projektmognadsmodeller men å andra sidan har samtliga av våra respondenter haft en positiv inställning till modellerna då de anser att de kan bidra till att öka projektförmågan i deras respektive organisationer. Ingen av våra respondenter kan dra en direkt koppling mellan en ökning i andelen lyckade projekt och genomförandet av projektmognadsundersökningen. Däremot tycker alla respondenter att de upplever att de arbetar mer strukturerat i sin projektverksamhet och att det till stor del beror på projektmognadsmodellen.

Vi anser även att den på forskningsfältet brett diskuterade frågan om huruvida en högre projektmognad leder till ökad projektförmåga bör lämnas därhän, eftersom projektmognad är ett resultat av en urvalsgrupps subjektiva uppfattning, medan projektförmågan är en objektiv fakta om hur en organisation presterar.

6.1 Vidare generalisering av studien

Analysmodellen har en ganska generell ansats eftersom projektmognadsmodellerna i sig är standardiserade. Varken analysmodellen eller projektmognadsmodeller överlag begränsar sig till organisationer som bedriver olika typer av projekt. Vilken typ av projekt-drivande organisation som avses är dessutom inte centralt i vår uppsats och det är inget som vi har lagt någon vikt vid i vår teoretiska referensram eller i empirin och således inte heller i analysen. Även om organisationer givetvis kan skilja sig åt oerhört mycket anser vi att det finns många gemensamma arbetssätt och verksamhetsprocesser som alltid återfinns i projektorganisationer. Vi menar därför att den analysmodell som är framtagen är applicerbar både för små och stora organisationer. Dessutom tror vi inte att det faktum att en projektorganisation kan bedriva projekt som är ämnade för interna eller externa slutkunder har någon betydelse för användandet av vår analysmodell, eftersom båda typer av projekt genomförs internt innan de når slutkunden.

Bland våra fallorganisationer har en organisation använt sig av P3M3-modellen och de två andra har använt sig av Svenskt Projektindex (SPI), vilket är en modell som bygger på P3M3 och därför är nästintill identisk. Vad gäller själva användandet av projektmognadsmodeller kan möjligen vårt resultat ha påverkats av att just dessa två projektmognadsmodellerna har använts av fallorganisationerna. Detta beror på att det enligt Cooke-Davies (2002) finns tre olika typer av projektmognadsmodeller där det primära fokuset skiljer sig åt då dessa tre typerna behandlar projektledningsprocesser, tekniska leveransprocesser och hela projektorganisationen (ibid.). De två projektmognadsmodellerna som våra fallföretag har använt sig av är de som tittar närmare på tekniska leveransprocesser. Ett gemensamt karaktärsdrag för dessa är att de använder sig av fem olika steg till optimal projektmognad. De två andra typerna av projektmognadsmodeller som alltså inte vidare har undersökts i denna studie kan tänkas ha ett annat typ av användande och hur

de används på bästa möjliga sätt. Däremot relaterar de fortfarande till projektmognad och av den anledningen är det möjligt att vissa processer som lyfts fram i vår analysmodell även är applicerbara för de två andra typerna av projektmognadsmodeller. Därmed anser vi att vår analysmodell i det här fallet endast går att generalisera vidare till andra projektmognadsmodeller som mäter tekniska leveransprocesser, men inte till de två andra typerna av projektmognadsmodeller.

Fortsättningsvis är en av fallorganisationerna en skattefinansierad och icke-vinstdrivande organisation, medan de två andra är statligt respektive kommunalt ägda men vinstdrivande. Det faktum att de är vinstdrivande särskiljer dem från den första organisationen och innebär att de inte går att klassa som offentliga organisationer, i traditionell bemärkelse. Med traditionell bemärkelse menar vi klassiska offentliga organisationer såsom kommun, skola, vård och omsorg, som traditionellt sett är icke-vinstdrivande organisationer. Trots dessa skillnader har vi i studien behandlat de olika organisationerna lika. Vi har inte tagit hänsyn till hur dessa är finansierade och vi har därför inte heller gjort jämförelser mellan vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationer. Med detta i åtanke anser vi att denna studie bör kunna generaliseras vidare till alla organisationer som genomför eller ska genomföra en projektmognadsundersökning av samma typ som förekommer i denna studie.

6.2 Studiens bidrag till forskningen

Från ett användarperspektiv kan denna studie bidra med vägledning till både projektledare, ledningsgrupper och övriga projektmedarbetare i organisationer som använder sig av projektmognadsmodeller. Genom att framförallt beakta vår analysmodell och implementera dess innehåll menar vi att många misstag kan undvikas som annars eventuellt hade utförts på ett felaktigt sätt, enligt vår uppfattning.

Vi hävdar att studiens huvudsakliga bidrag är vår analysmodell som förklaras på ett ingående sätt i studiens slutsats. Analysmodellen fungerar först och främst som en övergripande helhetsbild över hur organisationer bör använda projektmognadsmodeller på ett sätt som vi upplever inte förklaras på ett tydligt och tillräckligt genomgående sätt i

befintlig litteratur. Vidare upplever vi att det råder en stor kunskapslucka i forskningen kopplat till förberedelserna innan projektmognadsmätningar genomförs i organisationer. Analysmodellen belyser betydelsen av att genomföra noggranna och utförliga förberedelser innan projektmognadsmätningen för att kunna skapa så bra förutsättningar som möjligt för de efterföljande processerna i användningen av projektmognadsmodeller.

6.3 Förslag på framtida forskning

Vi uppmanar till mer empiriska studier kopplat till användandet av projektmognadsmodeller, eftersom vi anser att denna studie inte tillräckligt fyller luckan i forskningen rörande organisationers användande av projektmognadsmodeller. En vinkling på detta skulle exempelvis kunna vara att göra en jämförande studie om hur användandet av projektmognadsmodeller skiljer sig åt mellan vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationer, alternativt studier kopplat till projektorganisationers storlek, i termer av omsättning eller antal anställda för att nämna två exempel.

Avslutningsvis är ett ytterligare förslag på vidare forskning att undersöka vår analysmodells giltighet, vilket exempelvis skulle kunna göras genom en jämförande studie där x antal organisationer inte blir informerade om vår analysmodell och ett lika stort antal organisationer blir upplysta om modellen och bejakar våra rekommendationer och analysmodellens innehåll.

7 Referenser

7.1 Litteratur

Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2017) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB, upplaga 3:1.

Albrecht, J. C. & Spang, K. (2014). Linking the benefits of project management maturity to project complexity; insights from a multiple case study. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 285-301.

Anantatmula, V. & Rad, P. (2013) Linkages among project management maturity, PMO, and project success. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference, ITMC 2013*. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.

Aubry, M., Richer, M.-L., Lavoie-Tremblay, M. & Cyr, G. 2011. *Pluralism in PMO performance: the case of a PMO dedicated to a major organisational transformation*. *Project Management Journal*, 42(6), pp 60- 77.

Axelos, 2017. *Introduction to P3M3 - Version 3*. Axelos.com <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/introduction-to-p3m3-v3>

Backlund, F., Chronéer, D., Sundqvist, E., 2014. *Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119, 837–846.

Backlund, F., Chronéer, D., Sundqvist, E., 2015. *Maturity assessment: towards continuous improvements for project-based organisations?* *International Journal of Managing Projects in Business* 8, 256–278.

Bakker, René M. (2010) “*Taking Stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda*”, *International Journal of Management*, 12(4): 466–486.

Barratt, M., Choi, T.Y., Li, M., 2011. *Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications*. *Journal of Operations Management* 29 (2011) 329–342.

Barriball, K.L. & While, A., (1994) *Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper*. *Journal of Advanced Nursing* 19, 328-335

Belassi, W., Kondra, A.Z., Tukul, O.I. (2007), *New product development projects: the effects of organizational culture*, *PMJ*, 38(4), 12-24.

Brookes, N., Clark, R., 2009. *Using Maturity Models to Improve Project Management Practice*, in: POMS 20th Annual Conference. The Centre for Project Management Practice, Birmingham, pp. 1–12.

Brookes, N., Butler, M., Dey, P., Clark, R., (2014). *The use of maturity models in improving project management performance: An empirical investigation*. *International Journal of Managing Projects in Business* 7, 231–246.

Bryman, A. & Bell, E. (2015) *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB, upplaga 2.

Bushuyev, S. D. & Reinhard, F. W. (2014). *IPMA delta and IPMA organisational*

competence baseline (OCB); New approaches in the field of project management maturity. International Journal of Managing Projects in Business, 7(2), 302-310.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance.* Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press

Cooke-Davies, T.J. (2002), *Project management maturity models: does it make sense to adopt one?*, Project Manager Today, May, pp. 1-4.

Cooke-Davies, T. & Arzymanow, A. (2003). *The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models.* International Journal of Project Management, 21(6), 471-478.

Crawford, J.K. (2006), “*The project management maturity model*”, Information Systems Management, Vol. 23 No. 4, pp. 50-58.

Cui, Q., Davis, J. S. & Huang, H., 2016, *How Happy Are Project Managers In Their Jobs?* In: P W Chan and C J Neilson (Eds.) *Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference*, 5-7 September 2016, Manchester, UK, Association of Researchers in Construction Management, Vol 2, 649-656.

Demir, C. & Kocabaş, İ. (2010). *Project management maturity model (PMMM) in educational organizations.* Procedia - Social and Behavioral Sciences, 9, 1641-1645.

Duffy, J. (2001), “*Maturity models – blueprints for evolution*”, Strategy & Leadership, Vol. 29 No. 6, pp. 19-26.

Engwall, M. (2003), “*No project is an island: linking projects to history and context*”, Research Policy, Vol. 32 No. 5, pp. 789-808.

Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. (2003). PMI's organizational project management maturity model. Paper presented at PMI® Global Congress 2003—North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), ss. 219-245.

Forssell, R. Fred M., Hall P, (2013). *Projekt som det politiska samverkanskravets uppsamlingsplatser: en studie av Malmö stads projektverksamheter*, Scandinavian Journal of Public Administration 17(2): 37-59

Foti, R. (2002). *Maturity*, PM Network. September, Vol. 15, No. 9. pp. 38-43.

Füssinger, E. (2006). *Maturities of project-oriented companies of about 15 project-oriented nations. ICEC-IPMA 2006*

Granholm, A. (1991). *Idékonflikter Offentliga sektorn*, SACO, Uppsala.

Grant, K.P., Pennypacker, J.S., (2006). *Project management maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries*. IEEE Transactions on Engineering Management 53, 59–68.

Hallin, A. & Karrbom Gustavsson, T. (2012). *Project Management*. Malmö: Liber AB

Hayes, J. (2007). *The Theory and Practice of Change Management*, 2nd Ed, Palgrave.

Heen, L. & Nordmark M. (2006). *Projektledning inom offentliga organisationer - en studie av projektledarens användning av planeringsmetoder*. Karlstads universitet

Hillson, D. (2001). *Benchmarking organizational project management capability*. Proceedings of the 32nd Annual Project Management Institute 2001 Seminars & Symposium.

Hillson, D. (2003). *Assessing organisational project management capability*, Journal of Facilities Management, Vol. 2 No. 3, pp. 298-311.

Ibbs, C. W. & Kwak, Y.-H. (2000). Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32–43.

Ibbs, C. W., Reginato, J., & Kwak, Y. H. (2004). *Developing project management capability: Benchmarking, maturity, modeling, gap analyses, and ROI studies*. P. Morris & J. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to managing projects* (1214–1233). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ibbs, C. W, Kwak, Y.-H, Ng T. Obadasi A. M. (2003). *Project Delivery Systems and Project Change: Quantitative Analysis*. Journal of Construction Engineering and Management (382-387).

Jensen, C. (2004). *Storstadssatsningens organisering (opublicerad utvärdering)*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet & Företagsekonomiska institutionen.

Jensen, C., Johansson, S., Löfström, M. (2007). *Projektledning i offentlig miljö*, Liber, Malmö.

Jessen, S.A. (2010). *The popularity of project work – a contemporary paradox?*. Problems and Perspectives in Management, 8(1)

Jiménez, J.D., Martínez Costa, M. & Martínez Lorente, A.R. (2012). *EFQM process criteria results: a project management maturity perspective*

Jugdev, K., Thomas, J., (2002). *Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage?* Project Management Journal 33, 4–14.

Jugdev, K., Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal, 36(4), 19-31.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing* 72(12), 2954–2965.

Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2005). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Khalema, L., Van Waveren, C., Chan, K.-Y., (2015). *THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT MANAGEMENT OFFICE MATURITY AND ORGANISATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY: AN EMPIRICAL STUDY OF THE SOUTH AFRICAN GOVERNMENT INFRASTRUCTURE DEPARTMENTS*. The South African Journal of Industrial Engineering 26.

Khoshgoftar, M., Osman, O., (2009). *Comparison of maturity models*, in: Proceedings - 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, ICCSIT 2009. pp. 297–301.

King, J. L., & Kraemer, K. L. (1984). *Evolution and organizational information systems: an assessment of Nolan's stage model*. Communications of the ACM, 27 (5), 466– 475.

Koch, T. (1996). *Implementation of a hermeneutic inquiry in nursing: philosophy, rigour and representation*. Journal of Advanced Nursing 24,174-184

Kohlegger, M., Maier, R. & Thalmann, S. (2009), “*Understanding maturity models – results of a structured content analysis*”, Proceedings of I-KNOW'09 and I-SEMANTICS'09, Graz, pp. 51-61.

Kovács, G. & Spens, K. M., 2005. *Abductive reasoning in logistics research*
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management; 35, 2;
Materials Science & Engineering Database pg. 132-144

Kwak, Y.-H. & Ibbs, C. W. (2000). *Calculating project management's return on investment*. Project Management Journal, 31(2), 38–47.

Lee, L.S., Anderson, R.M., 2006. *An Exploratory Investigation of the Antecedents of the IT Project Management Capability*. e-Service Journal 5, 27–42.

Marshall S (2010). *A Quality Framework for Continuous Improvement of e-Learning: The e- Learning Maturity Model*. The journal of distance education, 24 (1): 143 – 166.

Martins, V.A. & Martins, M.R. (2012). *Outsourcing operations in project management offices: The reality of Brazilian companies*. Project Management Journal, 43(2), pp 68–83.

Molinder, O., Tonnquist, B. (2017). *Svensk Projektmyndighet 2016*. Baseline Management AB (<https://www.google.com/url?q=http://www.baselineman.se/Homepage/Download-File/f/922961/h/462d2ce49d90a7725e4f8a25dc8b6dae/SPI2016%2Brapport%2B170213&sa=U&ved=0ahUKEwip3LbClYDZAhWKBywKHQM0AzwQFggE-MAA&client=internal-uds-cse&cx=005074655921406791935:uiszmskyhdm&usg=AOvVaw3W1Ewhb6usPKRBi-cNkkod4>) [Hämtad 29/1 2018]

Molinder, O., Tonnquist, B. (2018a) *SPI 2017 årsrapport*. Baseline Management AB <http://www.baselineman.se/Homepage/Download-File/f/1033189/h/bea3c12a5904da286307563fc849580d/SPI+2017+A%CC%8Arssrapport> [Hämtad 30/1 2018]

Molinder, O., Tonnquist, B. (2018b) *SPI-metoden så fungerar det*. Baseline Management AB <http://www.baselineman.se/Homepage/Download-File/f/1033190/h/607b605c46ff039ce7bfdcaa8f1608a7/SPI+Metod-beskrivning+2018+v1> [Hämtad 20/4 2018]

Morris, P.W.G. , Crawford, L. , Hodgson, D. , Shepherd, M.M. & Thomas, J. (2006), “*Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – the case of project management*”, International Journal of Project Management, Vol. 24 No. 8, pp. 710-721.

Mullaly, M., 2006. *Longitudinal analysis of project management maturity*. Project Management Journal 36(3), 62–73.

Mullaly, M. (2014). *If maturity is the answer, then exactly what was the question?* International Journal of Managing Projects in Business, 7(2), 169-185.

Murambiwa, T.M., Barry, M.-L., 2012. *An investigation into the relationship between project management maturity and project performance in the telecommunications industry in Zimbabwe*, in: 2012 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. IEEE, pp. 812–816.

Nationalencyklopedin, 2018. *Kommunägda företag*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kommun/kommunal-förvaltning-i-sverige/kommunägda-företag> [Hämtad 26/2 2018]

Nenni, M.E., Arnone, V., Boccardelli, P., Napolitano, I., 2014. *How to increase the value of the project management maturity model as a business-oriented framework*. International Journal of Engineering Business Management 6.

Pasian, B. L., Sankaran, S., & Boydell, S. (2012). Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent factors. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 146–157.

Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB

Patel, R. & Davidson, B. (2013) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB

Paulk, M.C., Curtis, B., Chrissis, M.B. & Weber, C. (1993), *Capability Maturity Model for Software*, Version 1.1, CMU/SEI-93-TR-24, ADA263403, SE Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA

Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. (2003). *Project management maturity: an industry benchmark*. *Project Management Journal*, 34(1), 4–11.

Pinto, A., Cota, M. & Levin, G. (2010). *The PMO maturity cube, a project management office maturity*. US: PMI.

Pretorius, S., Steyn, H. & Jordaan, J. C. (2012). *Project management maturity and project management success in the engineering and construction industries in southern africa*. *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(3), 1-12.

Project Management Institute, Inc. (2013) *PMI's Pulse of the Profession - The High Cost of Low Performance*. Project Management Institute, Inc, Newtown Square, Pennsylvania. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2013.pdf> [Hämtad 6/2 2018]

Project Management Institute, Inc. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square: Project Management Institute.

Qureshi, T.M., Warraich, A.S. & Hijazi, S.T. (2009), “*Significance of project management performance assessment (PMPA) model*”, *International Journal of Project Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 378-388.

Rad, P.F. & Levin, G. (2006), *Project management maturity assessment*, *AACE International Transactions*, p. PM61.

Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål*, Studentlitteratur, Lund.

Russel, J. (2006). *Improving GIS project management by use of the project management maturity models and other structured methods*. Manchester: Manchester Metropolitan University.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Skulmoski, G.J. (1999), *New locks and keys: Is cost engineering ready to contribute?*, AACE International Transactions, p. NT31.

Sydow, J., Lindquist, L. & DeFillippi, R. (2004). *Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial*

Söderlund, J., (2004). *Building theories of project management: past research, questions for the future*, 22 (3), ss. 183-191.

Tiku, S. Azarian, M. & Pecht, M. (2007) *Using a reliability capability maturity model to benchmark electronics companies*. International Journal of Quality & Reliability Management, 24(5): 547 - 563.

Thomas, J. L., & Mullaly, M. (2008). *Researching the value of project management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Tonnquist B. (2016) *Projektledning*. Stockholm: Sanoma Utbildning

Torres, L.C. (2014), “*A contingency view on the effect of project management maturity on perceived performance*”, Doctoral Thesis, Skema Business School, Lille.

Wheatley, M. (2007), *Maturity matters*, PM Network, 21(7), 49-53.

Yazici, H. J. (2009). *The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance*. Project Management Journal, 40(3), 14–33.

Yazici, H., (2009). *Does project maturity matter for organizational success?* Industrial Engineering Research Conference 356–361.

Yen, W. W., Peng Y. K. & Gee, Y. S., (2016). A Case Study Assessment of Project Management Maturity Level in the Malaysia’s IT Industry. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* Volume 8-10, pages 361-371.

Young, M., Young, R. & Zapata, J.R. (2014), “Project, programme and portfolio maturity: a case study of Australian Federal Government”, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 No. 2, pp. 215-230.

7.2 Elektroniska källor

Baseline Management, 2018.

<http://www.baselineman.se/> [Hämtad 12/2 2018]

Kungsbacka kommun, årsredovisning 2016

<https://indd.adobe.com/view/0cf2974f-5359-4eb0-a791-bd470bb6e328> [Hämtad 2/4 2018]

Metria, årsredovisning 2017

https://metria.se/om-metria/finansiell-information/arsredovisning_2017/ [Hämtad 2/4 2018]

Svenskt Projektforum, (2015)

<https://projektforum.se/forbatta-din-projektformaga-med-svensk-projektindex/> [Hämtad 30/1 2018]

Öresundskraft, årsredovisning 2017

https://oresundskraft.se/media/1523954/arsredovisning_2017.pdf [Hämtad 2/4 2018]

Bilagor

Bilaga 1

Kontaktbrev till respondenterna

Inledande information

Hej!

Vi är två studenter som just nu läser vårt fjärde och sista år på civilekonomprogrammet vid Linköpings Universitet där vi skriver vårt examensarbete i företagsekonomi. Syftet med vår studie är att öka förståelsen för hur statliga och kommunala organisationer som jobbar med projekt som arbetsform arbetar med en projektmognadsmodell samt hur den upplevs som en metod för att förbättra förmågan att arbeta med projekt. Vi vill även undersöka hur en projektmognadsmodell kan användas för att förbättra och effektivisera projektverksamheten.

Undersökningen har en kvalitativ ansats och vi har valt att samla in vårt empiriska material genom djupgående intervjuer. Därefter kommer intervjuerna att transkriberas och analyseras för att slutligen sammanställs till ett slutligt resultat. Resultatet av intervjuerna kommer inte att användas till något annat syfte än till den aktuella undersökningen och det kommer att finnas möjlighet att ta del av resultatet av undersökningen för de som önskar efter att uppsatsen är avslutad.

Du får detta brev är för att du blivit tillfrågad att delta i undersökningen och svarat ja. Deltagandet i denna intervju är helt frivilligt och du har rätt att avbryta ditt deltagande när som helst utan några krav på återupptagning av intervjun. Deltagandet är anonymt och intervjuerna kommer ej att kunna spåras till den enskilda individen i rapporten. För att underlätta transkriberingsprocessen kommer intervjuerna att spelas in,

inspelningarna kommer endast komma oss tillhanda och dessa kommer att raderas när uppsatsen har färdigställts.

Vi är oerhört tacksamma för din hjälp!

Vid ytterligare frågor är Du välkommen att kontakta Anton Ehrenström på anton.ehrenstrom@gmail.com eller Viktor Andersen Nyström på vikny175@student.liu.se

Ansvarig handledare vid Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling är Olga Yttermyr.

Vänliga hälsningar,

Anton Ehrenström och Viktor Andersen Nyström

Bilaga 2

Intervjuguide

Intervjuguiden fungerar som en mall för oss på vad vi vill ta upp under intervjun. Vissa av frågorna är snarlika och vi kommer eventuellt inte ta med alla frågor beroende på hur intervjun utvecklas och hur det ser ut tidsmässigt, men vi väljer att inkludera dem här.

Inledning

- Kort beskrivning om vår uppsats
- Genomgång av etik vi förhåller oss till, anonymitet, tillfälle att titta igenom innan vi publicerar etc.
- Får vi spela in?

Bakgrundsfrågor

- Kan du berätta lite kort om din bakgrund, till exempel vad för utbildning och arbetslivserfarenhet du har?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Inledande och löpande frågor – projektmognad och projektmognadsmodellen

- Vad är din roll i projektverksamheten? Hur länge har du arbetat med projektmognadsundersökningar?
- Vad har du för inblick i/koppling till den projektmognadsundersökning/-ar som ni har genomfört?
- Om du blickar tillbaka på er senaste projektmognadsmätning och jämför med hur er projektverksamhet ser ut idag, skulle du då säga att det har skett förändringar i hur ni arbetar med projekt? Om ja, vilka skulle du då säga är de största skillnaderna?

Användning av projektmognadsmodellen

- Hur använder ni resultaten av era projektmognadsmätningar för att förbättra er projektförmåga?
- Hur går ni tillväga för att prioritera det som är viktigast för att förbättra er projektverksamhet?
- Hur genomförde ni implementeringen av resultatet från mognadsmodellen?
- Har ni bedrivit ett aktivt förändringsarbete för att öka er projektmognad?
- Om ja, hur har ert arbete med förbättringsåtgärder sett ut efter att ni fick resultatet från projektmognadsmodellen?

Upplevelser av projektmognadsmodellen och projektförmågan

- Upplever du att de nuvarande projekten ger önskade resultat (främst om önskad nytta uppnås efter projektets avslutande)? Varför, varför inte?
- Upplever du att andelen lyckade projekt har ökat sedan ni började med att mäta er projektmognad? Varför, varför inte?
- Upplever du att användandet av en projektmognadsmodell i er organisation har varit betydande i förbättringen av er projektverksamhet?
- Upplever du att resultaten från projektmognadsundersökningen har hjälpt er att förbättra er projektverksamhet? Om ja: hur?
- Har resultatet från undersökningen hjälpt er att förstå hur ni bör förändra er projektverksamhet? Om ja: på vilket sätt?

Utmaningar

- Vad är din uppfattning om hur en projektmognadsmodell ska användas för att ni ska kunna uppnå era målsättningar inom projektverksamheten?
- Vilka skulle du säga är de största utmaningarna i din roll kopplat till projektmognadsmätningen och det resultatet som erhöles?

- Vilka skulle du säga är de största utmaningarna i er projektverksamhet, både för dig personligen och för organisationen i stort?

Huvudfråga – *denna har med stor sannolikhet redan berörts i de tidigare ställda frågorna, men vi tänker att vi ställer denna ändå för att få en sammanfattning.*

- Upplever du att projektmognadsmodellen ni använder fungerar som ett verktyg för att förbättra er projektförmåga? Om ja: Hur?

Övriga och avslutande frågor

- Hur var din inställning till användandet av en projektmognadsmodell innan ni hade genomfört undersökningen?
 - Har din uppfattning förändrats? Varför, varför inte?
- Anser du att er organisation bör fortsätta att jobba med en projektmognadsmodell? Varför/varför inte? Om ja, har ni planerat att genomföra en ny mätning framöver och i så fall när?
- Vad anser du är nästa steg mot en högre projektförmåga?
- Om projektmognadsmätningen visar på en stor spridning i svaren. Vad tror du anledningarna till detta är? Är det något ni har diskuterat i organisationen?
- Vilka är de kommande målen ni vill uppnå i er projektverksamhet? (*Om det t.ex. är vissa verksamhetsprocesser, varför har just dessa valts framför andra?*)
- Vilka faktorer har varit mest bidragande till att ni lyckats/misslyckats med era mål i projektverksamheten både tidigare och idag?
- Hur hade ni kunnat arbeta annorlunda för att ytterligare förbättra er?
- Har målen varit för högt/lågt satta hittills och hur har det påverkat projektverksamhetens utveckling?

- Vilka råd skulle du ge till en organisation som ska genomföra en projektmognadsundersökning för första gången för att förbättra sin projektverksamhet?
- Finns det någonting som du tycker att vi har missat som du vill tillägga?