

Institutionen för Informatik
vid Göteborgs Universitet

Maktfaktorer och Whistle-blowing i Projektarbete

Soheila Esmaili & Mari Jonsson
Magister Uppsats 20 poäng
Handledare: Urban Nuldén
Vårterminen 1999

Sammanfattning

Projektarbete väljs allt oftare som ett alternativt arbetsform till den traditionella arbetsformen. Arbetsformen anses som effektivare och resultatorienterat vilket gör att man föredra det när det finns möjlighet att välja det framför den traditionella arbetsformen. Trots att man har arbetat i projekt för decennier stöter man ändå på problem som påverkar projektet märkbart. Det har gjort mycket forskning inom området och genom dessa forskningar har man försökt att kartlägga de faktorer som påverkar projekt väsentligt.

I teoridelen beskrivs de faktorer som anses vara av betydelse för projekt. Dessutom lägger man fram olika alternativa sätt för en bättre och effektivare projektledning. En viktig och väsentlig del av teorin behandlar eskalerings fenomenet och dess innebörd, dessutom de faktorer som kan skapa eskalerings beteende hos beslutsfattare.

Genom litteraturstudien fick vi en bred översikt över de faktorer som påverkar IT-projekt och märkte vi att det har inte gjorts så många undersökningar inom detta känsliga området. Därmed valde vi att studera maktfaktorer mer ingående och för att få bekräftelse för vår hypotes kombinerade vi vår forskning genom tillämpning av scenariobaserad prototyp. Eftersom vår forskning behandlar maktfaktorer och whistle-blowing inom projektgruppen, ville vi undersöka och se om man kan skapa en miljö som främjar whistle-blowing. Vi valde därför att experimentera genom att måla upp ett scenario och för att kunna få något svar till vårt forskningsfråga anordnade vi två seminarie tillfälle. Under dessa seminarier försökte vi att skapa konflikt benägna beslutssituationer för att kunna observera och se hur deltagarna reagerade under dessa situationer.

Genom experimentet kom vi fram till att kommunikation mellan gruppen och gruppens motivation är två viktiga aspekter. Om gruppen inte känner sig motiverad kommer de inte att höja sin röst om de stöter på någon bristande agerande. Dessutom måste medlemmarna ha en bra och öppen kommunikation för att kunna dela med sig sina funderingar och åsikter.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
2. Frågeställning och syfte.....	5
3. Bakgrund.....	6
4. Teori	7
4.1 Allmänbeskrivning av projekt	7
4.2 Projekt som arbetssätt	9
4.3 Projektledning	10
4.4 Projektkontroll och planering	11
4.4.1 Viktiga punkter vid projektplanering	12
4.5 Teamwork i projektarbete	13
4.6 Kritiska framgångsfaktorer i projektarbete.....	15
4.7 Problem och svårigheter i Projektarbete	17
4.8 Eskalering.....	20
4.8.1 Psykologiska faktorer.....	23
4.8.2 Sociala faktorer	24
4.8.3 Organisatoriska faktorer.....	26
4.8.4 Projekt faktorer.....	27
4.9 Makt.....	28
4.9.1 Olika typer av makt.....	29
4.10 Whistle-blowing	30
4.10.1 Egenskaper hos en ”whistle-blower”.....	31
4.10.2 Egenskaper hos mottagaren av avslöjandet	31
4.10.3 Egenskaper hos organisationen.....	32
5. Metod.....	34
5.1 Metodval	34
5.1.1 Litteraturstudie.....	36
5.1.2 Simulering.....	37
5.1.3 Prototyp.....	37
5.1.4 Skapandet av scenariot.....	38
5.1.5 Observation.....	39
6. Resultat	41
6.1 Scenario.....	41
6.2 Scenbeskrivning	43
6.3 Första seminariet.....	46
6.4 Ändringar av scenariot	48
6.5 Andra seminariet	49
7. Diskussion.....	51
8. Slutsats.....	54
9. Referenser	55
Bilaga 1.	59
Bilaga 2.	70

1. Inledning

Stora och omfattande projekt startas kontinuerligt och nästan lika ofta läser vi om problem som har uppstått i samband med dessa projekt. När vi nästan dagligen läser dessa rapporter kan vi inte undgå att ställa frågan varför? Är arbetssättet i sig, verktygen eller komplexiteten som gör att människorna inte klarar av att jobba i projekt?

Vid noggrann analys förstår vi att arbetssättet som sådant är inget nytt fenomen. Pyramiderna i Egypten är ett exempel på en av de första och stora projekten som mänskligheten har genomfört.

Det var människor som byggde dessa gigantiska byggnader med sina primitiva verktyg som fanns under den tiden.

Att bygga broar eller tunnlar är ingen enkel arbetsuppgift och trots det har man bevisat sin skicklighet inom dessa område otaliga gånger. Det borde alltså inte vara komplexiteten som gör att IT-projekt antingen drar ut på tiden, går över budgeten eller att man bli tvungen att dra ner på funktionaliteten för att klara av uppgiften inom den uppsatta ramen.

Enligt RRVs rapport klarar en tredjedel av IT- projekten hos svenska myndigheter inte av att följa tidsplan eller budget. Undersökningen har gjorts bland 231 pågående IT-projekt av RRV (Undall, 1999).

Det har startats IT-projekt bland annat inom försvaret (t.ex. Orion, ATLE-IS, LI FV och LIM), polisen och flera andra myndigheter som inte har fortgått som man hade planerat och förväntat sig.

I de flesta fallen har ansvariga försökt att styra in projektet på rätt spår genom att tilldela mer resurser. Tildelning av mer resurser är inte alltid den rätta åtgärden och de ansvariga har ofta upptäckt det efter att ha kastat miljarder kr i sjön, som t.ex. försvarets projekt Orion och Sirius (Ogelid, 1998). En tydligt tendens som förekommer ofta i samband med urspårade projekt är att de ansvariga har svårt att erkänna och medge att de har fattat fel beslut under projektets gång.

I vårt arbete vill vi belysa faktorer som påverkar projekt i allmänhet och de faktorer som vi tycker är kritiska och bör uppmärksammas extra. Några av dessa faktorer är t.ex. maktförhållandet som råder mellan projektgruppen och de politiska spel som ofta sker inom organisationer.

Med hjälp av simulerade beslutssituationer utvärderar vi vikten av dessa faktorer.

2. Frågeställning och syfte

När vi började diskutera vårt projekt märkte vi att båda ville forska om IT-projekt och hur de kan förbättras. Vi tyckte att det var viktigt för oss eftersom denna arbetsform kommer man inte ifrån om man ska arbeta inom IT-branschen. Eftersom detta område är viktigt för oss när vi avslutar våra studier ville vi studera detta vidare.

Från början hade vi tänkt att bara fokusera oss på eskaleringsfenomenet. Dock efter det att vi läst mycket litteratur om eskalering tyckte vi att de olika faktorer som påverkar eskalering var väldigt intressanta. De faktorer som vi fastnade för mest var organisatoriska faktorer, närmare bestämt maktfaktorer. Vi tyckte också att det var otroligt viktigt att våga säga ifrån och uttala sina åsikter inom projektgruppen. Eftersom whistle-blowing är ett sätt att varna människor om felaktigt agerande inom företag tyckte vi att det var väldigt intressant och vi ville utforska detta vidare.

Problemet med ordet whistle-blowing är att det är ett väldigt svårt begrepp. Själva ordet är väldigt svårt att översätta. Vi har försökt flera gånger men det vi kommit fram till är att de översättningar vi gjort inte speglar betydelsen av det engelska begreppet. Därför har vi valt att använda det engelska begreppet i vår uppsats.

Vi tror att om det finns maktförhållanden inom projektgruppen är det svårt att skapa en miljö där alla projektmedlemmar vågar säga ifrån eller uttrycka sina åsikter. Den fråga som vi anser vara mest viktig för oss är:

- Kan maktfaktorer och whistle-blowing manipuleras med hjälp av simulerade beslutssituationer?

3. Bakgrund

Allt mer arbete bedrivs i projekt och det kommer att öka ständigt i framtiden. Anledningen till att projektarbete blir allt vanligare är att uppgifterna som skall genomföras blir målinriktade, resultatorienterade och arbetet skall utföras effektivare och ofta snabbare. Med målinriktat menar man den effekt som man vill åstadkomma med hjälp av hur projektet är uppsatt och man jobbar mot det specifika målet t.ex. snabbare och mer effektiv lagerhantering. Medan med resultatorienterat arbete menar man de kriterier som systemet skall uppfylla t.ex. om vissa funktioner måste byggas in i systemet.

Projektformen gör det lättare också att engagera olika verksamhetsdelar i arbetet. Därmed har man tillgång till individer med olika bakgrunder och kunskaper som berikar arbetet. Vissa organisationer jobbar enbart i projektform och har helt lämnat den traditionella arbetssättet (KÅhnell, 1997).

Projektarbete är en komplex arbetsform och ändå ganska lätt att delegera arbetet i projektgruppen. När ett projekt avslutas tilldelas gruppmedlemmarna ofta en ny arbetsuppgift. Trots att arbetsformen inte är ny stöter man ändå på problem i samband med projektarbete. I större organisationer uppfattar inblandade chefer projektet ibland som ett politiskt verktyg. Därmed har de svårt att samarbeta och börjar att agera efter sina egna syften istället för att samarbeta för att uppnå projektets ursprungliga mål (Wallström, 1997).

Standish Group International Inc., ett analysföretag i Massachusetts har undersökt misslyckade projekt sedan 1993. Deras senaste undersökning visar att 46% av projekten har gått över budgeten, och 28% har misslyckats och lagts ned. Företaget tror att bara 24% av alla IT-projekt som utförs av 500 företag under 1998 kommer att slutföras. Detta problem har funnits sedan man började med att använda IT (CIO staff, 1999).

Sedan företag började införa IT i sin dagliga verksamhet har man stött på problem och svårigheter som dykt upp i samband med IT-projekt. Även om att projektarbete är inte något nytt fenomen och man har genomfört stora gigantiska projekt under årtal (Wisén, m.fl., 1993). Dessa projekt har slutförts med mer eller mindre svårigheter beroende på under vilka omständigheter arbetet genomfördes. Utveckling av nya tekniker har förbättrat arbetsförhållandena och förenklat utförandet av arbetet.

Det skrivs mycket om varför organisationer har svårt med att slutföra projekt, vad man kan göra för att förebygga eller åtgärda dessa problem. Trots det begår man om och om igen samma misstag. Vissa faktorer tas upp upprepade gånger såsom bidragande faktorer till misslyckande i projekt och att man fortsätter med arbetet trots den negativa feedbacken som man får. Projektledning, användarmedverkan, projektkontroll mm är några av dessa faktorer som tas upp i rapporter (Abramson, 1999). Företagen är dåliga på att återanvända sina erfarenheter när det gäller misslyckandet i projekt. Organisationer glömmer bort vad man gjorde för fel som orsakade problem i arbetet och hur man kan rätta till det (Nilsson, 1997).

4. Teori

4.1 Allmänbeskrivning av projekt

De aktiviteter som ingår i den vardagliga organisatoriska verksamheten är normalt sett skraddarsydda för produktion av en viss produkt eller tjänst. Det innebär att de anställda utför ofta fasta arbetsuppgifter. Det kan dyka upp nya arbetsrutiner i verksamheten men även dessa uppgifter kommer att bli en del av den vardagliga verksamheten med tiden.

Om man ska utföra en arbetsuppgift som är en engångsföreteelse kommer projektarbete att vara aktuell som arbetsform.

Det finns argument som talar för projektarbete och klargör vilka typer av uppgifter som bör genomföras i projektform. En av dessa argument är genom tillämpning av projektarbete kan man genomföra uppgiften snabbare och smidigare än om det skulle utföras på det traditionella sättet. Det beror på att frågan lyfts ut och får särskild uppmärksamhet.

En annan fördel som talar för projektarbete är att gruppen når bättre samordning och samverkan i organisationen. Det förutsätter samarbete mellan flera intressenter för att kunna lösa problemet. Genom projektarbete skapas en arbetsmiljö som främjar uppkomsten av nya idéer och fritt tänkande hos individerna. Inblandade personer bidrar med sin kunskap och erfarenhet på olika sätt (Wisén m.fl., 1993).

Under vissa situationer är projektarbetet att föredra framför traditionella arbetsformer. Några utmärkande drag för dessa situationer är att arbetsuppgiften

- är komplicerad och måste belysas från olika utgångspunkter, både interna och externa
- är helt ny och man är osäker på hur den bör hanteras
- berör flera verksamhetsområden och kräver stor samordning
- är kostnadskrävande och förutsätter speciell uppföljning
- måste genomföras under en begränsad tid
- är möjlig att avgränsa och precisera
- är av sådan art att den förutsätter en bred och aktiv förankring (Wisén m.fl., 1993)

I litteraturen beskriver man projektarbete ganska lika men det förekommer vissa åsiktsskillnader mellan förespråkarna. Skillnaden ligger inte i definitionen eller egenskaper som utmärker projekt och projektarbete. Det är snarare prioritering och vikten av dessa egenskaper som skiljer förespråkarnas åsikter åt .

Projekt tillämpas som arbetsform när man vill vara säker på att ett visst arbete blir gjort inom en bestämd tidsperiod. Projektarbetstiden prioriteras ofta framför ordinarie arbetsuppgift eftersom flera personer är inblandade och samordning behövs. Med projektarbetet frigör man ofta kreativa resurser som bidrar till att uppgiften genomförs effektivt. Dessutom finns det möjligheter till att beslutsprocessen blir enklare och kortare (Burell m.fl., 1995).

Att jobba i projektform skapar möjligheter för bättre styrning och kontroll av resurstillgångarna. Det finns givetvis både risker och fördelar med att arbeta i projekt. Beroende på typen av projekt kan t.ex. oenighet skapas mellan linjeorganisationen och

projektgruppen. Om projektet utförs isolerat från andra verksamheter i organisationen kan det dessutom leda till att slutprodukten av projektet inte tillför någon nytta till huvudverksamheten (Burell m.fl., 1995). Denna aspekt är mycket viktig vid IT-projekt eftersom det system som man utvecklar ska stödja den dagliga verksamheten.

För att lyckas fullt ut med ett projekt är det mycket som skall stämma. Sammanfattningsvis kan man konstatera att medlemmarna måste vara förberedda, engagerade och motiverade. Samt att innehållet skall kännas angeläget och leda till ett genomförbart resultat. Dessutom bör rollerna i projekt vara tydligt formulerade för att personerna ska kunna göra en bra insats och agera utifrån sina roller och ansvarsområden (Burell m.fl., 1995).

Det finns olika typer av projekt som ställer vissa krav både på organisationen och projektgruppen. Målet med projekt karakteriserar i regel typen av projekt. Några typer av projekt är utrednings-, genomförande-, uppföljnings- och utvärderingsprojekt.

Målet med ett utredningsprojekt är att hitta en lösning på ett problem, kartlägga förutsättningar eller förutsäga en utveckling. Denna typ av projekt leder fram till förslag om hur man skall lösa konkreta problem eller till en sammanfattande beskrivning eller prognos. Förslaget kommer att ligga till grund för beslut om genomförandefasen.

Utvecklingsprojekt kan som mål t.ex. ha utformning av en ny metod, förtydliga en idé eller att bygga upp en ny verksamhet.

Genomförande- uppföljning- och utvärderingsprojekt utförs ofta efter utredningsprojekt.

För att klara av projektarbete på ett bra sätt krävs det att de inblandade har både del- och helhetssyn. Projektgruppen bör hålla en viss distans för att inte bli uppslukad, nedtyngd eller allt för fascinerad av det de håller på med. Det finns även en risk att gruppen tappar greppet och blir orealistisk.

Man gör översikter över projektet under arbetets gång för att tydligare kunna se sambandet mellan olika aktiviteter och få ett grepp om helheten. Översikter kan göras t.ex. i form av tidsplaner, bilder, skisser och förteckningar (Burell m.fl., 1995).

Det finns vissa karakteristiska särdrag som urskiljer projektarbete från den traditionella arbetsformen. Var och en av dessa egenskaper förutsätter en viss typ av resurstillgång.

De karakteristiska egenskaper som kännetecknar projekt är:

- Engångsuppgift
- Leder fram till ett bestämt resultat
- Kräver olika typer av resurser
- Tidsbegränsad

Engångsuppgift

Anledningen till att en arbetsuppgift genomförs i projektform är just för att uppgiften är en engångsföreteelse. Problemet med engångsuppgifter är att man saknar tidigare erfarenheter som kan användas vid genomförandet av uppgiften. Man kan ha arbetat med liknande projekt men det finns ändå vissa skillnader mellan olika projekt. Därför räcker inte den kunskap man har skaffat sig för att besvara alla frågor och funderingar som dyker upp i samband med projektarbete. Därmed saknar man ingående kunskap för att uppnå det önskade resultatet.

Man måste analysera och besluta om vilka uppgifter som måste utföras och i vilken ordning och därför bör projektarbete planeras på ett annat sätt än linjearbete. Projektarbete kan framstå som en ny arbetsform även för specialister som har jobbat med projektarbete under en längre period. Detta arbetet har alltid vissa skillnader med de tidigare arbetsuppgifterna som man har utfört. Dessutom är arbetsmiljön och medarbetarna också nya för projektgruppen och är det svårt att jämföra det med de tidigare projekt som man har varit med om (Andersen m.fl.1994).

Leder fram till ett bestämt resultat

Ett projekt startas för att utföra en bestämd uppgift med ett bestämt mål. Uppgiften kan skilja sig beroende på vad man vill åstadkomma med hjälp av projektet. Vissa projekt är lättare att ha översikt över än andra beroende på det resultat som man vill åstadkomma. Eftersom ett projekt ska leda till ett bestämt resultat, förutsätter det tillgång till vissa resurser för att uppnå det önskade resultatet. Projektarbete består egentligen bara av specialistarbete som i sin tur kan skapa speciella projektlednings problem. Med det menar man att beroende på den arbetsuppgift som skall utföras i projektform och det resultat man vill uppnå ställer det krav på individerna och deras kunskapsområde. Därigenom är de problem som dyker upp i samband med arbetet av ett visst karaktär.

Kräver olika resurser

För att kunna genomföra ett projekt krävs det tillgång till olika typer av resurser. Dessa resurser kan röra sig om mänskliga, ekonomiska eller materiella resurser som alla i sin tur är beroende av den ekonomiska resursen. Det mest väsentliga problemet som kan uppstå i samband med projektarbete inom verksamheter som inte är vana vid att arbeta inom projekt. Beslutsfattarna har svårt att förstå att ett lyckat projekt förutsätter tillgång till de resurser som behövs under arbetets gång. Ofta tror man att resursbristen löser sig under tiden och att man därför inte behöver ta den på allvar. Problemet förstärks om projektet är starkt processororienterat. Det är svårare att skapa förståelse för de resurser som behövs i sådana arbetsformer.

Begränsat tid

En typisk egenskap hos projekt är att de genomförs under en bestämd tidsperiod. Det innebär att projektet bör avslutas inom de tidsramar som satts upp för arbetet. Fokusering på de avsedda datumen kan ibland skapa problem och påverka andra faktorer som i sin tur påverkar projektet. Tidsfaktorn tolkas ibland som en avgörande faktor om ett projekt skall klassas som lyckat eller ej. Slutdatumet för projekt varierar mellan olika projekt och för vissa projekt är tiden en kritisk faktor och fokuseras starkare än i andra projekt.

De ansvariga kan antingen sätta upp ett slutgiltigt datum för slutförandet av hela projektet eller att man delar upp arbetet i mindre delprojekt. I det senare fallet sätter man upp individuella tidsramar för genomförandet av varje enskild aktivitet.

4.2 Projekt som arbetssätt

Varje projekt är unikt eftersom de har olika förutsättningar, resurser och målbilder. Det gör att arbetssättet varierar varje gång som en uppgift ska utföras i projektform. Projekt som

arbetsätt skiljer sig från de traditionella arbetssätten i många avseenden. Det gör projektarbete till ett speciellt arbetsätt som är unikt, pågår under en bestämd tidsperiod och ofta har en begränsad tillgång till resurser. Det finns tre väsentliga faktorer som är beroende av varandra och påverkar projektets fortskridande märkbart. Dessa tre är finans, tid och mänskliga resurser för genomförandet och dessa sätter gränser för ett projekt.

Tilldelning av var och en av dessa resurser hänger samman och tilldelning av en resurs kommer att påverka tilldelningen av andra resurser. Med det menar man om beslutsfattarna anser att för att klara av tidsplanen är man tvungen att tillsätta extra personal så kommer den naturligtvis att påverka budgeten. Därför är det viktigt för organisationer att beräkna den behövda resursen så korrekt som möjligt redan från början.

Eftersom tilldelning av resurser är avgörande för projektarbete och detta ansvar ligger hos projektledaren är det viktigt med att ha en erfaren projektledare. Projektledningen är nyckelrollen för ett lyckat projektarbete. Om projektledaren inte tilldelar rätta resurser eller uppskattar tidsplanen felaktigt finns det risk för att projektet inte kan slutföras.

4.3 Projektledning

Projektledning täcker ett stort arbetsområde som är ganska svårt att identifiera. De aktiviteter som ingår i projektledarens arbetsområde är

- Planering: bestämma vad som måste göras och när
- Organisering: arrangera
- Anställa: välja rätt person till rätt jobb
- Leda: ange instruktioner
- Övervaka: ha översikt över hur arbetet fortgår
- Kontrollera: reagera och åtgärda om det förekommer t.ex. förseningar
- Vara innovativ: komma upp med nya lösningar
- Representera: ha kontakt med användarna/kunder

Det är viktigt att projektledaren är medveten om att man nästan aldrig kan planera ett perfekt projekt. Däremot är en effektiv projektledare beredd att konfrontera de problem som kan uppstå i samband med projektet. Projektledare bör kunna förutse och uppskatta de problem som dyker upp och antingen åtgärda eller undvika dem (Gilbreath, 1986).

Projektledaren är en samordnare och koordinerar olika aktiviteter som pågår under projektet. Han måste vara en skicklig politiker för att kunna hantera de problem som ligger utanför hans område. Det gör han genom att påverka andras beslut med hjälp av sitt politiska agerande.

En viktig egenskap som varje projektledare bör ha är handlingskraft. Det innebär att han bör kunna skapa motivation hos sina medarbetare så att de genomför sin arbetsuppgift på det optimala sättet. Denna egenskap har starkt samband med det politiska agerandet som har nämnts ovan. Genom sitt agerande och inflytande påverkar han andra för att alla jobbar mot det gemensamma målet.

Projektledare måste inse att det alltid finns en skillnad mellan den planerade aktiviteten och den genomförda. Denna skillnad är ett resultat av den uppskattning som man har gjort i början av

projektet och det egentliga arbetet som har utförts. Det har också ett klart samband med graden av projektsäkerhet och projektledarens erfarenhet inom området. Frågan om skillnaden är acceptabelt eller ej är något som måste avgöras av projektledaren och andra inblandade personer.

4.4 Projektkontroll och planering

Planering är en viktig aspekt av projekt och projektledning. Genom planering väljer man den metod och arbetssätt med vilken man vill uppnå projektmålen. Planering är också ett sätt att identifiera risker som kan uppstå under arbetets gång. Med hjälp av planering kan man antingen förebygga eller minska dessa risker. Detta är en förutsättning för de inblandade för att kunna genomföra arbetet. Ett dåligt planerat projekt hamnar ofta i svårigheter. Detta är inte den enda anledningen till att ett projekt misslyckas. Det kan dock förvärra situationen om projektet har sparat ur och leder till att man inte kan kontrollera det som man borde.

En ständig fråga som dyker upp i samband med projektplanering är hur mycket man bör planera och hur stor kontroll man skall ha över projektet. Det är nästan omöjligt att hitta ett entydigt och enkelt svar på den frågan. Graden av planering beror i stor utsträckning på projektets storlek, komplexitet och osäkerheten som uppstår i samband med projektet. Med osäkerhet menar man om uppgiften som skall utföras av en projektgrupp är relativt ny och om gruppen är osäker på hur de ska hantera den. Osäkerhet kan också kopplas samman till omgivningen om den är mycket föränderligt och det är svårt för gruppen att planera långsiktigt. Andra faktorer som kan vara av betydelse för graden av planering är organisatoriska frågor.

Graden av planering har också direkt samband med vilken budget projektet tilldelas. En högre grad av planering förutsätter mer administrativt arbete som kräver mer finansiella resurser (Craigie m. fl. 1995).

$$\text{Projektkostnad} = \text{produktions kostnader} + \text{administrativa kostnader}$$

Eftersom planering handlar om att förutse förutsättningar som kommer att gälla i framtiden måste man hantera osäkerheten med det som kommer att hända. Det innebär att projektgruppen i bästa fall kan uppskatta den framtida situationen, och den uppskattade situationen skiljer sig ofta markant från den egentliga situationen. Graden av osäkerhet är positivt korrelerad till typen av projekt. Det innebär att om man kan avgöra ganska exakt vilka förutsättningar som kommer att gälla är det lättare att planera ty det råder mindre osäkerhet. Då man vet hur projektet kommer att fortskrida kan man också planera i detalj.

Om den framtida situationen däremot är relativt okänd är det svårt för projektgruppen att planera exakt. Under sådana förutsättningar bör man planera stegvis, dvs för nästkommande fas. Då planerar man för en kortare tid framöver vilket är lättare att förutse.

Komplexitet och osäkerhet är två faktorer som påverkar graden av planering och av misstag kan uppfattas som synonyma. Det finns dock viss skillnad mellan dessa två begrepp som bör

klargöras här. Komplexitet är ett annat begrepp för omfattning av ett projekt. Med det menar man att ett projekt kan vara mycket komplicerat men det behöver inte råda någon osäkerhet i samband med projektet. Att bygga broar är ofta omfattande och komplicerade projekt som har många komponenter inblandade. Trots den höga komplexiteten har ingenjörerna bättre möjlighet att förutse förutsättningarna som kommer att råda under arbetets gång. De kan med stor sannolikhet beräkna vilka resurser som kommer att behövas i förväg. Därmed är osäkerheten relativt låg.

Osäkerheten i IT-projekt är ganska hög eftersom de faktorer som påverkar projektet är tämligen oförutsägbara t.ex. tekniken, verksamheten och kundens förväntningar mm.

Kreativitet och flexibilitet i projektet kommer att påverkas och begränsas i samband med grad av planering. Det innebär att för mycket kontroll lämnar inget utrymme för prövning av idéer. Allting måste utföras enligt plan utan några förändringar och eventuella utvärderingar av nya kreativa idéer.

Planeringen möjliggör för projektledare att ha överblick över projektet som sådant och hur projektarbetet fortskrider. Det kan också tolkas som en feedback funktion över vad man har gjort hittills och ge möjlighet att korrigera eventuella fel som uppstår under tiden.

4.4.1 Viktiga punkter vid projektplanering

Genom projektplanering kan man ha kontroll över arbetet och kan omfördela resurserna optimalt och korrigera eventuella fel som uppstår. När man planerar arbetet vet man vilket aktivitet som måste genomföras och man vet om arbetet fortskrider enligt planerna eller ej.

Detaljer som en plan bör täcka är(Craige m fl 1995) :

- Varför? Målet med projektet och vilka kriterier som måste uppfyllas för att det ska uppfattas som lyckat
- Vad är projektets produkt?
- Hur arbetet skall genomföras, dvs arbetsmetod?
- Vilka personer bör ingå i projektgruppen, roller, ansvarsområden och vilka kunskapsområden de bör besitta?
- Hur mycket kommer projektet att kosta?
- När skall produkten vara klar?

Genom att klargöra projektets mål kan man lättare uppskatta vilka resurser man behöver under arbetets gång. Det verkar ganska självklart till en början men det är ett svårt arbete. Det ställer höga krav på projektledaren och man bör kunna se fenomenet i ett större sammanhang. Det innebär att man måste förutse vilken påverkan projekt kommer att ha på t.ex. organisationen.

Specificering av projektmålen utgör en grund för kravspecifikationen för slutprodukten. Planeringen utvecklas vidare mer detaljerat och klargör exakt t.ex. vilka funktioner som bör ingå i systemet. Men innan man fortsätter med detaljplaneringen måste både beställaren och projektgruppen veta vad systemet måste klara av.

Vissa kriterier som beställaren sätter upp för produkten är mätbara och vissa kan bedömas subjektivt. Om projektledaren klarar av att identifiera mer subjektiva kriterier i början av projektet kan han även upptäcka ytterligare kriterier som inte har kommit på tal. Det leder till att kravspecifikationen blir mer exakt och täcker större områden som kunden inte tänkt på i sin ursprungliga beställning.

För att lättare kunna klargöra målet med projektet finns det ett antal frågor som projektledaren bör tänka på innan han startar projektet. En del av dessa frågor är:

- Vilka vinner eller förlorar mest i samband med projektet?
- Varifrån kommer budgeten?
- Varför har man investerat i projektet?
- Vad förväntar man sig att få ut av projektet?
- Hur påverkas verksamheten och politiska frågor i företaget?
- Hur påverkas projektet av andra projekt som eventuellt pågår samtidigt?
- Vilka olika delmål prioriterar man inom projektet?
- Vad får vi avstå ifrån om vi måste prioritera bort någonting?
- Hur kommer de inblandade att tolka eventuella framgångar för projektet?

Projektledare måste tänka på att inte ta ansvar för alla faktorer som kan påverka arbetet. Det finns vissa faktorer som är kritiska för projektet och dessa ligger utanför hans maktområde. Dessa faktorer kan t.ex. vara: omgivningen, kundens organisation eller organisatoriska förändringar hos leverantörer. Det leder till att han måste förhandla för att skapa förutsättningar för fortsatt arbete. Därigenom måste alla ta sitt ansvar för de delar som berör projektet och kan vara avgörande för ett framgångsrikt arbete.

I planeringen måste man tydliggöra vilka delprocesser som genomförs i projektet och vilka produkter som förväntas efter varje process.

De frågor man ställer när det gäller identifiering av delprocesser är t.ex.:

- Vilka är delprodukterna?
- Vilka processer måste genomföras?
- Kompletta kriterier för slutprodukten och varje komponent?
- Vilka verktyg behövs för att producera slutprodukten?
- Vilka aktiviteter och procedurer måste genomföras?
- Vilka verktyg behövs för att övervaka och kontrollera kvalitén i produktionsprocessen?

Identifiering av produktions processen är svar på "hur" frågan och den frågan bör man fundera på redan i början av projektarbetet.

När metoden för genomförandet är klar kan man lättare och med större säkerhet avgöra vilka personer som bör ingå i projektet. Det innebär att projektledaren vet vilka kunskapsområden som bör täckas för att kunna driva fram projektet.

4.5 Teamwork i projektarbete

De traditionella arbetssätten bygger ofta på hierarki och är därför inte tillämpningsbara i projektarbeten. Hierarkier är ofta hämmande för förändringar inom organisationer och syftet

med projekt är ofta att skapa någon form av förändring beroende på typen av projekt. Det kan röra sig om att utveckla ett nytt system, eller att producera en ny produkt och marknadsföra den inom en viss tid. I liknande situationer är det svårt att utföra arbetet inom den traditionella arbetsformen. För att kunna utföra projektet framgångsrikt bör projektgruppen känna sig som ett team för att gemensamt åstadkomma den önskade förändringen (Birchall m fl, 1995).

Projektarbeten utförs ofta i någon form av teamwork eftersom det ofta handlar om att samla personer med olika bakgrund för att snabbt och tillsammans genomföra uppgiften. Arbetet förutsätter att medlemmarna tar ansvar för utförandet och tillsammans klarar av begränsningar som kan råda t.ex. i form av tid och andra resurser (Birchall, 1995).

Teamwork bör skapa ett bättre resultat än den traditionella arbetsformen med tanke på arbetssituationer som kännetecknar projekt och teamwork. Genom att tillämpa teamwork vill man skapa en synergieffekt. Det beror på att personer med olika kompetens samarbetar, undersöker problemet från olika synvinklar och kommer fram till olika lösningar. Dessutom har teamet lättare att anpassa sig och kan därigenom leda arbetet till oförväntade förändringar. Olikskheten inom teamet talar också för arbetsformen och uppfattas som en styrka för teamwork. Enligt förespråkarna ges medlemmarna större möjlighet till personlig utveckling och trivs bättre med arbetet (Birchall, 1995).

Varje team är unik, både i sin målsättning och i sättet att utföra arbetsuppgiften, samt olika team måste arbeta under olika omständigheter. Teamstrukturen varierar och varje team har en egen utvecklings plan för att uppnå sitt mål.

Enligt Birchall finns det ett antal faktorer som påverkar resultat av teamwork och som kan tolkas som källor till misslyckande. De faktorer som han tar upp är:

- Otillräcklig variation i medlemmarnas bakgrund och erfarenheter
- För mycket variation
- Att inte använda eller felaktig användning av den kompetens och erfarenhet som medlemmarna har
- För stor grupp som skapar svårighet för att alla ska kunna delta aktivt i arbetet
- En gruppstruktur som förhindrar medlemmarna att kunna bidra effektivt med sin del
- Ingen fokus eller direktiv
- Otillräcklig kontroll eller relevant information som leder till tidsbrist
- Att individerna jobbar efter sina egna planer hellre än att jobba efter en enhetlig plan för gruppen
- Att gruppen fördelar aktiviteter och tiden på ett sätt som leder till ett effektivt grupparbete

Birchall tar dessutom upp faktorer som kan leda till ett effektivt och lyckat teamwork. De flesta av dessa faktorer är beroende av hur gruppmedlemmarna uppfattar sig själva och kommunicerar, dels med sina medarbetare och dels med omgivningen. De fyra faktorer han beskriver (Birchall, 1995) är:

- Arbetsuppgiftens karaktär
- Interaktion mellan medlemmarna i gruppen och deras arbetsförhållande
- Omgivningen i vilket teamet arbetar t.ex. fysiska arbetsförhållanden, sociala-, kulturella- och tekniska förutsättningar
- Individuella egenskaper inom gruppen t.ex. psykologiska och sociala faktorer

I projektarbeten finns olika former av information och kommunikation. Projektmedlemmarna skall få information, dels från ledningen, dels från varandra. Det förekommer situationer under projektets gång när någon vill ha information om t.ex. arbetet, uppläggningsen eller resultatet. Bristande kommunikation kan stjälpa ett för övrigt väl genomfört projekt (Burell m.fl., 1995).

I praktiken innebär det att komma överens om hur utbytet av information skall hanteras och vilka personer och funktioner som behövs för att ha regelbundna kontakter. Det förekommer dock situationer där det uppkommer informationsbehov som man inte kan förutsäga. Projektgruppen bör avsätta resurser och planera för hur man skall reagera under liknande situationer (Burell m.fl., 1995).

Birchall understryker speciellt vikten av kommunikation och samarbete mellan medlemmarna. Han menar att kommunikationen mellan individerna påverkar slutresultatet starkt och därför bör uppmärksammas extra noga. Under de senaste åren har olika verktyg utvecklats för att förbättra kommunikationsmöjligheterna mellan medlemmarna.

4.6 Kritiska framgångsfaktorer i projektarbete

Det finns vissa misstag som begås i många projekt vilka kan klassificeras som de mest upprepade felen (MacConell, 1998). MacConell menar att dessa fel har upprepats så pass många gånger vid olika tillfällen och i olika projekt i projektarbeten att de kan tolkas som de mest klassiska felen.

Det första misstaget han tar upp beror på "undermined motivation". Med motivation menar man den viljan som bör skapas hos medarbetarna för att genomföra sin arbetsuppgift effektivt. Det innebär att arbetet måste kännas meningsfullt och viktigt för individen. Olika studier har bevisat att motivationen har den största effekten på produktivitet och att den faktorn är svår att mäta. Detta leder till att den ofta uppfattas som en mindre viktig faktor i jämförelse med andra faktorer. De flesta organisationer vet att motivationen är viktig men det är få som gör någonting åt det.

Okontrollerade problem med anställda är ett annat misstag som återkommer i projekt. Projektgrupper är ofta missnöjda med sättet som projektledaren hanterar liknande situationer. Författaren menar att om projektledaren inte löser problem som uppstår mellan gruppmedlemmarna leder det till att resten av gruppen påverkas.

Ytterligare fel som projektgrupper begår är att man lämnar handlingsplaner åt sidan när man märker att arbetet ligger efter i tidsplanen. Beslutsfattarna planerar ett projekt och lämnar planen åt sidan när man märker att projektet inte har gått enligt planerna (Watts, 1989). Utan en "coherent" plan hamnar projektet i en kaotisk situation. Man försöker snabba upp arbetet genom att börja med att skapa systemet i hopp om att kunna slutföra projektet i tid.

När projektet tidsmässigt ligger efter planerna prioriterar man bort vissa aktiviteter. Därmed kommer de aktiviteter som uppfattas som mindre produktiva t.ex. analys, design eller dylikt att prioriteras bort av misstag. Dessa aktiviteter offras för att projektet ska fortgå enligt tidsschemat (MacConell, 1998). Det leder till att man börjar med att skapa olika funktioner som är planerat att ingå i systemet nästan direkt vid projektets start. Innan man börjar med att utforma dessa funktioner i programmeringsspråk måste det vara klart och bestämt för gruppen

vilka funktioner som behövs i systemet för att stödja den vardagliga verksamheten. Man tror sig kunna vinna tid genom att hoppa över dessa aktiviteter. Därigenom kommer gruppen troligen att hamna i svårigheter. Den tid som projektgruppen tror sig ha sparat i början av projektet måste man ägna sig åt senare. Vid det här skedet kostar utförandet av dessa aktiviteter mer än det skulle ha kostat om man hade genomfört dem vid rätt tid.

Ett annat misstag som leder till misslyckande av projektarbete liknar det förra. Projektgruppen lägger inte tillräckligt vikt vid kontroll, test och övervakning av projektet (Jones,1994). Det innebär att gruppen börjar med ny fas innan de går genom om förra fasen är slutförd och i så fall hur. På det sättet slipper man att göra omtag och därmed sparar man både tid och pengar.

De funktioner som skall ingå i systemet kan förändras under tiden vilket gör att projektet kan bli försenat. Förseningen kan sätta press på projektgruppen och detta kan leda till att man begår något eller några av misstagen som redan har nämnts. Det kräver att det finns ett nära samarbete mellan utvecklingsgruppen och ansvariga personer från verksamheten. Genom samarbetet kan de komma fram till ett slutgiltigt beslut beträffande de funktioner som ska ingå i systemet. Att utveckla en prototyp kan vara ett lättare och praktiskt sätt att skapa konsensus angående den här frågan.

"Silver- Bullet" syndromet är nästa misstag som MacConell (1998) tar upp i sin rapport. Han menar att gruppen skaffar sig mirakelverktyg och tror att verktyget kan lösa alla problem som kan uppstå i samband med arbetet. Verktyget har inte någon större förbättringspåverkan på projektarbetet. Dessutom gör tron på "Silver-Bullet" att utveckling av systemet genomförs sekventiellt i takt med det nya verktyget som tillförs projektet. Om man hade använt sig av flera nya verktyg samtidigt skulle man ha kunnat genomföra olika arbetsmoment parallellt. Det beror på att gruppen koncentrerar sig på att lära sig att använda mirakel verktyget i arbetet (Jones 1994).

Den tid som gruppen ägnar åt t.ex. godkännande av eller budgettilldelning till projektet är nästa källa till misstag. Ibland ägnar man en längre tid åt dessa aktiviteter i början av projektet. McConell menar att planerings- och analysfasen är aktiviteter som är jämförelsevis billiga att genomföra och beslutsfattarna tenderar att lägga mer tid på dessa aktiviteter än de borde. Därefter kan projektet försenas, något som leder till att man måste vidta åtgärder som förvärrar situationen.

Användarmedverkan är en annan fråga som gruppen bör ta hänsyn till redan i början av projektet. Användarnas medverkan redan vid inledningsfasen förebygger uppkomsten av missuppfattningar mellan kunden och leverantören. Som det redan har tagits upp under tidigare punkt krävs det nära samarbete mellan leverantören och kunden redan under de första faserna i projektet. På så sätt skapas nära koppling mellan verksamheten och utveckling av systemet som är avsett för att stödja verksamheten.

Uppskattning av den tid som behövs för utveckling av ett system är ytterligare ett misstag som kan leda till misslyckande i arbetet. Eftersom den avsatta tiden har direkt påverkan på andra viktiga misstag som t.ex. olika former av resurser, kan det förorsaka problem. Leverantörer kan begå misstaget att underskatta utvecklingstiden för ett system för att på så sätt locka kunden med mindre kostnad för utveckling av systemet. Oavsett om felbedömningen är medvetet eller omedvetet kommer det troligen att drabba båda parterna.

Det sista vanliga misstaget som tas upp i rapporten av MacConell (1998) är tillsättningen av nya personer till projektgruppen. Han menar att tillförandet av nya medarbetare minskar produktiviteten eftersom de inte är insatta i arbetet. De gruppmedlemmar som har varit verksamma redan från början måste hjälpa dessa personer. De behöver tid och hjälp för att komma igång och får chansen att bekanta sig bland annat med sina arbetsuppgifter och därför kommer arbetet att försenas.

4.7 Problem och svårigheter i Projektarbete

Att genomföra arbetsuppgifter i projektform är ett allt vanligare arbetssätt. Beroende av vilken typ av projekt som bedrivs finns det vissa likheter och olikheter mellan projekt. De problem som uppstår i samband med IT-projekt är ofta de samma som dyker upp vid utförandet av andra projekt, men det finns vissa skillnader.

Det förekommer situationer då det är oklart för beslutsfattaren vilka konsekvenser som kan uppstå i samband med beslut, dvs om man ska fortsätta med IT-projektet eller ej. Eftersom resultatet är oklart hoppas man på att beslutet skall leda till ett positivt resultat. Därför leder osäkerheten ofta till att man väljer att fortsätta arbetet enligt planerna.

När ett projekt har pågått under en viss period dyker situationer upp då man konfronteras med olika typer av problem och måste välja mellan olika alternativa lösningar som berör projektets fortskridande. Den ansvarige kan välja att lägga ner, modifiera planerna eller fortsätta i samma riktning. Sannolikheten är stor att beslutsfattaren väljer det sista alternativet (Davis & Babko, 1986). På det här stadiet har man ofta satsat mycket och det är därför svårt att dra sig tillbaka. Beslutsfattaren väljer att fortsätta arbetet för att kunna få ut någon vinst av det som man redan har investerat (Teger, 1980).

Den rådande kulturen i en organisation avgör i stort sett hur medarbetarna betraktar sina arbetsuppgifter och sitt ansvar gentemot organisationen. Hur de anställda reagerar om de stöter på ett fel i verksamheten beror på vilket beteendemönster som finns i företaget. Företagets kultur bestämmer till viss del vilken handlingsfrihet den anställde har. Eftersom projektarbete utförs av en grupp i en organisation bör den rådande organisationskulturen vara känd av samtliga gruppmedlemmar. De regler och rutiner som finns i organisationer är antingen uttalade eller underförstådda av de anställda. Om de inblandade stöter på felaktigheter i samband med projektet reagerar de i enlighet med dessa regler och rutiner.

Maktförhållandet i organisationen och inom projektgruppen har stor inverkan på medarbetarnas öppenhet. De bör uppleva att de kan uttala sina åsikter och synpunkter utan att behöva oroa sig för hur deras öppenhet kommer att tolkas. Det resulterar i att eventuella brister och felbedömningar korrigeras snabbt och i god tid.

De tekniskt ansvariga och cheferna på lägre nivåer upptäcker ibland felaktigheter i samband med arbetet. Trots det tvingas de med att fortsätta arbetet i den gamla riktningen p.g.a. det maktförhållandet som råder i organisationen (Jones, 1995).

Det politiska trycket gör att ingen vill riskera att rapportera det fel man har upptäckt. När arbetet har pågått så länge att de dolda felen yttrar sig är det ofta för sent att rätta till felen och man är tvungen att lägga ner hela projektet (Jones, 1995).

Chefernas stöd av projektet har en stark påverkan på det beslut som man skall fatta om det fortsatta arbetet med projektet (Newman m.fl., 1996). Under sådana omständigheter är det svårt för andra i organisationen att komma med kritik. Det skapar en arbetsmiljö som hämmar de inblandade att informera de ansvariga om de brister man upptäckt i samband med arbetet.

Eftersom den teknik som används i IT-projekt utvecklas ständigt är det viktigt att projektgruppen håller sig uppdaterad i detta avseende. Kundens behov förändras också under arbetet vilket ofta leder till förseningar i arbetet. Förändringar av kundens behov beror till stor del på att kunderna är obekanta med de möjligheter som ett nytt system kan skapa för verksamheten.

De pengar som kunden har satsat på utveckling av ett nytt system är ibland pengar kastade i sjön, eftersom det färdiga systemet är gammalt redan vid implementationsstadiet. IT-projekt tar ofta längre tid och det kostar mer än man hade räknat från början. Vissa projekt avslutas aldrig trots att man har investerat mycket under en längre period. En studie har visat att 8 av 21 avslutade projekt lagts ner under implementationsstadiet. Fyra av dessa projekt hade redan kostat mer än beräknat i planeringsskedet (Newman m.fl., 1996).

Det finns även andra faktorer som kan skapa problem under arbetets gång som påverkas av projektet i sig.

Projektets storlek är en av de faktorer som är avgörande för hur ett IT-projekt fortskrider. Projekt som är stora och omfattande leder ofta till att det förekommer kommunikationssvårigheter inom gruppen (Cotterell m.fl., 1996).

Resultat av projektet	Projektets storlek uttryckt i antal funktioner			
	<100	100-1,000	1,000-5,000	>5,000
Nedlagd	3%	7%	13%	24%
Försenat i mer än 12 månader	1%	10%	12%	18%
Försenat med mer än 6 månader	9%	24%	35%	37%
Genomfört ungefärligen i tid	72%	53%	37%	20%
Genomfört tidigare än beräknat	15%	6%	3%	1%

Tabell 1: Samband mellan projektets storlek och resultat (Jones, 1995)

Enligt en studie som har gjorts av "Scientific American Magazine" finns det ett nära samband mellan storleken på projektet och resultatet. Man menar att ju större system som skall utvecklas, desto större är risken för misslyckande i uppgiften. Stora system kräver större kunskap och erfarenhet från projektgruppens sida. Därför bör stora projekt genomföras av organisationer som har erfarenheter inom området (Jones, 1995).

Storleken på det företag som utför ett IT-projekt är ytterligare en faktor av betydelse som hänger samman med den föregående faktorn, dvs projektets storlek. IT-projekt liksom andra arbetsuppgifter kräver vissa resurser för att arbetet ska kunna genomföras.

Organisationer som utvecklar stora system löper större risk att misslyckas med sina projekt. Enligt Jones studie har medelstora organisationer ofta problem med att utveckla stora system.

Han menar att medelstora företag inte har tillräckligt med resurser för att klara av att utveckla stora system.

I tabellen nedan presenterar Jones (1995) hur antalet inblandade personer påverkar projekt. Han menar att det skapas kommunikationssvårigheter när flera personer är inblandade i ett projekt och det kan leda till att projekt inte slutförs enligt planerna. Med hjälp av tabellen vill han lyfta fram svårigheter som kan uppstå för medelstora företag som utvecklar stora system.

Antal medlemmar i projektgruppen	Inställda projekt	Försenade projekt	Avslutade projekt i tid
100	43%	42%	15%
250	38%	43%	19%
500	38%	43%	19%
1000	38%	43%	19%
2000	34%	40%	26%
4000	28%	35%	37%
8000	22%	26%	52%
16000	18%	24%	58%

Tabell 2: Sambandet mellan antal anställda och hur ett projekt fortgår (Jones 1995)

Tabell 1 och 2 kan tolkas som motsägelsefulla av läsaren och därför är det viktigt att påpeka att tabellerna belyser olika aspekter. Första tabellen förklarar hur projektets storlek påverkar resultatet. Medan andra tabellen lyfter fram svårigheter som uppstår för medelstora företag när de utvecklar stora system och hur dessa svårigheter påverkar projektet.

Två faktorer som hänger väldigt nära samman och påverkar projekt är projektledning och projektkontroll. Enligt Jones (1995) är projektets ledning källan till många problem som uppstår i systemutvecklings projekt. Brist på verktyg för projektkontroll är en annan (Jones 1995).

Det viktigaste ansvaret att dela upp arbetsuppgifter inom projektgruppen utförs av projektledaren som väsentligt påverkar hur arbetet fortgår. Han är den som håller samman gruppen och bör ha kontroll över vad som försiggår i arbetet. Han måste veta vilka kunskapsområden som skall täckas och utifrån det tillsätta rätt person till arbetsuppgifter. För att kunna utföra sitt arbete på ett bra sätt behöver projektledaren olika typer av verktyg för projektkontroll.

Huruvida man kan styra ett projekt på rätt spår eller ej beror väldigt mycket på under vilken fas man upptäcker felen. Ju längre tid projektet har pågått, desto svårare är det att korrigera eventuella brister som har uppstått under arbetets gång.

Felaktig eller otillräcklig kontroll av projektet kan leda till felbedömningar av beslutsfattarna vilket kan skapa förödande konsekvenser för resultatet av arbetet. Om de ansvariga inte har tillräcklig kontroll kan de fortsätta tilldela resurser till projektet, trots att man får signaler som visar att projektet håller på att spåra ur. Det beror på att man hoppas på att med hjälp av extra resurser kunna styra in projektet på rätt spår (Newman m.fl., 1996).

Newman (1996) föreslår vissa taktiker för att hantera ett projektarbete på det optimala sättet. Han menar att genom att applicera dessa taktiker kan man vara engagerad i projekt på ett positivt och kontrollerat sätt för att undvika eskalering. Med eskalering menar man att projektet fortgår utan att de ansvariga tar hänsyn till den feedback som man får i samband med uppgiften. Begreppet kommer att diskuteras mer ingående i nästa avsnitt.

Taktiker för att skapa engagemang hos ansvariga

- Påpeka projektets resultat i form av ekonomiska termer
- Problem som uppstår under arbetet tolkas som temporära
- Föredra projekt som är förankrade hos fler medarbetare än få individer
- Försök att få andra medarbetare att stödja projektet öppet
- Påpeka vikten av ihållande med projektet

Förebyggande taktiker för eskalering

- Befordra regelbundna återblickar och övervakning av projektet
- Bryt ner systemet i leveransbara moduler
- De personer som godkänner ett projekt bör inte delta i utvärderingsaktivitet av hur ett projekt fortgår som bör utföras vid senare tillfälle
- Reducera uppkomst frekvensen av brister och felaktigheter

Vissa taktiker som rekommenderas för förebyggandet av eskalering har förstås rekommenderats för att hålla medarbetarna engagerad i projektet (Newman m.fl.). Det som är viktigt här är graden och sättet på vilket de ansvariga tillämpar dessa taktiker.

4.8 Eskalering

Eskalering innebär att beslutsfattaren känner sig förpliktigad när denne skall fatta beslut om en situation. Med det menar man att oavsett vilken feedback man får från sina tidigare beslut så fortsätter man i samma riktning (Staw & Ross, 1987a).

Enligt Staw m.fl. kan ett eskaleringsbeteende kännetecknas av att beslutsfattaren insisterar med sitt beslut trots att man har fått negativ feedback. Sådan feedback bör starta utvärdering av beslutet i frågan om att verifiera och bekräfta korrektheten av beslutet. Genom att jämföra eventuella resultat i samband med fortsatt arbete respektive nedläggning av projektet.

Staw (1987) presenterar en modell som illustrerar hur en eskaleringscykel produceras. Modellen visar hur utvärderingen startas av ett beslut när man får negativ eller felaktig feedback. Om beslutsfattarna fortsätter i samma riktning eller väljer lägga ned projektet beror det på det förväntade resultat som kan fås i samband med dessa olika alternativ.

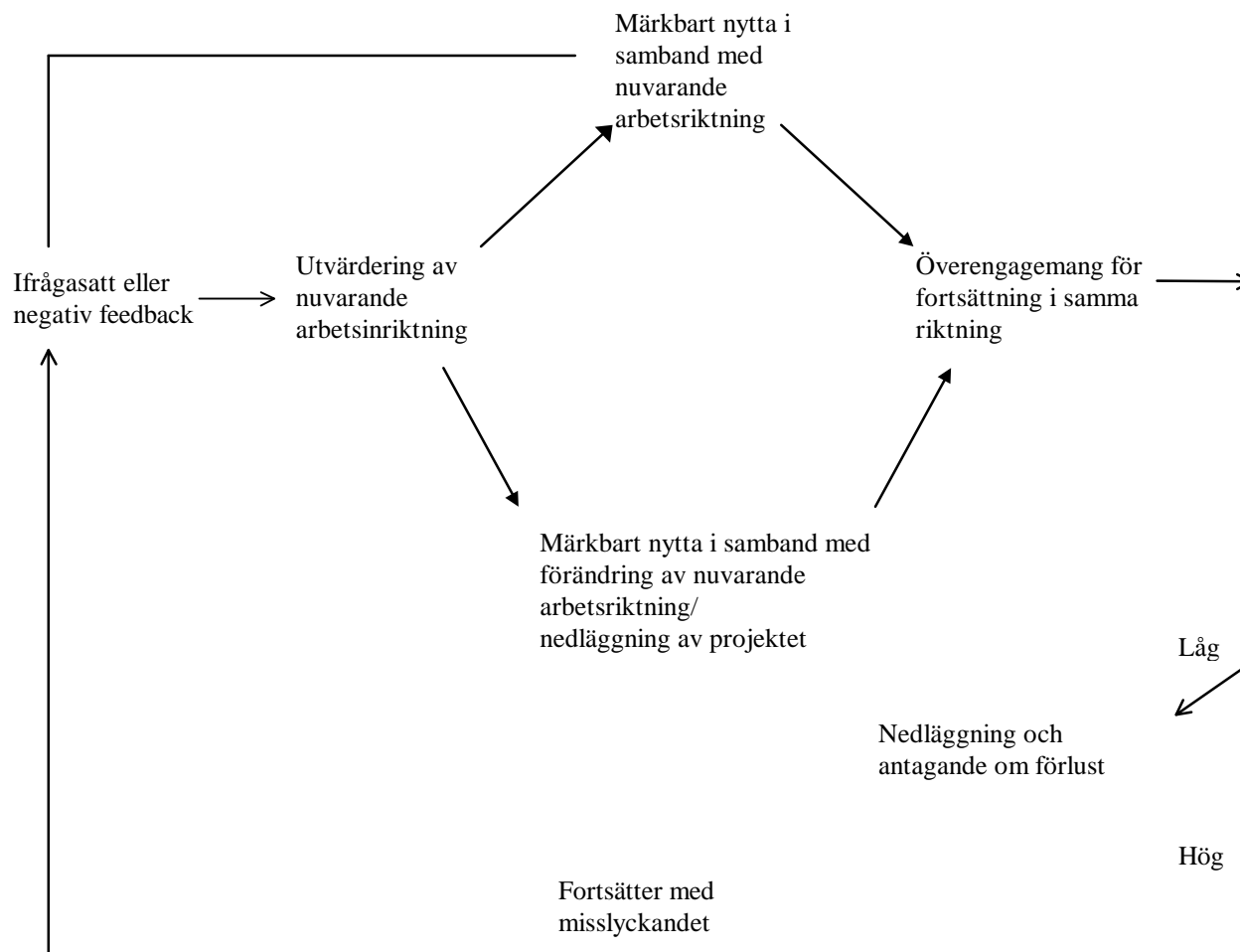


Fig. 1: Eskaleringscykel (Staw m.fl., 1987)

Forskare inom området har kommit fram till olika faktorer som bidrar till eskalering hos beslutsfattare. Dessa faktorer uppkommer på grund av individernas beteendemönster eller är felaktigt tolkning av situationen. Några av dessa faktorer är osäkerhet, personlig ansvar mm. Under en eskaleringssituation råder osäkerhet om hur målet ska uppnås och om man skall besluta sig för att avsluta projektet eller ej (Brockner, 1992). Det leder till att man ofta beslutar sig för att fortsätta i samma riktning för att kunna avsluta projektet ändå. Det gör man med hopp om att lyckas med projektet.

Personer som är ansvariga för ett negativt resultat som har samband med det beslut som de tidigare har fattat, kommer med stor sannolikhet att tilldela mer resurser till projektet (Staw, 1976).

Risken för eskalering är större om det långsiktiga resultatet av ett visst agerande är oklart eller om beslutsfattaren underskattar/överskattar sin kapacitet (Drummond, 1998).

I litteraturen kopplas eskalering samman med individens insikt och man påpekar vikten av beslutsfattarens beteende i en eskaleringssituation.

En faktor som tas upp av Drummond (1998) som bidragande till eskaleringen är strukturella frågor i organisationer. Med det menar hon att det finns samband mellan eskalering och de motsättningar som råder mellan de inblandade i organisationen.

Instutionalisering är ännu en riskfaktor i eskalerings situationer. Instutionalisering innebär förståelse och handlande enligt normer som delas och accepteras av individer som jobbar i en organisation. Dessa normer hålls vid liv när de väl en gång har etablerats mellan individerna. Nya personer som börjar i organisationen kommer också att ta till sig dessa normer. Det är ofta svårt att föra in nya beslutregler eller andra rutiner som uppmanar de gamla och redan instutionaliserade normer och regler (Pfeffer, 1981).

Chefer och beslutsfattare måste välja det beslut som är bäst för organisationen och inte den alternativ som är i samma linjen som de normer som råder i organisationen. Det innebär att den ansvarige måste analysera informationen objektivt (Drummond 1998).

I litteraturen beskrivs två alternativa förutsättningar som kan leda till eskalering.

- Situationer när beslutsfattaren får negativ feedback i samband med ett tidigare fattat beslut eller det ursprungliga beslutet
- Beslutsfattaren upplever ett stort behov av att påvisa sitt korrekta agerande när det gäller tilldelning av resurser i tidigare skede (Brockner, 1992)

Det finns flera olika förklaringar till varför beslutsfattaren insisterar på sitt val av ett visst agerande. En del av dessa faktorer har sitt ursprung i människans kognitiva tänkande, medan andra finns i den organisatoriska miljön i vilken individen befinner sig. I litteraturen tar man upp fyra olika huvudorsaker till eskalering (Staw & Ross, 1987a). Dessa fyra är: projekt, sociala samt psykologiska och organisatoriska faktorer.

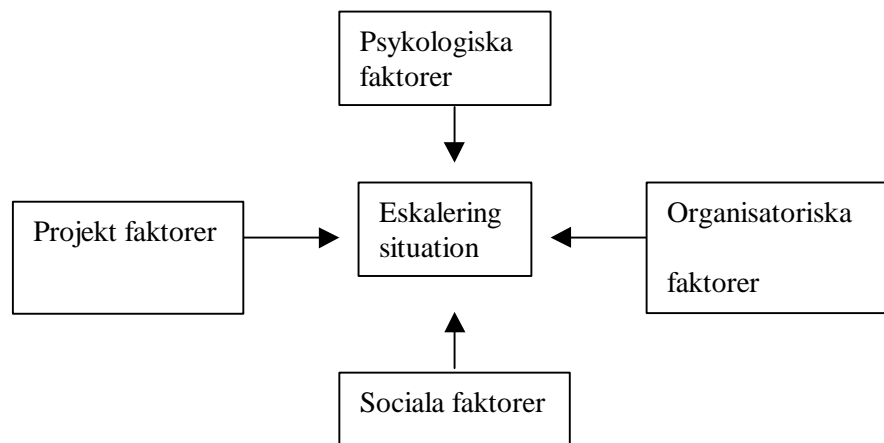


Fig.2: Faktorer som påverkar eskalering

Var och en av dessa faktorer påverkar projektets eskalering i olika grad under arbetets gång. Under varje fas är projektet mer eller mindre påverkningbart för en eller flera av dessa faktorer (Newman m.fl., 1996). Eftersom alla faktorer är av betydelse för arbetet går de att rangordna efter påverkningsgrad. Det är därför viktigt att beakta alla faktorer och försöka att klargöra när och hur varje faktor spelar in.

4.8.1 Psykologiska faktorer

Psykologiska faktorer är de faktorer som binder samman beslutsfattarens agerande till ett projekt. Den ansvarige försvarar projektet starkt och insisterar på att projektet skall fortgå trots de problem som har identifierats i samband med arbetet (Newman m.fl., 1996).

Sättet att samla information och tolka den samlade informationen räknas också in under psykologiska faktorer.

Om beslutsfattaren känner sig ansvarig för resultatet av sitt agerande är risken större att denne eskalerar i sitt engagemang.

Psykologiska faktorer gör ibland att individen betraktar situationen från en positiv och optimistisk synvinkel (Brockner, 1992). Det förklarar varför beslutsfattaren har svårt att acceptera att hans agerande är bristfälligt och att det finns felaktigheter i beslutsunderlaget som så småningom leder till ett fel agerande.

En anledning till att personer fortsätter med ett visst beteende är att man vill vara konsekvent i sitt handlande. Om man fattat ett beslut som visat sig vara bristfälligt fortsätter man ändå i samma bana (Teger, 1980). Beslutsfattarna anser att om man ändrar inställning och agerande tolkas det som irrationellt av omgivningen. Därför fortsätter man med sitt arbete oavsett vilka konsekvenser det kan få.

Om man ändrar riktning innebär det dessutom implicit ett erkännande av att man fattat fel beslut i ett tidigare skede.

När beslutsfattaren är medveten om att han har fastnat i ett visst beteendemönster är chansen större att denne kan hantera situationen bättre och i bästa fall ändra sitt beteende.

I litteraturen har man lagt fram olika förklaringar som beskriver varför beslutsfattare insisterar på fortsatt arbete. De mest utforskade och dokumenterade förklaringarna är psykologiska aspekter t.ex. "Self-Justification", "Expectancy Theory" och "Prospect Theory".

"Self-Justification theory"

En faktor som kan räknas som huvudorsaken till ett liknande agerande är "Self-Justification". Enligt teorin fastnar beslutsfattaren i sin tidigare beslutsriktning eftersom denne är inte villig att medge, varken för sig själv eller omgivningen, att hans tidigare beslut var felaktigt (Festinger, 1957). Istället för att erkänna att man har fattat ett felaktigt beslut försöker personen att bevisa att beslutet är korrekt och driver på arbetet i den felaktiga banan. Genom att agera på det sättet vill beslutsfattaren bevisa att han har agerat rationellt under den specifika situationen. Ju större investeringar, desto svårare är det för beslutsfattaren att ändra sitt beslut, vilket leder till eskalering (Brockner, 1992).

Graden av ansvar som beslutsfattaren känner för sitt agerande är en av de variabler som påverkar "Self-Justification" (Staw, 1976).

Trots att "Self-Justification" är den viktigaste aspekten för beslutsfattarens kognitiva tänkande i eskaleringssituationer, har det dock begränsningar när det gäller beteendens påverkan på eskalering. Det finns andra teorier som kan tolkas som supplement till den, t.ex. "Expectancy Theory" (Brockner, 1992).

"Expectancy Theory"

"Expectancy Theory" kan också vara en orsak till varför beslutsfattarna fortsätter med tidigare beslut (Brockner, 1992). Beslutsfattaren anser att ytterligare investeringar ökar möjligheten till att uppnå målet enligt teorin (Vroom, 1964). Därigenom bedömer man en förväntad nytta i samband med den extra insatta resursen.

Ett specifikt resultat beror inte bara på det alternativ som en person väljer, utan också på faktorer som ligger utanför beslutsfattarens kontroll. De flesta beslutssituationer är osäkra och riskfyllda. Enligt teorin finns det alltid en risk förknippad med det beslut man fattar. Beslut baseras på hur beslutsfattaren tror att resultatet kommer att se ut. Eftersom resultatet är osäkert förutser beslutsfattaren utifrån de förväntade resultaten av alternativa valmöjligheter (Vroom, 1964).

"Prospect theory"

"Prospect Theory" är en annan psykologisk faktor som kan bidra till eskalering. Enligt teorien visar individen en påtaglig benägenhet för risktagande. Det innebär att individen är optimist i tolkning av vissa signaler i samband med beslutssituationen. Därmed beslutar denne utifrån sin tolkning av situationen vilket är för optimistisk. Enligt teorin satsar individen så länge det finns minsta hoppet om vinst oavsett hur liten chansen än är.

Graden av risktagandet är relaterad till beslutssituationen och hur den upplevs av personen. Om personen anser att det finns en liten chans om att kunna styra in projektet på spår kommer denne att investera ytterligare i hopp om att kunna rädda projektet.

Teorin påverkar eskaleringen men är inte något medel med vars hjälp beslutsfattare kan försvara sitt agerande (Whyte, 1986). Enligt teorin är individen benägen att ta risker under osäkra omständigheter. Det resultat som uppnås i samband med ett visst beslut påverkar individens riskbenägenhet. Om resultatet av en viss aktör tolkas positivt eller negativt så har det direkt påverkan på personens risktagandegrad.

Enligt Whyte (1986) förklarar "Prospect theory" projekt eskalering bättre än "Self-Justification" teorin.

4.8.2 Sociala faktorer

Sociala faktorer påverkar individens agerande så att man ibland agerar på ett sådant sätt som inte överensstämmer med ens egna värderingar (Nulden m.fl., 1998). De teorier som förklarar dessa beteenden är t.ex. "external justification" och "social comparison theory". Individen försöker att genom sitt agerande behaga sin omgivning och därigenom känna sig uppskattad.

Om en person känner sig osäker försöker han ofta att skapa sig någon form av en modell som speglar andras beteende mönster. På det sättet försöker denne att få acceptans för sitt agerande genom att på något sätt efterlikna deras beteenden.

Enligt litteraturen finns det minst fyra sociala variabler som påverkar risken av eskalering.

- Om beslut av resurstilldelning fattas av en person eller en grupp
- Om beslutsfattaren har varit inblandad i en eskalerings situation tidigare

- Om beslutsfattarens agerande visar sig likna eskalering och detta observeras av andra
- Om beslutsfattaren konkurrerar med andra om ett speciellt mål (Brockner m.fl., 1985)

Sociala faktorer berör de grupper som finns i beslutsfattarens omgivning och huruvida hans agerande påverkas av dessa gruppers intresse (Brockner m.fl., 1985).

Beslutsfattarens tolkning och uppfattning av det ansvar som denne har under projektet kan skilja sig från gruppernas uppfattning. Sociala och kulturella faktorer är av stor betydelse för IT-projektens fortskridande.

Kulturella faktorer i misslyckade projekt	Kulturella faktorer i lyckade projekt
Överdrivet tryck i samband med projektplan	Realistiskt projektplan
Återkommande åsiktsskillnader med kunden	Samarbete med kunden
Diversity inom gruppen	Sammanstämde målsättningar från ansvarigassida
Naiv ledning	Erfaren ledning
Försummelse från projektledarensida	Kunnig och kapabel projektledare

Tabell 3: Observerade faktorer i misslyckade / lyckade IT-projekt (Jones, 1995)

Grupptänkande

När personer jobbar ihop under en längre tid utvecklas det någon outtalade form av konsensus. Det innebär att det skapas ett gemensamt tankemönster hos dessa personer och därmed tolkar medlemmarna t.ex. en viss situation på ett och samma sätt. Det gemensamma tankemönster som utvecklas inom gruppen kallas i litteraturen för grupptänkande.

I organisationer råder ofta motsättningar mellan individer i form av konflikter och maktkamper. Dessa motsättningar har sitt ursprung i pluralistiska tänkande vilket utgör ett referensramverk för organisationen. Termen står för det oliktankande som råder bland personer som t.ex. samarbetar i organisationer. Pluralism kan tolkas som ett verktyg med vars hjälp man kan uppnå det uppsatta målet. Med det menar man att genom dessa oliktankande och konflikter är organisationer mer mottagliga för förändring och anpassning till sin omgivning. Konflikter är ofta källor till nytänkande och innovation genom att de inblandade personerna överväger och undersöker alla alternativa lösningar av ett visst problem. Oliktankande bör tas tillvara speciellt under situationer då gruppen deltar i beslutsfattandet. Om det inte finns oliktankande vid beslutssituationer kan det leda till ett grupptänkande (Morgan, 1995).

Olika åsikter vid en beslutssituation bör uttalas från individer som deltar i beslutsprocessen för att gruppen ska kunna fatta ett så bra beslut som möjligt. Ett gemensamt och aktivt deltagande i beslutsprocessen från deltagarnas sida skapar en vältäckande och grundlig bas för beslutsfattandet (Morgan, 1995).

Om det råder grupptänkande inom beslutsgruppen kommer medlemmarna villigt eller ovilligt dela samma åsikt som den person som har större makt inom gruppen. Grupptricket gör att de som har avvikande åsikter har svårt att uttala sina åsikter. Därmed tror sig gruppen att ha uppnått konsensus rörande det specifika beslutet. Liknande grupptänkande situationer förekommer hela tiden i beslutssituationer i organisationer och i politiska sammanhang (Morgan, 1995).

Under eskaleringssituationer är beslutsfattande ett viktigt moment. Därför har forskare gjort olika undersökningar. Syftet med dessa undersökningar är för att kunna se om det finns någon skillnad mellan beslut som fattas inom gruppen eller individuellt.

Eftersom viktiga industriella, politiska och militära beslut sällan tas av en person, och konsekvenserna av besluten kan vara förödande har man gjort studier som undersöker om eskalerings risken är lika stor bland grupper som individer (Bazerman, 1984). Eskalering förekommer även bland grupper. Det finns dock vissa skillnader mellan eskalering i grupper och individer. Vissa grupper försöker att identifiera och därefter eliminera de faktorer som anses vara bidragande till eskalering. Det finns dock grupper som är benägna för eskalering och har svårt att ändra ett beslut som de redan har fattat.

Resultatet av studien visar att såväl grupper som individer reagerar olika i beslutssituationer och man kan inte dra tydliga slutsatser om grupper är mer benägna till eskalering än individer. Det kan bero på att individer som ingår i en grupp känner sig som en del av en enhet och det gör att de reagerar som en enhet (Bazerman, 1984).

4.8.3 Organisatoriska faktorer

De organisatoriska faktorerna syftar till den strukturella, kulturella och politiska miljön som råder i en projektorganisation som påverkar hanteringen av eskalering (Staw m.fl., 1987).

Projekt eskalerar ofta om det finns ett starkt politiskt stöd för projektet och när projektet har institutionaliserats (Nulden et al, 1998). Med det menar man att projektet är starkt kopplat till företaget och det som värdesätts från företagets sida. Fenomenet uppstår när gruppen agerar i enlighet med de värderingar och normer som råder inom gruppen (Staw m.fl., 1987).

Med strukturella faktorer menar man de sammanhang och omständigheter under vilka projektet pågår (Newman m.fl., 1996).

Inom stora projekt finns det en större risk att hamna i en eskaleringssituation då dessa projekt berör fler intressenter och olika intressen och åsikter kan därför strida mot varandra.

Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen är viktig inom ett företag. En god struktur medför stabilitet och pålitlighet i det arbete som utförs (Abrahamsson m.fl., 1996). Detta är en förutsättning för gott resursutnyttjande och god förändring. Olika dimensioner av organisationsstrukturer finns, t.ex. formalisering, centralisering och decentralisering.

Formalisering beskriver till vilken grad arbetet inom en organisation är standardiserat. Formalisering innebär hur organisationen styrs genom regler, rutiner och procedurer. Med formalisering försöker man styra och kontrollera arbetet. Hur formaliserad en organisation är beror på den grad av kontroll som finns över de anställda. Ju mer kontroll inom en organisation, desto mer formaliserad är organisationen.

Centralisering/decentralisering beskriver var i organisationen besluten fattas (Abrahamsson m.fl., 1996). Genom denna dimension beskriver man också auktoritetsfördelningen. Centralisering innebär att beslut fattas på den högsta nivån inom organisationen.

Decentralisering innebär att beslut fattas så långt ner i organisationen som möjligt. Decentralisering verkar vara det som organisationer föredrar. Det uppfattas att den är den mest effektiva organisationsformen (Abrahamsson m.fl., 1996). Det viktigaste inom decentralisering är att organisationen kräver mer koordinering. Detta glöms ofta bort.

Organisationskultur

Organisationer består av olika kulturer. Anledning till att det finns flera kulturer inom en organisation beror på att människor är olika. När dessa människor arbetar tillsammans en längre tid bildas nya normer och uppfattningar om deras arbete. Dessa normer och uppfattningar från de anställda samt organisationens normer påverkar beteendet inom organisationen. Alla dessa uppfattningar, normer, vanor osv., bildar tillsammans organisationens kultur.

Kulturen påverkas dagligen av det arbete som utförs, den teknologi som används, av de mål som organisationen har och de människor som finns i organisationen (Abrahamsson m.fl., 1996). Organisationskulturen förändras, påverkas och manipuleras.

Organisationskulturen påverkas av tre faktorer: människor, omgivningsbestämda faktorer och kultur utvecklingsprocessen (Bang, 1994).

Människor har olika roller inom en organisation. Dessa människor bidrar med olika kunskaper, värderingar, målsättningar, personligheter osv. Dessa egenskaper som människorna bidrar med är material som påverkar organisationskulturen.

De omgivningsbestämda faktorer som bidrar till påverkning av kulturen är marknaden som organisationen befinner sig i, den nationella och lokala kulturen, den teknik som är tillgänglig, lagar och regler osv.

När människor arbetar tillsammans inom en organisation bildas mål som de tillsammans försöker uppfylla. Den samverkan som uppstår mellan de anställda när de försöker uppfylla målen bildar en gemensam verklighetsuppfattning. Organisationskulturen påverkas av samspelet mellan de anställda (Bang, 1994).

4.8.4 Projekt faktorer

Projekt faktorer är de faktorer som ofta har samband med finansiella frågor i en eskaleringssituation.

Projekt faktorer är de variabler som belyser de ekonomiska effekter som ett beslut kan ha på organisationen i en eskaleringssituation. Projekt faktorer är de attribut som ett projekt har, för det mesta ekonomiska egenskaper, t.ex. sambandet mellan kostnad och vinst (Brockner, 1992).

Beslutsfattarna försöker att undersöka vad som händer om de beslutar att lägga ned projektet eller tilldelar mer resurser för att kunna avsluta projektet. Genom undersökningen vill de förutse vilka ekonomiska konsekvenser som kan förväntas i samband med deras beslut (Staw m.fl., 1987).

Projektvariablerna är avgörande för beslutsprocessen i början av projektet. Man försöker kartlägga vad som händer om man vid en specifik situation väljer att fortsätta med projektet eller lägga ner det. Projektvariabler är därför parametrar som spelar en viktig roll under

beslutsprocessen i initial fasen. Med det menar författarna att om ett projekt inte ser lovande ut beslutar de ansvariga redan under denna fas att inte starta projektet.

Under eskaleringssituationen spelar en eller flera projektvariabler en väsentlig roll för beslutprocessen. I eskaleringssituationer överväger beslutsfattarna hur projektet påverkas om man investerar ytterligare. Därmed undersöker beslutsfattarna om man kan få någon återbäring eller vinst från investeringen. Dessutom undersöker man sambandet mellan kostnader och den vinst som kan fås i samband med projektet.

Situationer där man uppfattar projektet som investering för framtiden kan ofta leda till eskalering (Northcraft m.fl., 1984). När projektet har startat och pågått en period har beslutsfattarna svårt att dra sig tillbaka om de får negativa signaler.

Vid situationer under vilka organisationen måste besluta om man ska fortsätta med arbetet eller ej överväger beslutsfattarna hur mycket det kostar om man väljer att lägga ned projektet eller att tillföra mer resurser (Staw m.fl., 1987).

Dessutom försöker beslutsfattarna att förutse vad de anser kunna hända om man väljer att investera ytterligare i projektet. Projektets storlek är också en av de variabler som klassas som projektvariabler. Med det vill man klargöra hur mycket man bör investera för att uppnå det uppsatta vinstmålet.

4.9 Makt

Makt är den kapacitet en person har att påverka någon annans beteende (Hunt, 1979). Det är en önskan att kontrollera andra personer (McClelland, 1961). Makthavaren använder sig av den makt han/hon har för att nå de mål som makthavaren vill nå (Tosi m.fl., 1990). Dessa mål behöver dock inte vara godkända inom organisationen. Makt är en resurs. Denna resurs kan skaffas genom expertis, innehav av information och genom auktoritet över andra.

Enligt McClelland (1970) kan makt uttryckas på två sätt vilket han kallar för "maktens två ansikten", det negativa och positiva maktbehovet. Det negativa maktbehovet kan också kallas för personifierat maktbehov. Detta innebär att det ändamål makthavaren har är personligt. När makt används på ett sätt som är bäst för andra kallas det för det positiva maktbehovet.

Det viktigaste med makt verkar vara att kunna påverka andras beteende. Men det är också viktigt att veta att man kanske inte lyckas med att påverka andra. Resultatet kan leda till förutsatta mål, men det kan också resultera i oavsiktliga mål.

Politik och makt inom organisationer är för det mesta ignorerad och underskattad (Turban, 1995). Makt förekommer alltid inom organisationer oavsett vad det är för organisation.

Centralisering refererar till den makt som finns koncentrerad på ett visst ställe inom organisationen. I de flesta organisationerna har en eller flera beslutsfattare mer makt än andra. Denna makt använder de för att få den kontroll över organisationen som behövs för att implementera deras åsikter (Noorderhaven, 1995). Inom en centraliserad organisation ligger makten oftast hos ledningen. I en decentraliserad organisation är makten utspridd hos olika avdelningar men den ultimata auktoriteten finns fortfarande hos ledningen.

Någonting som är viktigt inom ett projekt är att om det finns några antydningar av politik och maktförhållanden är att projektledaren ej är en neutral deltagare. Det som projektledaren måste göra är att involvera sig själv i projektarbetet och framställa maktkällorna (Turban, 1995). Genom att veta vem det är som utövar makt kan man kanske kontrollera situationen bättre. Med kunskapen om maktkällorna kan man förhoppningsvis få en mer rättvis ansvarsfördelning.

Hunt (1979) beskriver tre faktorer som påverkar hur mycket makt en person har. En av vilka är de resurser som en person innehar och den kontroll som finns över resursen. Om det finns ett beroende av denna resurs kan innehavaren använda sig av makt för att påverka andra personers beteende. Denna påverkan på andra kan kallas resultatet av resursen, makt. När den resurs en person har finns i överflöd är det svårt att utöva makt över andra. Möjligheten att påverka någon annans beteende är då svårt.

4.9.1 Olika typer av makt

Tvångsmakt

Tvångsmakt är baserad på rädsla (Hunt, 1979). Om en individ vägrar att påverkas av den makt någon har, kan den som utövar makten straffa individen. Detta tvingar individen att utföra de uppgifter och det arbete på det sätt som makthavaren bestämmer. Om arbetet inte utförs på det sättet kan individen bli straffad genom t.ex. avsked.

”Reward” makt

Denna typ av makt framkommer när en viss person har kontroll över de belöningar och resurser som finns inom organisationer, t.ex. löner, befordringar, etc. (Hunt, 1979). Belöningar påverkar de anställda att utföra arbetet på det sätt som makthavaren vill. När arbetet, enligt makthavaren utförs på rätt sätt belönas den anställde.

Expert makt

Kunskap är makt (Hunt, 1979), därför kan expertis ge en person makt över andra människor. Att lita på en experts kunskap och erfarenhet inom ett visst område är vanligt inom organisationer. Det finns ett beroende av denna kunskap som ger experten makt över andra. Expert makt är beroende av hur mycket den kunskap som experten har behövs inom organisationen. Ju fler personer som innehar denna kunskap desto mindre makt har experten.

Organisation baserad makt

Om organisations baserad makt utövas av en person betyder det att personen använder sig av den position personen har inom organisationen (Tosi m.fl., 1990). Den kan ersättas av andra personer eftersom det handlar bara om positionen man har inom organisationen. En person som har en högre position inom organisationen har större möjlighet att påverka andra.

4.10 Whistle-blowing

Det finns många olika beskrivningar av whistle-blowing. En vanlig beskrivning är att det är ett sätt att väcka uppmärksamhet om problem som uppstått inom ett projekt. Det kan ses som en varningssignal till de som är inblandade. Genom whistle-blowing kan man avslöja illegal, omoralisk, eller felaktig praktik (Near m.fl., 1985). Avslöjandet är riktat till personer som har makten att förändra projektets riktning. En gruppledare försöker påverka organisationen att avsluta det felaktiga arbetet. Ibland är det ända sättet att få fram detta problem genom att använda sig av whistle-blowing, dvs att en person varnar andra projektmedlemmar om att projektet kan misslyckas om detta problem inte löses.

Greenberg (u.å.) säger att whistle-blowing som är utfört inom en organisation inte är whistle-blowing. Whistle-blowing är bara när en anställd skvallrar på dennes chef som utfört någonting illegalt. Den anställde måste då berätta detta för någon utanför företaget, annars anses det inte vara whistle-blowing. De berörda personerna måste vara anställda på en statlig verksamhet.

Whistle-blowing är allmänt sedd som en negativ händelse. Det är väldigt ofta kopplat till att någon inom ett företag skvallrar till någon utomstående människa eller organisation. Detta kan påverka både företaget och personen som utför whistle-blowing negativt.

Det är viktigt för det som tänker utföra whistle-blowing att de tänker på de konsekvenserna som kan följa. Det har visat sig att dessa personer är inte skyddade från t.ex. avskedning. Själva utredningen kan rikta sig mot den som utförde whistle-blowing i stället för den som har agerat på ett oacceptabelt sätt (Goodman, 1996). Denna utredning vill kanske påpeka att det inte är företaget som har gjort fel utan den som utfört whistle-blowing. Det kan också vara ett sätt att rikta den negativa publiciteten som riktas mot företaget på den som utfört whistle-blowing.

Intern whistle-blowing anses av Near och Micelli (1992) att vara det som företag och den anställda som tänker utföra whistle-blowing föredrar. Det ger företaget möjligheten att rätta till problemet och undvika den negativa publiciteten, utredningar, osv som ofta tillkommer under extern whistle-blowing (Competition Bureau, 1997).

Whistle-blowing påverkar människor. Inte bara positivt men också negativt. Om whistle-blowing är effektiv kan den påverka företaget och dess anställda att förändra sig positivt. Med positivt menar vi att man slutar agera felaktigt och gör de förändringar som gynnar företaget. Vi vill inte bara koncentrera oss på inrapporterandet av ett felaktigt agerande. Vi tycker det är viktigt att man informerar sina projektmedlemmar om de problem som uppstår inom projektet. Det är viktigt att man vågar uttrycka sig och berätta om de problem man har upptäckt. Om man inte får fram dessa problem kan det hända att projektet kan påverkas negativt. Problemen kan förvärras vilket leder till att projektet kan misslyckas.

Whistle-blowing är inte bara positivt för företaget och de människor som påverkas. Vissa företag gör nästan vad som helst för att fokuset ska skifta från företaget eller personen i fråga till den som har utfört whistle-blowing (GAP, u.å.). Man attackerar vilka skäl som ligger bakom whistle-blowing. Deras trovärdighet och kompetens. Det kan hända att en person kan bli hotad till att hålla informationen hemlig. Det har hänt att personer har blivit avskedade på grund av en whistle-blowing händelse (Bureaucratus, 1998). Andra människor kan också påverkas negativt. De förändringar som företaget kan tvingas utföra kommer naturligtvis att

påverka de anställda inom företaget. Deras arbetsrutiner kan förändras, personer kan bli avskedade, etc.

Whistle-blowing är effektivt om klagomålet är giltigt. Det är också viktigt att hanteringen av klagomålet är effektivt. För att bli effektiv måste resultatet av whistle-blowing vara en positiv förändring. För att en förändring ska ske måste organisationen vara villig att förändra.

Det finns flera faktorer som kan påverka resultatet av whistle-blowing. Trovärdigheten och den makt som en person har inom ett företag ökar möjligheten för den personen att effektivt använda sig av whistle-blowing. Egenskaper av den som mottager avslöjandet är viktigt för att det ska bli möjligt att föra detta klagomål vidare inom företaget. Vad organisationen har för egenskaper påverkar också effektiviteten av whistle-blowing.

Om företaget lyckas rätta till det problemet som har utmärkts av whistle-blowing på ett sådant sätt som visar sig vara i rätt spår enligt den som utför whistle-blowing eller andra etik drivna människor kan slutsatsen vara en positiv förändring av företaget. Denna positiva förändring sker endast om whistle-blowing visar sig fungera effektivt inom företaget.

4.10.1 Egenskaper hos en ”whistle-blower”

Trovärdighet

Effektiviteten av "whistle-blowing" ökar när medarbetarna anser att en "whistle-blower" är pålitlig (Near m.fl., 1995). En "whistle-blower" som anses vara trovärdig och pålitlig inom organisationen har en större chans att kunna påverka ledningen. Inom en organisation är det viktigt att kunna påverka andra. Tycker projektgruppen inte att man är trovärdig kan det vara svårt att påverka dem. Det är viktigt att en "whistle-blower" är trovärdig för att kunna få fram sina åsikter om de problem som finns inom projektet. Om projektgruppen inte tycker att man kan lita på personen, kan projektgruppen vara tveksam till att avsluta eller styra om projektet. Organisationen kan bli motvillig till förändring.

Makt

I vilken omfattning en whistle-blower kan påverka felaktigt agerande beror på vilken makt som han/hon har inom organisationen. Om organisationen är beroende av en whistle-blower har han/hon större makt att påverka det felaktiga agerandet på ett sätt som gynnar organisationen.

Makt anses vara relaterad till den status en person har inom en organisation. Om en person har hög status inom organisationen kan han/hon utöva makt för att påverka andra. Den status en person har kan också påverka vilken pålitlighet organisationen anser att personen har. En person med makt har större chans att vara en effektiv whistle-blower (Near m.fl., 1995).

4.10.2 Egenskaper hos mottagaren av avslöjandet

Mottagaren måste besluta om det verkligen begås felaktig praktik inom organisationen. Det han måste tänka på är att om han har makten att agera. Om mottagaren har makt inom organisationen och tycker att det felaktiga agerandet måste upphöra är det möjligt att effektivt

stoppa det. Trovärdighet är också viktigt för att kunna driva igenom beslutet att det felaktiga agerandet ska stoppas.

Whistle-blowing är effektivt om mottagaren har makt och trovärdighet inom organisationen och stödjer whistle-blowern (Near m.fl., 1995).

4.10.3 Egenskaper hos organisationen

Kultur

Organisationens kultur påverkar motvillighet till förändring. Den kultur som finns inom organisationen påverkar ens syn på whistle-blowing. En organisation som är positiv till whistle-blowing har en tendens att vilja förändra om så behövs. Avgörande för att whistle-blowing ska fungera effektivt är att kulturen motarbetar felaktigt agerande och uppmuntrar till whistle-blowing (Near m.fl., 1995).

Struktur

Det finns två tankesätt om organisationsstrukturens påverkan på whistle-blowing. Det första anser att ju större byråkrati som finns inom företaget, desto mindre effektiv är whistle-blowing. Enligt Weinstein (1979) borde dessa företag agera negativt mot whistle-blowing eftersom det kanske påverkar auktoritetsstrukturen inom organisationen. Förändringen av auktoritetsstrukturen skulle påverka organisationens framgång vilket leder till att dessa organisationer har en tendens att motarbeta whistle-blowing.

Det andra tankesättet hävdar att byråkratiska organisationer borde vara positiva till whistle-blowing. Inom dessa organisationer är det viktigt att man följer den formella strukturen. En whistle-blower har chansen att avslöja felaktigt agerande till de personer inom organisationen som har makten att förändra det. Inom organisationer med en mer decentraliserad miljö finns det kanske inte en trovärdig person med tillräcklig makt som kan ta emot klagomålet och påbörja en förändring.

Makt

Den makt organisationen har inom sin miljö påverkar inställningen till förändring. Den lösning som används för att förändra eller avsluta det felaktiga agerandet kanske minskar den makt som organisationen har över sina konkurrenter. Detta kan påverka organisationens inställning till förändring vilket i sin tur minskar effektiviteten av whistle-blowing. Om organisationen tar till sig mer makt efter whistle-blowing ökar effektiviteten (Near m.fl., 1995).

Den forskning som gjorts hittills om whistle-blowing handlar mest om i vilken miljö som whistle-blowing inträffar. Forskning om den miljö med koncentration på whistle-blowing som är effektiv finns i mindre skala (Near m.fl., 1995).

Olika deskriptiva modeller visar att whistle-blowing kommer att öka. Enligt Near & Miceli ger dessa modeller en felaktig bild av whistle-blowing. Modellerna visar att all whistle-blowing är effektiv när det gäller att förändra organisationer. Men mycket av den whistle-blowing som

sker visar att organisationsförändringen uteblir. Att whistle-blowing i stället kan skada folk genom t.ex. avskedande visar sig förekomma inom organisationer (Bureaucratus, 1998). Whistle-blowing bör inte rekommenderas om det inte finns bevis på att det leder till effektiv whistle-blowing och en förbättring av situationen (Near m.fl., 1995).

5. Metod

Det område som vi valt att utforska är brett och vi hänfört valt att genomföra vår studie i olika faser och med hjälp av olika metoder och olika tekniker. Dessa metoder och tekniker har haft en kompletterande funktion. Genom att tillämpa dessa metoder vill vi täcka ett större område för att försäkra oss om arbetets validitet.

5.1 Metodval

En av de första frågorna som ställs vid forskning är vilken metod som är bäst i det specifika fallet. Det finns en stor variation av olika metoder som kan tillämpas i vetenskaplig forskning. Var och en av dessa metoder tillhör en eller flera specifika vetenskapsteorier.

Beroende på forskningsområde och forskningsfrågan väljer forskaren en eller en blandning av olika metoder. Inom vissa vetenskapsområden som t.ex. sociologi urskiljer man målet med forskningen och valet av forskningsmetod. Med det menar förespråkarna att beroende på om man vill verifiera eller utforska en viss fråga tillämpar forskaren en viss forskningsmetod. Medan i andra forskningsområden som samhällsvetenskap anser forskarna att en specifik metod kan tillämpas både för att verifiera eller utforska en forskningsfråga (Attwell m fl, 1991).

Vårt syfte med forskningen om projekt och projektarbete har till en början varit att undersöka fenomenet som sådant. I andra fasen av vårt arbete vill vi verifiera de fakta som vi har samlat under den första fasen genom att först analysera, därefter systematisera och kategorisera dem. I den senare arbetsfasen använde vi oss av ett scenario för att kunna observera individernas agerande under simulerade beslutssituationer. Det innebär att vi har tillämpat den kvalitativa forskningsmetoden både för att utforska frågan och verifiera de data som vi har samlat under forskningstiden.

När det gäller sociala organisationers sätt att organisera verksamheten är medverkan från människorna så viktigt att vid sidan av den formella organisationen finns andra informella kontaktmönster och arbetsrutiner. För att kartlägga och förstå dessa krävs kvalitativ forskningsmetodik (Wallén, 1993).

Kvalitativ forskning står för en grupp av tekniker som används tillsammans. Dessa metoder komplementerar varandra och den enas svagheter är den andras styrka. De metoder som räknas inom kvalitativ forskningsmetod är historik, dokument, intervju och observation (Lang m.fl., 1991).

Att arbeta med metoderna parallellt och att koppla samman dessa olika tekniker har varit en viktig förutsättning för oss. Varje teknik kunde genomföras separat men för att kunna berika arbetet valde vi att genomföra dessa moment parallellt så gott det gick.

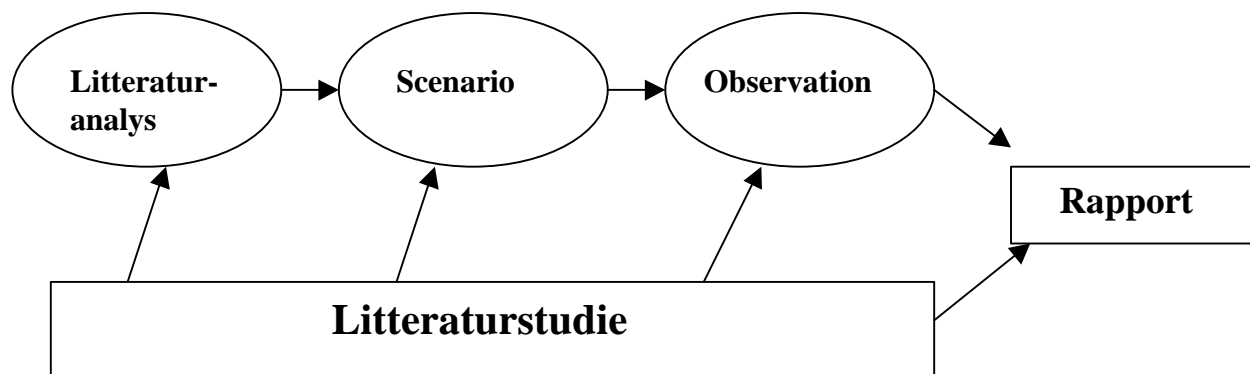


Fig. 1: Översikt bild av metod

Sambandet mellan data och teori är en fråga som har debatteras av filosofer i decennier. Vikten av samspelet mellan vetenskapsteorier och vetenskaplig forskning är en förutsättning för forskning inom olika vetenskapliga område.

"Teorins funktion är att ange av vilken art det studerade fenomenet är, hur det skall uppfattas, vad som är väsentliga drag, hur olika faktorer hänger samman och hur de förklaras. Teorier består av begrepp, strukturella mönster och/eller lagbundenhet, förklaringar samt modeller med tillämpningsregler" (Wallén, 1993).

Kvaliteten i forskningsarbetet påverkas starkt om forskaren inte utgår från någon av de rådande forskningsteorierna (Easterby-Smith m fl, 1991). Författarna menar att det finns minst tre anledningar till vikten av dessa filosofier som bör vara forskarens utgångspunkt. För det första hjälper dessa filosofier forskaren att klargöra hur undersökningen bör designas. Med det menar de vad, när och hur material bör samlas för att bäst hitta svar till forskningsfrågan.

Ett annat skäl författarna tar upp är att forskaren med hjälp av teorierna, kan klargöra vilka metoder som är mer tillämpbara och effektiva för den specifika forskningsfrågan. Till sist menar författarna att filosofierna hjälper forskaren att identifiera olika forskningsmetoder och dessutom skapar möjlighet till nyskapande av egna metoder (Easterby-Smith m. fl., 1991).

Eftersom vårt huvudsyfte med arbetet är kartläggning av mänskliga beteenden i beslutssituationer i projektarbete valde vi den hermeneutistiska paradigmen som utgångspunkt. Hermeneutik kan översättas till tolkningslära och har bibeln och andra texttolkningar som sin ursprung teori (Wallén, 1993). Paradigmen har sitt största intresse område inom psykologi och omvårdnadsforskning.

Några huvudpunkter i hermeneutiken:

- Det handlar om tolkning av texter, symboler, handlingar och upplevelser
- Den som tolkar har förståelse i form av språklig och kulturell gemenskap. Förståelsen bör artikuleras och göras medveten
- Vid tolkning växlar man mellan del- och helhetsperspektiv. Motsättningar som råder mellan del och helhet måste uppmärksammas. Tolkningen fortgår genom en växling mellan den aktuella del man arbetar med och den framväxande helheten.

- Tolkningen måste ske i förhållande till en kontext. Man måste vid tolkningen uppmärksamma den situation i vilken t.ex. texten har skrivits eller handlingen har ägt rum (Wallén 1993).

Förståelse är ett viktigt begrepp inom hermeneutiken och med det menar förespråkarna inte att man uppfattar verkligheten enbart med hjälp av sina sinnen. Förespråkarna anser att det som förefaller vara ren sinnesuttryck i själva verket är en blandning av fakta och personliga tolkningar (Thurén, 1991). Förståelse påverkas ofta i hög grad av våra värderingar vilket talar emot paradigmen och metoden som sådan.

De egenskaper som kännetecknar hermeneutik och tillämpningsområdet för teorin passade vårt forskningsområde ganska väl. Därför tillämpade vi deduktiv forskningsmetod för att kunna besvara vår forskningsfråga. Den deduktiva metoden har starkare samband med teorier och eftersom vi valde hermeneutiken som utgångspunkt ansåg vi att den hypotetisk-deduktiva metoden var tillämpningsbar inom vårt forskningsområde. För att kunna genomföra hypotetisk prövning måste forskaren veta ganska mycket om fenomenet (Wallén, 1993).

Under litteraturstudiefasen skaffade vi oss mycket material som behandlade området. Det gav oss en övergripande insikt i fenomenet som sådant och de egenskaper som kännetecknar det. För prövning av hypoteser utför man experiment under vilka forskaren laborerar med olika påverkningsfaktorer. Därmed kan man analysera resultatet av sitt experiment och kartlägga hur olika faktorer har påverkat fenomenet (Wallén 1993).
Genom att använda scenarion och simulering av beslutssituationer utförde vi experimentdelen av vårt forskningsarbete.

5.1.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien har varit grunden och utgångspunkten för vårt arbete. Utifrån den har vi tillämpat andra tekniker som tillhör den kvalitativa forskningsmetoden som vi valt. Med hjälp av litteraturstudie får man en bra översikt över forskningsområdet. Forskaren kan bilda sig en uppfattning om hur saker och ting hänger samman och vilka samband som råder mellan olika faktorer och är av betydelse för forskningsfrågan. Litteraturstudien skapar en bild av hur vanligt fenomenet är, olika kategorier, påverkan och trender inom forskningsområdet (Lang m.fl., 1991).

Litteraturstudier kallas även för studier av andra studier av vissa forskare. Med det menar man att forskaren samlar och analyserar adekvata empiriska arbeten som har genomförts inom ett visst forskningsområde. Målet är att organisera och strukturera de frågor som inte har sammanställts och identifiera ämnesområden som kräver ytterligare forskning (Lang, m.fl., 1991).

Litteraturen som vi har haft som utgångspunkt bygger på årtal studier inom området i olika delar av världen. De flesta studier bygger på statistiska eller laborativa undersökningar som genomförts av personer som har jobbat med frågan under en längre tid. Den data som vårt arbete bygger på är sekundär data. Det väcker vissa funderingar hos forskaren som använder sekundär data i sin undersökning i form av pålitlighet och trovärdighet (Lang m.fl., 1991).

Med tanke på att vi har studerat många rapporter och artiklar rörande forskningsfrågan anser vi att likheten mellan dessa är betydligt större än olikheterna. Därmed ansåg vi att dessa undersökningar är så pass väl genomtänkta och genomförda så att vi kunde använda dem som grund i vår forskning.

5.1.2 Simulering

Experiment bygger på tron att det finns samband mellan variabler och utfallet av en viss företeelse. Dessa variabler påverkar systematiskt resultatet av en viss undersökning. Experiment i sin vidaste mening tillämpas ofta för undersökning av "objekt", t.ex. människor. I undersökningar av objekt kan forskaren laborera med de variabler som har en märkbar effekt på objekten vilket i sin tur påverkar resultatet av undersökningen.

Om man vill analysera och tolka innebörden av en företeelse är det ofta experiment inte det bästa sättet. Eftersom det inte finns något orsakssamband som kan gälla oberoende av deltagande personer och sammanhanget. Under liknande undersökningssituationer där människors upplevelser och uppfattningar är avgörande för resultatet tillämpar man ofta rollspel i simulerade situationer. Syftet med experiment är vanligen att fastställa orsakssamband och utgångspunkten är ofta ett beskrivande eller statistiskt samband (Wallén, 1993).

Genom att tillämpa den här metoden får forskaren reda på hur personer reagerar i en viss situation. Tekniken har använts mest i marknadsföringssammanhang. Metoden går ut på att de personer som deltar i undersökningen utsätts för en simulerad situation som lika gärna kan vara hämtad från verkligheten. Med hjälp av simuleringsmetoden kan forskaren observera och analysera deltagarnas reaktion. Deltagarna kan sedan förklara varför de har agerat på ett visst sätt. Bilder är ett av verktygen som används i simulerings situationer (Easterby-Smith m fl, 1991).

Vi har valt att ta steget längre och därför har vi använt interaktiva verktyg. Experimentet går ut på att deltagarna har blivit tilldelade olika roller och de agerar utifrån sina roller som är knuten till olika beslutssituationer.

Simulerings baserade undersökningar avslöjar deltagarnas personliga aspekter och hjälper forskaren att undersöka bakomliggande orsaker till deltagarnas agerande (Easterby-Smith m. fl., 1991). I simuleringsituationer undersöker forskaren individens beteende i nuet och det är ofta av mer intresse för framtiden.

5.1.3 Prototyp

Utveckling av mindre körbara modeller och prototyper är ett ganska vanligt sätt inom olika områden som t.ex. systemutveckling och byggområdet. Det kräver mindre tid och pengar och det har samtidigt den totala funktionalitet och finesser som ett fullt utvecklat system eller en byggnad skall innehålla. Inom forskning kan termen prototyp ha en annorlunda innebörd. En av de områden som räknas som prototyp är scenario och simulerad beslutssituationer med hjälp av scenario.

Scenario tänkandet är ett sätt att utforma och simulera en troligen förekommande situation i nutiden. Det är ett verktyg som används både inom privata och statliga organisationer

(Kahane, 1999). Scenario följer en logisk process och det innebär att deltagarna bör diskutera utifrån fakta som de får som underlag. Processen pågår i en informell och öppen form. Det skapar möjlighet för deltagarna att aktivt delta i diskussionen och komma med sina idéer utan att behöva vara oroliga för konsekvenser som kan fås i samband med deras idéer och åsikter. Öppenhet gör att medlemmarna kan diskutera om nästan allting, även tabubelagda ämnen.

Handlingen i scenariot handlar ofta om framtiden och bör behandla samtliga sociala faktorer som är av betydelse för försöket som t.ex. politik, ekonomi och kultur återberättande processen av scenario uppmuntrar deltagarna till att lyssna på och respektera olika åsikter som kommer till tal. Eftersom deltagarna i seminariet förutser och diskuterar det som troligen kommer att hända i framtiden och det finns inget rätt eller fel svar känner de behovet av att de måste vara öppna för alla åsikter. Genom att göra det kan de komma fram till ett beslut som är med stor sannolikhet det optimala beslutet. Att tillämpa scenario som forsknings verktyg är som om forskaren använder sig av olika glasögon och det gör det lättare för personen att betrakta verkligheten utifrån flera infallsvinklar.

En annan fördel med scenario är att eftersom framtiden inte är bestämd och inte kan förutsägas påverkas det som kommer att hända i framtiden av det val som vi gör idag. Metoden är speciellt användbar och uppskattad i situationer där individerna känner oro över att uttala sina åsikter. Processen är konstruktiv och deltagarna tänker bara på det som kan hända i framtiden och därigenom är uppmärksammas inte då- nutiden. Gruppen inriktar sig på att hitta och utforska olika alternativa lösningar istället för att hitta en enda lösning.

Deltagarna blir dessutom medvetna om vilka faktorer som ligger bakom deras agerande och beslut och hur deras åsikt påverkar resultatet av simulerings situationen. Med det i baktanke agerar individer mer objektivt och utifrån de fakta som de får genom scenariot (Cavafy, 1999). Sammanfattningsvis kan man säga att genom användning av scenario skapar man en optimal beslutsmiljö som förhoppningsvis leder till en bättre beslutstagande process.

5.1.4 Skapandet av scenariot

Idén av att använda scenario fick vi från Nuldén och Sheepers (1998) som har skrivit en artikel om interaktiv multimedia och problem baserat lärande (PBL). Dessa idéer har utvecklats vidare i några magister uppsatser där scenario har utvecklats och använts inom lärande sammanhang. När vi började att skapa scenariot använde vi oss mycket av ett tidigare projekt inom samma område (Malm m.fl., 1998). Deras projekt var mer inriktade på misslyckande projekt och eskalering. Men som vi har nämnt tidigare ville vi avgränsa oss ännu mer genom att inrikta scenariot mer på maktfaktorer och whistle-blowing. Vårt mål med scenariot var att använda den för att på något sätt bekräfta de uppfattningar vi har skaffat oss om makt, whistle-blowing och IT-projekt inom företag. De uppfattningar vi har kommer ifrån den litteratur vi har läst.

Vi bestämde oss för att scenariot skulle handla om två företag. Det ena var ett försäkringsbolag som behövde ett nytt säljstödssystem. Systemet skulle utvecklas av ett utomstående företag. Det var bestämt att projektgruppen skulle bestå av personer från båda företagen. Vi skapade egenskaper för dessa personer inom projektgruppen för att sedan tilldela de till de deltagande i scenariot. Detta beror på att vi ville ge de deltagande en bättre bild av den roll de skulle spela inom projektgruppen. Vissa tilldelade egenskaper indikerade att det fanns maktförhållanden inom gruppen. Vi tyckte att de egenskaper som deltagarna blev tilldelade borde hållas hemligt från resten av gruppen. Det förväntades att deltagarna skulle spela utifrån sina roller och

egenskaper. Syftet var att skapa konflikter inom projektgruppen.

Scenariot byggdes i HTML-kod, HyperText Markup Language, för att kunna visas via en webbläsare. Vi valde att visa scenariot via en webbläsare på grund av att det var ett enkelt sätt att integrera video i scenariot. Vi spelade in några videofilmer av olika möten som inträffade under projektets gång. Innehållet på de inspelade mötena gav deltagarna mer information inför beslutssituationerna.

Varför vi använde video i scenariot beror på att vi ville skapa en större förståelse av vad som pågår under de simulerade beslutssituationerna. Det blir också kanske något lättare att ta till sig de roller som de deltagande blivit tilldelade om man ser hur dessa roller utspelas av andra.

Scenariot består av tre beslutssituationer. De två första är två beslut som kan uppstå inom nästan alla IT-projekt. Den sista beslutssituationen skiljer sig från de tidigare. Vi skapade denna beslutssituation för att påverka deltagarna till att agera på ett specifikt sätt utifrån de egenskaperna de blivit tilldelade. Vi gav deltagarna en viss information som skulle påverka omständigheterna runt projektet. Tanken var att undersöka hur deltagarna hanterade denna information. Vi ville undersöka om någon använde denna situation för att utföra whistle-blowing.

Två utvalda grupper deltog i scenariot vid två olika tillfällen. Anledningen till varför vi valde dessa två grupper var för att ge oss ett pålitligt resultat. Den första gruppen bestod av enbart studenter medan den andra bestod mestadels av lärare. Dessa två tillfällen utfördes på Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet och för att kunna verifiera allt som sagts spelades de in på video.

5.1.5 Observation

Forskare väljer observation som forskningsverktyg för att kunna observera olika aktiviteter i en viss situation. Anledningen till att forskare tillämpar denna metod är att det ofta finns skillnad mellan det man säger och det man gör. Genom att observera aktiviteter försöker utredaren att verifiera de data han samlat in genom t.ex. intervjuer eller litteraturstudie (Blomberg m.fl., u.å.).

Observationen som vi har utfört i vårt arbete är av en annorlunda natur som tas upp i en artikel av Blomberg m.fl.. Vi har försökt att simulera flera beslutsituationer med hjälp av scenariot för att kunna observera deltagarnas agerande i en viss situation. Därmed vill vi klargöra de bakomliggande orsaker som leder till ett specifikt agerande. I vårt specifika fall är det eskalering och whistle-blowing som vi har försökt att belysa och därigenom så småningom hitta något verktyg som hjälper att förebygga dessa typer av agerande.

Med hjälp av scenariot har vi försökt att skapa simulerade beslutssituationer där seminariedeltagarna ska agera utifrån sina roller. Rollerna som tilldelas deltagarna är de roller som praktiskt taget förekommer i de flesta projektgrupper. Varje karaktär tilldelas dessutom vissa personliga och professionella egenskaper. Vissa egenskaper hos deltagarna är kända av samtliga gruppmedlemmarna och vissa är kända av några eller ingen alls. Det skapar en känslig miljö för individerna som har någonting att dölja inför andra medlemmar.

Vårt syfte med observationen är att se hur individerna reagerar i liknande situationer och om det finns något beteendemönster utifrån vilket individerna reagerar. Huvudsyftet med scenariot och därmed observationen är att undersöka om det osagda förblir osagt under beslutssituationen. Eller om det finns chans att någon i gruppen tar steget och avslöjar det som har skett bakom stängda dörrar.

Det som talar emot tekniken är simuleringen i sig, med det menar vi att det finns risk att deltagarna inte tar till sig sina roller och därmed undersökningen på allvar. Det gör att de inte agerar utifrån sina roller eller reagerar på ett idealiskt sätt som inte alltid är den egentliga reaktionen.

Medlemmarna i seminariet kanske inte har tillräckligt med erfarenheter som hjälper dem att kunna reagera med anknytning till den verkliga miljön i vilken projektarbete genomförs.

6. Resultat

Utveckling av idén

Under vår utbildning har vi haft några föreläsningar om projekt och misslyckande i IT-projekt. Det har väckt vårt intresse för att forska inom området och genom uppsatsen vill vi belysa de faktorer vi tyckte var av intresse. Dessutom fann vi vissa faktorer som har diskuterats mindre i de litteratur som vi har studerat som t.ex. maktförhållande och whistle-blowing. Därför har vi riktat in vår undersökning på dessa faktorer som tolkades av oss som tabubelagda och känsliga inom de flesta områden och inte minst inom IT-projektet.

Man hade utfört liknande forskning inom området både av lärare och studenter på Institutionen för Informatik vid Göteborgs Universitet, t.ex. Interactive multimedia design: a catalyst for discussion about failure in IT projects av J. Malm & O. Svensson. Dessa forskningar gav oss en bra och vältäckande blick om ämnet, dessutom kunde vi lättare avgränsa vår undersökning till ett betydligt mindre område och därmed undersöka det mer ingående och med olika typer av forskningsverktyg som t.ex. prototyp, scenario.

Litteraturen vi studerat under utbildningen och forskningsrapporter inom området var vår utgångspunkt.

Utförande

Vi genomförde vårt arbete under olika faser och vid alla faser utgick vi från forskningsrapporter om ämnet vi hade tillgång till. De faser som ingick i vårt studie var litteraturstudie, litteraturanalys, scenario och observation som vi gjorde under experiment tillfällen med scenariot.

Skapandet av scenario var en viktig del av vårt arbete eftersom genom scenariot kunde vi studera de påståenden som presenterades i litteraturen. Huvudsyftet med experimentet var att undersöka en eskaleringssituation och om maktfaktorer och whistle-blowing påverkar individerna i deras beslutstagande.

Vi valde att utvärdera scenariot vid två tillfällen och med olika deltagande grupper. Tanken var att undersöka hur dessa grupper agerade under de simulerade beslutssituationer vi hade skapat i scenariot.

Den information som gruppmedlemmarna fick i början av seminariet var implicit och knapphändig. Syftet var att väcka intresse för diskussion om whistle-blowing. Dessutom ville vi undersöka hur medlemmarna hanterade den informationen och om den påverkade deras agerande under beslutssituationer på något sätt. En annan anledning till att vi valde att ge lite information till deltagarna var att vi ville att de själva skulle komma med idéer.

6.1 Scenario

Det handlar om ett försäkringsföretag Greater Insurance som vill att ett IT företag Everest Systems ska utveckla ett säljstödssystem åt dem. Greater Insurance har inget gemensamt och ihopkopplade system för tillfället, utan säljarna har sina egna system och varje säljare har tillgång till sin egen information. Företaget har stött på problem när t.ex. en säljare är borta

ingen annan i företaget kan hjälpa kunden. Det har skapat missnöje hos kunderna och ledningen anser att det är viktigt att kunderna får en bra service även om en säljare är borta. Efter långa diskussioner och noggranna jämförelser valde Greater Insurance att anlita Everest Systems. Under scenariot dyker upp information som berör valet av IT-företag och ledningen inom Greater Insurance hade inte fått tagit del av denna informationen.

Under vår utbildning kom vi i kontakt med de problem som kan uppstå i samband med systemutvecklingsprojekt. En kurs innehöll ett moment där rollspel krävdes. Genom detta rollspel fick vi lära oss att användarna inte är alltid så förtjusta i nya system som troligen kommer att påverka deras arbetssituation. Rollspelet började med att vi blev tilldelade olika roller och vi fick agera utifrån information som vi blev tilldelade. Vi tyckte att detta var givande och lärorikt. Rollspelet gjorde det möjligt för oss att se saker och ting från olika perspektiv.

Vårt syfte var att skapa ett interaktivt multimedialt scenario som upplevdes spännande och uppmanande för seminariedeltagarna. För att uppnå det målet fick vi hjälp av Michel Nilsson som tog på sig ansvaret att filma de korta videostyckena. Han var dessutom närvarande vid andra seminarietillfälle och filmade det som pågick under seminariet.

Några av våra klasskamrater ställde upp och spelade rollerna i videofilmerna. Vi beskrev situationen för de och gav de information som vi ville att de skulle ta upp under filmningen. Vi gav de inga riktiga manus utan de fick improvisera utifrån den information de fick.

Att skapa scenario var ingen lätt uppgift för oss med tanke på att ingen av oss hade tidigare erfarenheter av att jobba i projekt. En annan svårighet var att varje bransch har sina specifika arbetsformer och rutiner och för att skapa ett innehållsrikt scenario är det ganska viktigt att ha kännedom om dessa rutiner. I slutändan utgick vi för det mesta från vår ringa vetskap om försäkringsbranschen och de fall som vi fick studera under utbildningen.

För oss var det viktigt att veta hur gruppen hanterar den information som de har tillgång till under projektets gång. Därför valde vi att måla upp bara en liten del av projektet med hjälp av scenariot.

6.2 Scenbeskrivning

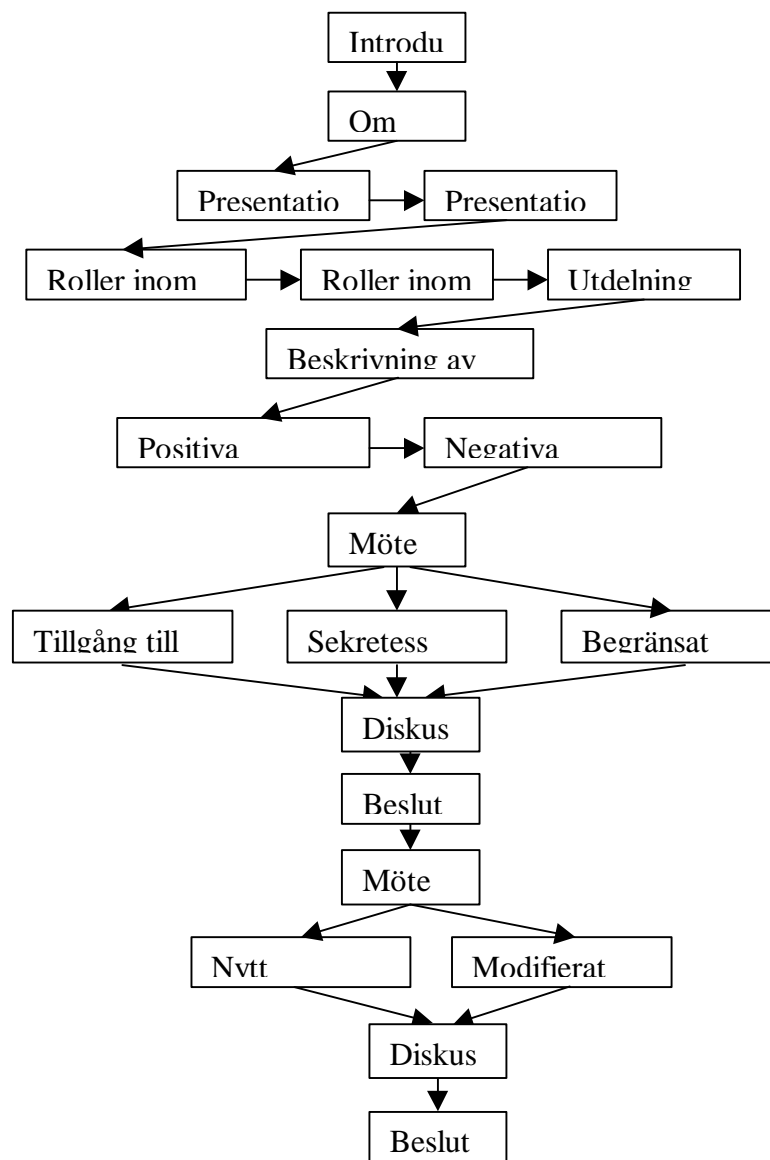


Fig. 3. Översikt av scener

När vi började skapa scenariot ritade vi ett flödesschema för att kunna se hur vi ville att scenariot skulle vara uppbyggd. Med flödesschemat som vår utgångspunkt kunde vi skapa det scenariot som vi använde vid våra seminarietillfällen.

Scen 1 (Bilaga 1)

Scenariot börjar med en scen som presenterar 11 projekttegenskaper. Deltagarna i scenariot ska först välja ut de tre egenskaper som de tycker är viktigast inom ett projekt. Sedan ska dessa egenskaper diskuteras av gruppen. Diskussionen ska resultera i tre egenskaper som gruppen tycker är viktigast.

Syftet med denna scen är att vi vill att deltagarna ska börja diskutera med varandra. Vi vill också styra in deras tankar på detta område.

Scen 2-3.1 (Bilaga 1)

För oss är det viktigt att deltagarna lever sig in i projektet. Därför tycker vi att de behöver tillräckligt med information om företagen, projektet och projektmedlemmarna. Scen 3.1 (bilaga) visar vilka företag scenariot handlar om och de projektmedlemmar som deltar i projektet. Den innehåller två länkar som ger mer information om företagen Greater Insurance och Everest Systems. Det finns också länkar till mer information om projektmedlemmarna.

Under denna scen delas roller ut till deltagarna. Dessa roller ska göra så att de känner sig delaktiga i projektet.

För att de ska kunna ta till sig rollerna delar vi ut detaljerade egenskaper. Varje deltagare får egna egenskaper (Bilaga 2) som vi vill att de inte ska dela med sig. Eftersom en verklig projektsituation är väldigt komplext vill vi med dessa egenskaper skapa komplexitet inom vårt simulerat projekt. Vårt syfte med dessa egenskaper är att vi vill skapa en mer komplex arbetssituation där alla deltagare inte känner till allt om alla andra.

Scen 3.2 (Bilaga 1)

Nästa scen, scen 3.2, ska ge deltagarna mer information om hur den befintliga situationen inom Greater Insurance. Greater Insurance är en kund till Everest Systems. Scen 3.3 ska ge deltagarna några enkla önskemål på det nya systemet från ledningen på Greater Insurance som Everest Systems ska utveckla. Vårt syfte med dessa två scener är att ge deltagarna en rikare bild av det simulerade projektet.

Scen 4.1 (Bilaga 1)

Med scen 4.1 börjar den första beslutssituationen. Vi inleder med en videofilm på ca 5 minuter. Videofilmen visar ett möte mellan ansvarig för säljavdelningen och en representant för säljarna. En sammanfattning av det som diskuterades i mötet visas på skärmen under denna scen. Syftet med videofilmerna är att hjälpa deltagarna att lättare ta till sig rollerna. Vi tycker att genom videofilmerna kan man få en uppfattning om hur projektmedlemmarna agerar mot varandra och vad de har för åsikter.

Scen 4.2 (Bilaga 1)

Scen 4.2 innehåller en videofilm på ca 3 minuter. Denna videofilm visar ett möte mellan ansvarig för säljavdelningen och ekonomiansvarig. I scenen finns det också en sammanfattning av mötet.

Dessa möten innehåller information om säljarnas och ledningens önskemål vad gäller tillgänglighet av kundinformation. Denna information ska hjälpa deltagarna att diskutera den kommande beslutssituationen om tillgänglighet av kundinformation. Vi tycker att det är viktigt att videofilmerna i scen 4.1 och scen 4.2 visas efter varandra. Detta ger en bättre känsla av kontinuitet inom scenariot.

Scen 4.3 (Bilaga 1)

Den första beslutssituationen visas i scen 4.3. Här visas de alternativa som vi vill att deltagarna ska diskutera. De kan antingen välja att

1. behålla tillgänglighets situationen som den är
2. skapa en begränsad tillgänglighet
3. göra all kundinformation tillgängligt för alla säljare

Utifrån denna diskussion vill vi att deltagarna ska välja ett alternativ. Genom att tryck på länkarna på alternativ sidan kommer man till en beskrivning av resultatet av deras val (scen 4.3.1). Syftet med scenen är att se vilka aspekter gruppen anser är viktigast att diskutera.

Scen 5.1 (Bilaga 1)

Den sista videofilmen visas i scen 5.1. Videofilmen varade i ca 3 minuter. Videofilmen visar ett möte mellan ansvarig för säljavdelningen och systemdesignern från Everest Systems. Mötet handlar om gränssnittet som ska utvecklas för det nya systemet. En sammanfattning av mötet visas också i denna scen.

Scen 5.2 (Bilaga 1)

Scen 5.2 innehåller den andra beslutssituationen. Deltagarna ska välja det alternativ som verkar bäst i det här fallet. De alternativen de kan välja mellan är

1. utveckla ett gränssnitt som är likt det gränssnitt säljarna har i den nuvarande situationen
2. utveckla ett helt nytt gränssnitt

Från denna scen kan man komma vidare till det som hände efter deltagarna valt ett visst alternativ genom att klicka på de länkar som finns. Det val som väljs i denna beslutssituation kommer att påverka säljarnas arbetssituation.

Scen 6.1 (Bilaga 1)

Scen 6 anser vi vara den allra viktigaste scenen i vårt scenario. Scen 6.1 börjar med att ge deltagarna information om ett annat IT-företag som har tagit kontakt med ekonomiansvarig. Det visar sig att detta företag hade blivit lovad att IT-ansvarig i Greater Insurance skulle kontakta de. IT-ansvarig var väldigt intresserad av det förslag som detta IT-företag hade presenterat, men när IT-ansvarig skulle presentera förslag från olika företag för ledningen fanns detta företaget ej med.

Syftet med denna scen är att vi vill få deltagarna att diskutera varför detta företag ej var med under själva valet av IT-företag och om IT-ansvarig gömde något annat från projektmedlemmarna. Vi vill att denna information ska väcka uppmärksamhet hos de projektmedlemmar som tidigare i scenariot genom de utdelade egenskaperna har fått indikationer om att det finns andra skäl till varför IT-ansvarig ej presenterade företagets förslag till ledningen. Det vi hoppas är att någon utför whistle-blowing under denna diskussion. Syftet med scenen var att bädda för en konflikt benägen beslutssituation och för att observera hur personerna hanterar den information de hade tillgång till.

Scen 6.2 (Bilaga 1)

Den tredje och sista beslutssituationen (Scen 6.2) visar tre alternativ. Denna beslutssituation låter deltagarna välja mellan tre alternativ. Det första alternativet låter deltagarna välja om de vill avsluta projektet och gå tillbaka till den tidigare situationen. Om alternativ 2 väljs avslutar

de projektet men letar efter ett nytt IT-företag. Det sista alternativet låter deltagarna välja att fortsätta med projektet. Syftet med denna scen är att vi vill se om deltagarna påverkas av den information som givits under scen 6.1. Om de påverkas tror vi att de väljer att avsluta projektet.

Scen 7 (Bilaga 1)

Den sista scenen (Scen 7) innehåller en fråga. Frågan är kopplad till den tidigare scenen (Scen 6). Vi vill att deltagarna diskuterar denna fråga utifrån deras egentliga yrkesroller. Vi vill veta vad de skulle göra om de fått känslig information som berör projektet antingen negativt eller positivt.

6.3 Första seminariet

I första seminarie tillfälle bjöd vi in 9 stycken och de samtliga i gruppen var studenter. Medlemmarna hade deltagit i seminariet frivilligt och var intresserade av ämnet. Gruppen hade dessutom medverkat i liknande experiment tidigare och hade erfarenheter berörande experimentet.

Åldersskillnaden mellan deltagarna var inte så stora och de hade lätt att diskutera och kommunicera med varandra.

Förutom gruppen som deltog i seminariet fick vi hjälp av Christian Hardless med filmning av seminariet. Han deltog inte i diskussioner som fördes under seminariet.

Gruppen hade varit med liknande experiment därför var de ivriga och nyfikna på se vad detta scenario handlade om.

Seminariet ägde rum på ett mellan stort rum på Institutionen för Informatik på en eftermiddag kl 13. Valet av rum var medvetet för att det förenklade filmningen med tanke på att rummen på institutionen är inte avsedda för filmning och ljudkvaliteten påverkas väsentlig i vanliga lokaler. Dessutom skapades en varmare och familjär miljö i och med att deltagarna satte ganska nära varandra och de behövde inte anstränga sig för att få tala med andra i gruppen.

I rummet fanns det ett rund bord och runt bordet ställde vi stolar så att deltagarna kunde sätta sig vid bordet och lättare kunna se andra personer som deltog i seminariet. Representanter för respektive företag satte sig på var sin sida av bordet.

Eftersom scenariot var en webbaserad applikation valde vi att ställa en lapptopp och projektor på bordet. En av deltagarna tog till sig ansvaret att hantera datorn. Dessutom kom det situationer under seminariet där fick deltagarna välja mellan olika alternativ. Genom att välja en av dessa alternativ och klicka på den valda alternativerna kom de till en ny scen. Det var också genomförbart med hjälp av den här tekniken. Som skärm fick vi använda väggen i rummet och det fungerade tillfredsställande.

Gruppen var välbekant med tekniken och det skapade inte några svårigheter alls.

Vi gjort i ordning namnskyltar för var och en av gruppmedlemmarna och tanken var att underlätta det för andra att veta vilka roller andra medlemmar hade blivit tilldelade. Vi hade märkt att det var svårt att hålla reda på andras roller under den experiment som gruppen hade medverkat någon vecka innan.

Vi började seminariet med att berätta om oss själva och varför skulle vi göra detta experiment. Vi hade inte som avsikt att avslöja för mycket och därför berättade vi kortfattat om de olika företagen som var inblandade i projektet och vad projektet gick ut på.

Vi inledde seminariet genom att fråga gruppen vilka egenskaper som de tyckte att var viktiga för projekt (bilaga, scen 1). För att underlätta det för gruppen hade vi skrivit upp ett antal egenskaper som vi tyckte att var viktiga. Dessa egenskaper hade vi naturligtvis hämtat från de litteratur som vi hade studerat. Formulering av vissa egenskaper var oklara därför förklarade vi dem ytterligare. De egenskaper som gruppen röstade fram är

- Bra kommunikation bland projektmedlemmarna
- En klar beskrivning av ansvarsfördelning om vem som gör vad och när
- Tillgång till individer med olika bakgrund och kunskaper

Var och en i gruppen fick välja tre egenskaper som de tyckte var av större betydelse för projekt. Efter att deltagarna gjorde sitt val gjorde vi en rösträkning för att se vilka egenskaper som fick flest röster och ansågs viktiga av hela gruppen.

Efter att gruppen hade diskuterat klart började vi den viktigaste delen i scenariot. Under denna fas tilldelades var och en av medlemmarna egenskaper om sina roller som vi hade skapat. Dessa tilldelade egenskaper var hemliga och ingen annan i gruppen visste om vilka egenskaper andra deltagarna hade blivit tilldelade.

Efter att gruppen blev tilldelade sina roller fick de information om företagen som skulle samarbeta. På skärmen såg deltagarna vad företagen hette och det fanns en länk från respektive företags namn till en ny sida. Genom att klicka på länken kunde deltagarna få mer information om respektive företag. På denna sidan fanns det dessutom de roller som ingick i projektgruppen och även här kunde man komma vidare till en ny sida genom att klicka på respektive roll. När man kom in i den nya sidan fick man lite allmän information om respektive roll.

Som vi redan har sagt hade vi länkat korta videofilmer till scenariot och tanken var att hjälpa deltagarna på traven så att de lättare kunde ta till sig rollerna. Filmstycken skildrade möte mellan olika personer som ingick i projektgruppen. Tre av personerna medverkade i det företaget som var uppdragsgivare medan en var systemdesigner från IT företaget som skulle utveckla system för uppdragsgivare företaget. I varje möte deltog två personer för att det var dels lättare att filma och dels att möten tog kortare tid. Vid varje möte fick deltagarna i scenariot tillräckligt mycket information för att lätt kunna ta till sig den. Vi ansåg att det var mer effektivt att ha relativt korta videostycken men fler än att ha en längre möte med fler deltagare och mycket mer information på en gång.

Efter att gruppen tittade på varje filmstycket kom de fram till en ny sida. Där hade vi sammanfattningsvis skrivit upp punkter som respektive person i mötet hade tagit upp. Det var en stöd för deltagarna ifall de hade missat någon information under själva filmen eller om ljudkvalitén inte var det bästa. Efter de första möten som seminarie deltagarna tagit del av hamnade gruppen i den första simulerad beslutssituation. Vid den här situationen skulle gruppen diskutera utifrån sina roller och efter en kort diskussion kom de fram till ett gemensamt beslut. De skulle diskutera informationstillgängligheten och med tanke på att

systemet var en säljstödssystem uppfattade det här beslutet som mycket känslig. Gruppen valde andra alternativet vid det här beslutssituationen.

När gruppen kom fram till ett enhetligt resultat och kom till nästa scenen fick gruppen veta att ekonomiansvarig på Greater Insurance hade kommit åt ett dokument. Det var ett systemförslag från ett IT företag och förslaget verkade bättre än det som Everest Systems hade lagt fram. Ledningen i vilken ekonomiansvarig ingick hade inte fått någon information om detta förslag. Syftet med denna scen var att vi ville att någon skulle märka att ett politiskt spel låg bakom valet av Everest Systems.

Vid det här tillfället hade deltagarna tre olika alternativa val beträffande projektet i sin helhet och Greater Insurance vidare samarbete med Everest Systems. Gruppen diskuterade runt dessa tre förslagen som gick ut på att:

- Fortsätta med projektet som planerat
- Anlita andra IT företag
- Lägga ner projektet totalt och gå till det gamla situationen

Beroende på vilken av dessa alternativa förslag som gruppen valde kom man till olika situationer.

Här valde gruppen att fortsätta sitt samarbete med Everest Systems.

Sedan fick gruppen ytterligare information angående projektet och sedan kom gruppen till andra beslutssituationen. Denna beslutssituation handlade om gränssnitt och hur man skulle lösa det på ett smidigt sätt. Under andra beslutssituationen valde gruppen alternativ två.

Som avslutning frågade vi deltagarna vad bör man tänka på när man anlitar IT-företag för utveckling av system. Här nedan skriver vi de punkter som deltagarna föreslog under seminariet.

- Att IT-företaget rekommenderas av andra företag
- Kostnadsförslag från IT-företaget
- Storleken på företaget som ska anlita IT-företaget är viktig
- Om kunden inte har tillräcklig med IT-kunskap bör de anlita konsulter
- Företag som kan komma med nya idéer

Seminariet pågick drygt två timmar och de samtliga i gruppen deltog aktivt i diskussionerna oavsett vilken roll de hade blivit tilldelade. Seminariet var givande och vi fick konstruktiva kritiker som hjälpte oss att förbättra scenariot till nästa tillfälle.

6.4 Ändringar av scenariot

Den första gruppen gav oss förslag på ändringar av scenariot. Dessa ändringar gjorde vi för att skapa ett bättre scenario till nästa tillfälle.

Inledningsfasen skiljer sig inte så mycket från första tillfället förutom att vi gjorde smärre ändringar i de egenskaper som gruppen skulle diskutera. Vi formulerade om några av de egenskaper som gruppen diskuterade i inledningsfasen.

Andra ändring var att vi valde att vänta med att indikera ny och känslig information. I den ändrade versionen av scenariot får ekonomiansvarig ett telefonsamtal från ett IT-företag som var bland de företag som hade kommit med lösningsförslag. Skillnaden med det första tillfället var att ekonomiansvarig kom åt ett dokument men det fram gick inte hur och vem som var ansvarig för det.

Genom att ändra det till telefonsamtal ville vi tydligare manipulera situationen. Dessutom framgick det tydligt från den informationen som gruppen fick i början om vem som var ansvarig för val av IT-företag och vem som hade lagt fram de bästa lösnings förslagen.

Vid första tillfället var det bara en person som hade tillgång till känslig information och det var inte lönsamt för honom att avslöja denna information. Vi försökte att förbättra det genom att se till att ytterligare en person inom gruppen hade tillgång till känslig information. Dessutom den andra personen skulle inte förlora någonting genom att utföra whistle-blowing snarare kunde informationen påverka hans arbetssituation väsentligt.

Vi valde också att ändra på den sista frågan som ställdes till gruppen. Vi ändrade på frågan eftersom vi tyckte att båda frågorna var viktiga men det fanns inte tillräcklig med tid att ställa dessa frågor för respektive grupp.

6.5 Andra seminariet

Andra seminariet ägde rum på samma plats som det första men en vecka senare. Detta seminarie ägde rum något senare på dagen. Deltagare gruppen bestod dels av lärare vid Institutionen för Informatik och dels anställda på Viktoria institut. Gruppen bestod av 6 personer var av tre kvinnor och resten män. Fyra av gruppmedlemmarna var äldre än resten av gruppen. Dessa personer arbetar i någon form med projekt antingen som arbetsform eller genom att undervisa ämnet.

Gruppen satte sig runt ett bord som den förra seminariet men det var något svårare att se tydliga placerings gränser för representanter för respektive företag. Det skapade förvirring för deltagarna ibland och dessutom projektorn stod i vägen vilket gjorde det svårt att se namnskylt för den person som satte nära projektorn.

Vi presenterade de olika projektgenskaper för denna grupp. Redan från början tyckte en av deltagarna att den viktigaste egenskapen saknades i listan. Denna egenskapen lade vi till direkt. En annan deltagare ville veta varför de fick välja bara tre egenskaper och ställde sig tveksamt mot det. Vi försökte att förklara att alla egenskaper var mer eller mindre viktiga men vi var tvungna att begränsa antalet egenskaper de skulle välja för att lättare kunna diskutera kring dessa egenskaper och kunna dra någon slutsats.

De tre egenskaper som gruppen tyckte var av intresse och därmed röstade fram var

- Att det finna klara, förankrade och mätbara mål
- Bra kommunikation bland projektmedlemmarna
- Att leverera ett resultat

Gruppen hade något svårare att ta till sig rollerna och diskutera utifrån sina roller. Det tog lite längre tid för de att komma igång med sina diskussionen och det verkade som om experimentet upplevdes trivialt och mindre intressant. Gruppens ointresse för scenariot och experimentet

var påtaglig och de flesta i gruppen agerade utifrån sina egentliga yrkesroller. Det förekom dock situationer när deltagarna levde in i sina tilldelade roller och agerade utifrån dem.

Vissa deltagare deltog nästan inte alls i diskussioner och det kan troligen bero på att de ansåg att deras roller inte kunde tillföra någonting till diskussionen. Det kan också bero på att rollspel är svårt speciellt om det är en ny situation för deltagarna. Samspelet mellan deltagarna är också en viktig faktor som kan påverka förmågan att rollspela.

Att experimentet verkade trivialt för de flesta i gruppen kan bero på att nivån för experimentet var för låg för dem med tanke på deras arbetslivserfarenhet.

Den hemliga informationen som var och en i gruppen blev tilldelade skapade inte heller någon märkbart reaktion inom gruppen. Det gjorde att gruppen kändes för oss omotiverad och intresserad.

Vid första beslutssituationen (informationstillgänglighet) diskuterade gruppen något kring alternativen som presenterad. Gruppen hann inte komma fram till något gemensamt beslut när en av deltagarna fick ett telefonsamtal. Det gjorde att resten av gruppen valde att fatta ett beslut utan att vänta på att vederbörande avslutar sitt samtal. Deltagarna valde alternativ tre vid det här besluts tillfället.

Vid andra beslutssituations tillfället (gränssnitt) var några av deltagarna tveksamma mot uppläggningsen och innehållet av scenariot. Efter korta diskussionen kom gruppen fram till ett enhetligt beslut och valde alternativ två.

Efter denna beslutssituation, enligt scenariot fick ekonomiansvarig för Greater Insurance ett telefonsamtal från ett annat IT-företag. Företaget hade lagt fram ett förslag och IT ansvarig för Greater Insurance hade lovat att kontakta dem men han hade inte hört av sig.

Gruppen diskuterade om samtalet men ingen i gruppen uppfattade det som något ovanligt. Enligt en av deltagarna är det vanligt att bekantskapen mellan personer är avgörande för vilket företag man anlitar även om man har bättre alternativa val.

Efter telefonsamtalet var det dags för tredje beslutssituationen och det handlade om projektet och samarbetet mellan företagen. Här valde gruppen att lägga ner projektet och avsluta sitt samarbete med Everest Systems.

Som avslutning fick gruppen en fråga att besvara utifrån sina egna erfarenheter och yrkesroller. Denna fråga som sagts tidigare är annorlunda från den frågan som första gruppen svarade på.

Seminarieret pågick i ungefär en och en halv timme och nästan alla deltog i diskussionerna. De som inte deltog så aktivt i diskussionerna ansåg förmodligen sin roller inte viktiga att kunna tillföra någonting till diskussioner.

7. Diskussion

I litteraturen talar förespråkarna om vad som kännetecknar arbetssättet och hur arbetet bör genomföras med hjälp av olika hjälpmedel. Man har dessutom gjort omfattande studier om mänskliga beteende i beslutssituationer samt sociala och organisatoriska faktorer som kan förorsaka problem i samband med beslutssituationer. Dessa studier talar om för läsaren att dessa faktorer finns och beskriver hur dessa faktorer kan påverka individen och hans beteende mönster.

I dessa litteratur, artiklar och rapport som finns om fenomenet lägger man fram faktorer som påverkar projektet märkbart. En del av dessa faktorer är förutsägbara och kan kontrolleras eller manipuleras av projektgruppen. Medan andra som är lika viktiga är tabubelagda och diskuteras inte öppet av de inblandade dem.

Det som saknas i dessa rapporter är ledning till hantering av dessa faktorer, med det menar vi att hur man ska påverka och kontrollera dessa faktorer. Det finns självklart ingen direkt och exakt svar till den här frågan, men forskare kan säkert lägga fram förslag eller alternativa hanteringssätt av dessa faktorer. I vissa rapporter finns det dock vaga och försiktiga väglednings förslag för de ansvariga inom projektarbete.

Maktförhållande och whistle-blowing är två av de faktorer som har en märkbar påverkan på hur projekt styrs och genomförs. Om den ansvarige känner sig hotad tas uppkomsten av felaktigheter inte på allvar eller man försöker att tysta ner eventuella uppmärksamheter. Det gör att man inte är lyhörd för dessa signaler och fortsätter med uppgiften oavsett vilken feedback man får beträffande projektet.

Förespråkarna inom området har fokuserat så pass mycket på styrning och kontroll i projektledning så att man har glömt att den viktigaste faktorn som bör studeras är den mänskliga faktorn. Med det menar vi att arbetsmiljön och öppenhet hos medarbetarna är väsentliga inom alla arbetsområden och inte minst inom projektarbete. Kommunikation, samordning och samarbete är grundförutsättningen för ett lyckat projekt. Det ställer stora krav på gruppen beträffande deras öppenhet sinsemellan och mottaglighet och acceptans för kritik. Om medarbetarna känner sig hotade på grund av en strikt och styrd arbetsmiljö leder det till att öppenheten försämras med tiden och i värsta fall kommer det att elimineras.

Öppenhet, lyhördhet och kommunikation är viktig för projektgruppen för att kunna uppnå målet med projektet. Därför tycker vi att det har gjorts för få undersökningar som berör området och det finns säkert vissa bakomliggande orsaker som har lett till att frågan diskuteras med extra försiktighet.

I den litteratur vi har studerat påpekar man vikten av samordning och samverkan mellan individerna som är delaktiga i projektet. Däremot vikten av kommunikation har man inte berört så mycket. Samordning och samverkan kan tolkas som någon form av kommunikation men som vi tolkar det innebär det snarare en samordning mellan arbetsuppgifter som individer ska genomföra. För oss innebär kommunikation en forum där alla får möjlighet att uttrycka sina åsikter och får svar till sina funderingar.

I början av de två seminarietillfällen som vi hade anordnat frågade vi deltagarna vilka projekttegenskaper de tyckte var viktigast. De fick välja tre egenskaper som de ansåg vara

viktigare än andra egenskaper. Den egenskapen som verkade vara av störst betydelse var kommunikation mellan projektmedlemmarna.

Genom att gruppen träffas informellt och gruppmedlemmarna får möjlighet att öppet uttala sina åsikter utan att behöva vara rädda för att förlora sitt jobb kan man få möjlighet att rätta till brister och felaktigheter inom projektet. Mötet kan utformas på ett sådant sätt så att medlemmarna kan uttala sina åsikter anonymt om det så behövs. Om kritiken läggs upp i liknande former behöver gruppen inte känna sig oroliga över de ansvarigas reaktion.

Genom att skapa möjlighet för projektgruppen att uttala sina åsikter uppnår man den optimala kommunikationsformen. Denna aspekt av kommunikationsmöjlighet diskuterades också under första seminariet och de samtliga var överens om vikten av öppenhet och lyhördhet inom gruppen.

Enligt vår uppfattning bör det finnas kontrollpunkter under projektarbetet och inte bara för att fylla i blanketter och ställa dokumentet på hyllan för att ha gjort det. Vi menar att dessa kontrollpunkter bör ha någon form av lärande funktion för gruppen och speciellt för beslutsfattarna.

IT-projekt tolkas ofta som en komplex arbetsuppgift i litteraturen och det är ofta en ursäkt för de ansvariga när projektet inte fortgår som det borde. Begreppet komplexitet kan inte tolkas i absoluta termer och enhetligt av alla individer. Det gör att komplexiteten är en bra ursäkt i IT-projekt sammanhang. Men vi tycker att det finns metoder för att förminska komplexiteten utan att behöva missa känslig information i samband med förenkling av ett problem eller situation. Genom förenkling får man möjlighet att studera det specifika problemet och situationen blir effektivare och hänsyn kan tas till alla faktorer som är av betydelse för att hitta den optimala förslaget.

En annan fråga som dyker upp i sammanhanget är om man verkligen vill kontrollera och styra dem faktorer som har väsentlig påverkan på projektet? Maktförhållande inom organisationer har alltid varit en styrande faktor för de anställdas beteendemönster och genom att utöva makt vill makthavaren förstärka sin position.

För att undersöka maktförhållandet inom projektgrupper och i organisationer valde vi att experimentera med ett scenario baserat experiment. Ett scenario baserat experiment som alla andra forskningsverktyg har sina fördelar och nackdelar.

Nackdelen med liknande experiment är att val av deltagargrupp är en känslig och viktig fråga som kan riskera hela experimentet. Om gruppen inte anser forskningsfrågan är intressant finns det risk att gruppen inte känner sig motiverad. Därmed har de svårare att ta till sig rollerna och deltar inte aktivt i diskussionen. Trots att det är en nackdel för liknande experiment kan det ändå ge indikationer om att motivation är en viktig aspekt för hur ett projekt fortgår. Om projektgruppen inte är intresserad av sina arbetsuppgifter och känner sig inte engagerad hamnar de i en likgiltig inställning. Med det menar vi att oavsett vilken information som de kommer att ha tillgång till gör de ändå ingenting åt det. Därmed försummas chansen till whistle-blowing.

Vi fick ett klart och tydligt svar till detta vid andra seminarietillfället. Det framgick av gruppen att de inte var intresserade eller motiverade. Detta ledde till att det som vi planerat och ändrat

för att tydliggöra de konflikter i den tredje beslutssituationen tog de ej till sig. De tyckte de att det inte fanns någon känslig situation och projektet skulle inte ha påverkats av det. De tyckte att man kunde fortsätta utan att tänka på det mer. En annan faktor som kan ha påverkat deras beslut och agerande kan vara att de inte tog till sig deras roller. Vi ansåg att de utgick mest ifrån deras egentliga yrken. Vi anser att deras ej befintlig motivation och intresse gör resultatet av scenariot mindre pålitligt än den första gruppens resultat.

Vid det första seminarietillfället där deltagarna bestod enbart av studenter som var väldigt engagerade. Vi tror att detta beror på att de någon vecka innan tagit del av ett liknande experiment. De visste därför redan vad som krävdes av dem. Vi tror att det var detta som ledde till att den första gruppens seminarie lyckades mycket bättre. För den andra gruppen som bestod nästan bara av lärare var detta seminarie en ny situation. Vi tror att det var därför de hade svårigheter med att hantera rollspelet.

Trots att ekonomiansvarig försökte att få fram så mycket information som var möjligt under den sista beslutssituationen var det ingen annan som ifrågasatte valet av Everest Systems. Vi tror att den information som vi gav gruppen var otillräcklig för att de skulle agera utifrån den. Därför var det ingen som hjälpte till ekonomiansvarig att pressa fram ett svar.

8. Slutsats

Det vi märkte under dessa scenario tillfällen var att oavsett om man var erfaren inom projektarbete eller inte var det otroligt svårt att få de deltagande att utföra whistle-blowing. Utifrån vår forskningsfråga

- Kan maktfaktorer och whistle-blowing manipuleras med hjälp av simulerade beslutssituationer?

kan vi säga att det är väldigt svårt att manipulera maktfaktorer och whistle-blowing med hjälp av simulerade beslutssituationer. Men med rätt kunskap och tillräcklig erfarenhet tror vi att det är möjligt.

I vårt fall är det motivation och intresse som är de avgörande faktorerna. Om de inblandade i projektet inte känner sig motiverade reagerar de inte vid uppkomsten av eventuella felaktigheter. Den slutsatsen kom vi fram till efter de experiment vi genomförde med olika grupper.

Det är också viktigt att fler personer ska känna till maktsituationerna inom projektgruppen. Trots att vi upptäckte detta vid första seminarietillfället och tilldelade den känsliga informationen till fler personer fick vi inte det resultat vi hade förväntat oss. Enligt vår uppfattning var det motivationsfaktorn som påverkade resultatet.

En annan faktor vi tycker påverkade vårt resultat var att deltagarna tyckte att bekantskap mellan personer från olika företag är avgörande för val av samarbete mellan företagen. Även om vissa är tveksamma om valet av IT-företag är rätt eller ej väljer dessa personer helst att förbise det.

Samarbete med aktiva personer från näringslivet skulle ge ett mycket rikare arbete. Eftersom det är otroligt svårt att få tillgång till personer som vill diskutera ämnet valde vi att experimentera med studenter och lärare. Vi anser dock att det finns ett stort behov av att forska vidare och mer ingående inom detta område.

Vi anser att detta scenario kan vara ett användbart verktyg inom utbildnings sammanhang. Med hjälp av scenariot får man ett större perspektiv av problem som kan uppstå inom projektarbete. Man kan se situationen från olika synvinklar och därmed kan man kanske komma fram till en optimal lösning.

Acknowledgements

Vi vill tacka alla som ställde upp och hjälpte oss under hela projektets gång.

9. Referenser

Abrahamsson & Andersen, *Organisation -att beskriva och förstå organisationer*. Liber-Hermods, Malmö, 1996.

Abramson, G., *Managing-- Their pain, Your Gain*. <http://www2.idg.com.au/ciodb.NSF/1999-03-18>.

Andersen, E. S., Grude, V., Kristofer, H. T., *Målinriktade projektstyrning*. Studentlitteratur, 1994.

Attwell, P. & Rule, J. B., *Survey and Other Methodologies Applied to IT Impact Research*. Experience from Comprative Study of Business Camputing. Harvard Business School Colloquim. Harvard Business School, Boston, 1991.

Bang, *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund, 1994.

Bazerman, M. H., Giuliano & Appelman, A., *Escalation of Commitment in Individual and Group Decision Making*. 1984.

Birchall D., Lyons L., *Creating Tomorrow's Organization*. Pitman Publishing, 1995.

Blomberg, J., Giacomi, J., Mosher, A. & Swenton-Wall, P., *Ethnographic Field Methodes and Their Relation to Design*. (U.å.).

Brockner, J., & Rubin, J. Z., *Entrapment in Escalating Conflicts: A social psychological analysis*. Springer-Verlag, New York, 1985.

Brockner, J., *The Escalation of Commitment to a Falling Course of Action*. Toward Theoretical Progress Academy of Management Rewiew, 17(1), 1992.

Bureaucratus, *Whistle-blowers not immune from firing*. <http://www.fcw.com/pubs/fcw/1998/1005/fcw-peobureau-10-5-98.html>, 1998, 1999-03-19.

Burell, K., Kylén, J. A., *Sju steg vid utredning och projekt*. Kylén Förlag AB, 1995.

Cavafy, C.P., *Storying corporate futures: The Shell scanerios*. <http://www.uio.no/~oleg/newsletter/shell.html>, 1999-03-07.

Craig, S., Jassim, H., *People and project management for IT*. McGrow-Hill Book Company, UK, 1995.

CIO Staff, *Managing-- To Hell and Back*. <http://www2.idg.com.ciodb.NSF/>, 1999-03-18.

Competition Bureau, *III. Models of whistleblower protection*. <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ct01111e.html>, 1997, 1999-03-19.

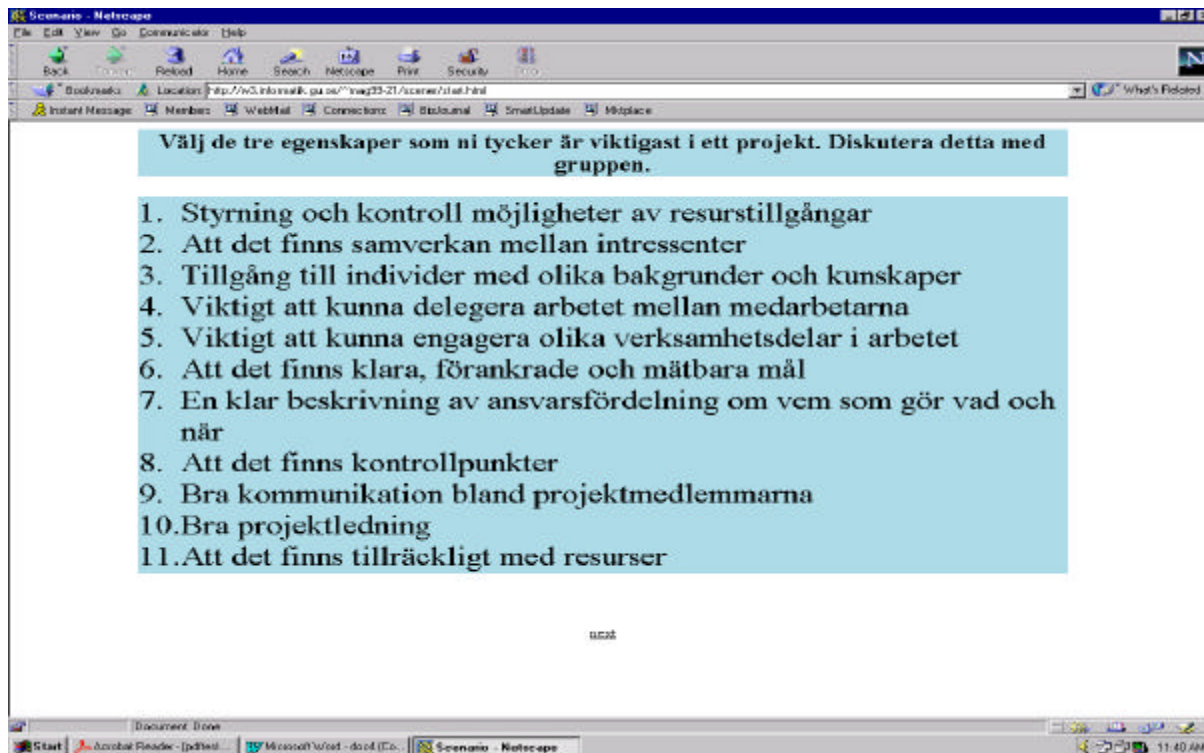
- Cotterell, M., Hughes, B., *Software Project Management*. International Thomson Publishing, 1996.
- Davis, M. & Babko, P., *Contextual Effects on Escalation Processes in Public Sector Decision Making*, 1986.
- Drummond, H., *Is Escalation Always Irrational?* Institute of Public Administration and Management, University of Liverpool, UK, 1998.
- Easterby-Smith, M., Thorpe R., Lowe, A., *Management Research*. SAGE Publication, 1991.
- Festinger, L., *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL, Row, Peterson, 1957.
- GAP, <http://www.whistleblower.org/www/retaliation.html>, u.å., 1999-03-19.
- Gilbreath, R. D., *Winning at projects management*. John Wiley & Sons Inc., 1986.
- Goodman, B., *Scientific Whistleblowers Stress That The Media Are A Last Resort*. http://www.the-scientist.library.upenn.edu/yr1996/mar/lastresort_960318.html, 1996, 1999-05-05.
- Greenberg, D. H., *Whistle Blowing*. <http://discriminationattorney.com/whistle.html>, u.å., 1999-05-05.
- Hunt, J.W., *Managing people at work: a manager's guide to behaviour in organizations*. McGraw-Hill, London, 1979.
- Jones, C., *Assessment and Control of Software Risks*. Yourdon Press, 1994.
- Kahane, A., <http://www.gbn.organisation/scenarios/fleur/>, 1999-03-02
- Kåhnell A., *Projektarbete gör IT- avdelningen effektivare, Tufft jobb vara projektledare*. Computer Sweden nr.15, 1997.
- Lang, G., Heiss, G.D., *A Practical Guide to Research Methodes*. University Press of America, Inc., 1991.
- Leatherwood, L. & Conlon, E., *The impact of prospectively relevant information and setbacks in persistence in a project following setbacks*. Working Paper No. 85-1, University of Iowa, 1985.
- MacConell, S., *Best Practices, Classic Mistakes*. <http://www.contrux.com/bp05.htm>, 1999-03-19.
- Malm, J. & Svensson, O., *Interactive multimedia design: a catalyst for discussion about failure in IT projects*. Master Thesis in Economics and Commercial Law, University of Gothenburg, 1998.
- McClelland, D.A., *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton, NJ, 1961.

- Morgan, G., *Images of organisation*. SAGE Publications, 1995.
- Newman, M., Sabherval, R., *Determinants of Commitment to Information Systems Development*. A Lonitudinal Investigation, 1996.
- Nilsson, F., *Många projekt lever på katastrofranden*. Computer Sweden nr. 29, 1997.
- Noorderhaven, N., *Strategic decision making*. Addison-Wesley Publishers Ltd., Great Britain, 1995.
- Northcraft, G. B., Gleeson, W. & Wolf, G., *Factors affecting the strength of commitment to a course of action*. 1984.
- Near, J.P. & Miceli, M.P., *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*. Journal of Business Ethics (4:1-16), 1985.
- Near, J.P. & Miceli, M.P., *Effective whistle-blowing*. Academy of management review, Vol. 20, No. 3, 679-708, 1995.
- Nulden U. & Scheepers H., *What About Failures? Suggestions for an Alternative Computing Education Activity*. *Failure & Lessons Learned in Information Technology Management (2)*, 1998.
- Ogelid H., *Skarp intern kritik mot försvarets Orionprojekt*. Computer Sweden nr. 109, 1998.
- Schaubroeck, J. & Davis, E., *Prospect Theory Predictions When Escalation Is Not the Only Chance to Recover Sunk Cost.*, 1994.
- Staw, B. M., *Knee Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating, Commitment to a chosen Course of Action*. 1976.
- Staw B. M. & Cummings L.L., *Research in organizational behavior*. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Rviews, (9), 1987.
- Staw, B. M. & Ross, J., *Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes and Solutions*. 1987a.
- Staw, B. M. & Ross, J., *Knowing When to Pull the Plug*. 1987b.
- Teger A. I., *Too Much invested To Quit*. 1980.
- Thurén T., *Vetenskapsteori för nybörjare*. RUNA Förlag Stockholm, 1991.
- Tosi, Rizzo, Carrol, *Managing organizational behavior*. Harper & Row, Publishers, Inc., New York, NY, 1990.
- Turban, E., *Decision support systems and expert systems*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1995.

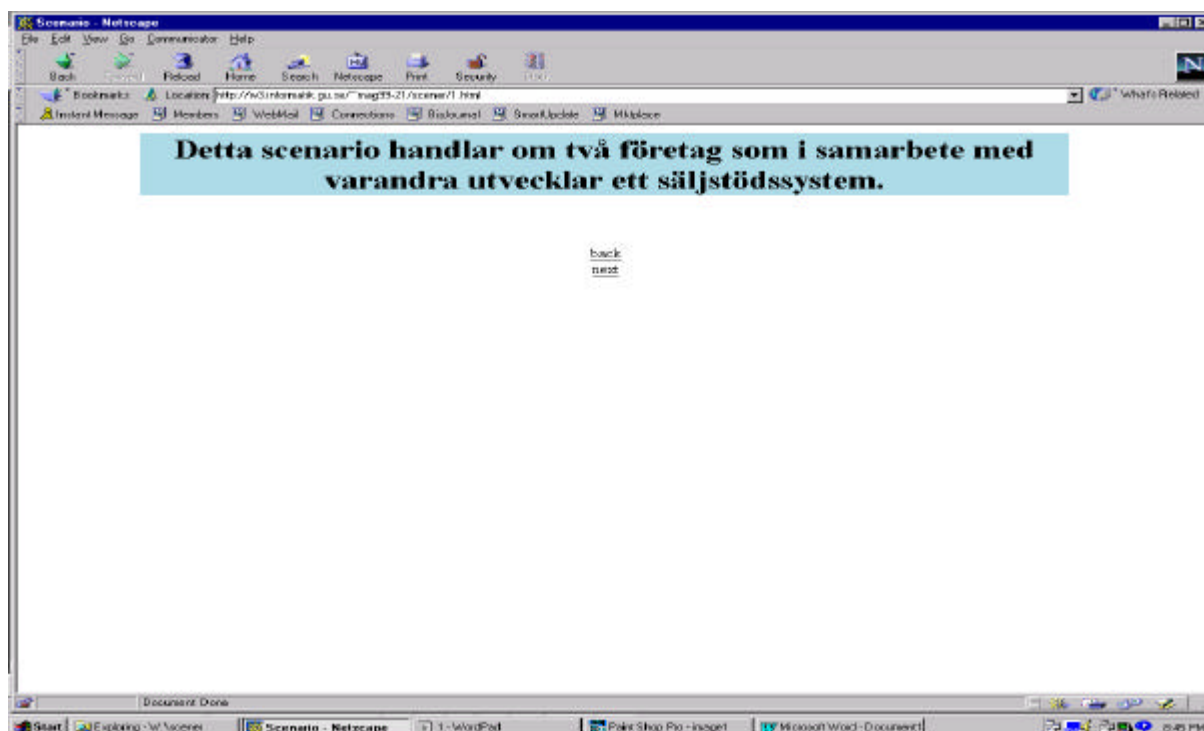
- Undall B., *Myndigheternas IT-projekt missar budget*. Computer Sweden nr. 49, 1999.
- Vroom V., *Work and Motivation*. New York, 1964.
- Wallén G., *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur, 1993.
- Wallström M., *Många projekt lever på katastrofranden*. Computer Sweden nr. 29, 1997.
- Watts H., *Managing the Software Process*. Addison Wesley, 1989.
- Weinstein, D., *Bureaucratic opposition*. Pergamon Press, New York, 1979.
- Wisén J., Lindblom B., *Effektivt projektarbete*. Gotab Stockholm, 1993.
- Whyte, G., *Escalating Commitment to a Course of Action: A Reinterpretation*. 1986.

Bilaga 1.

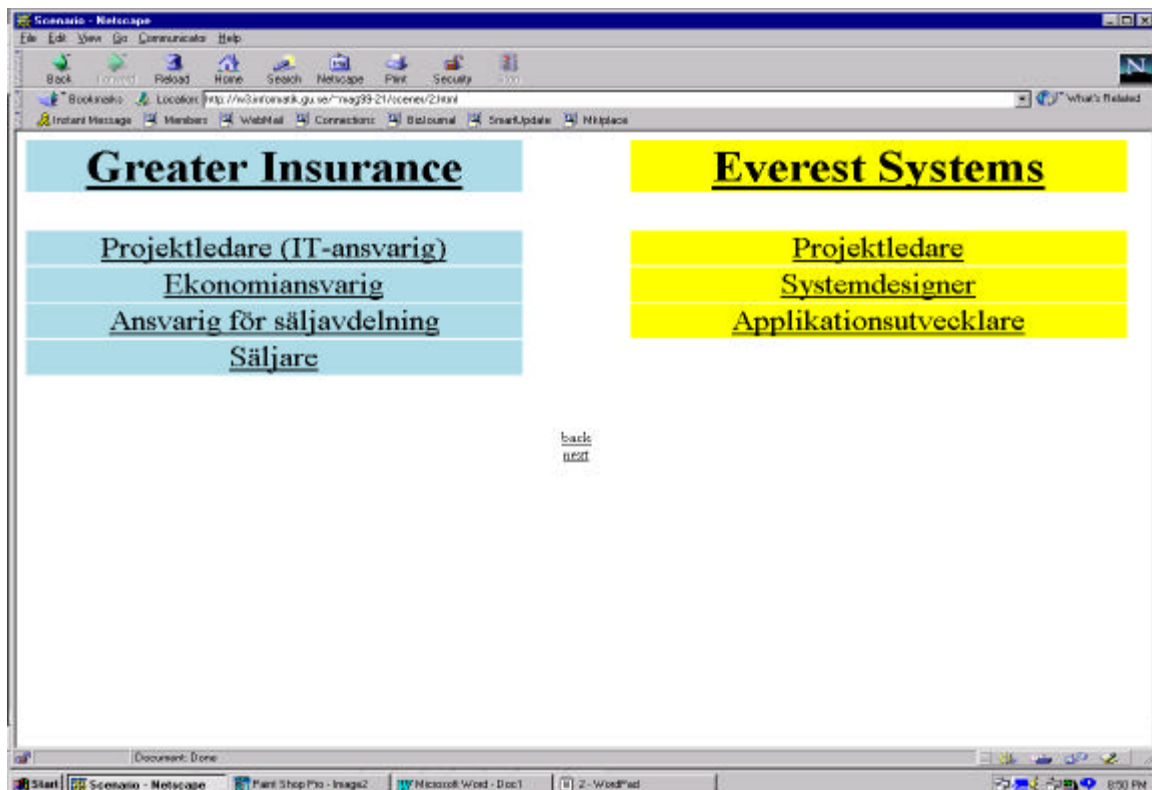
Scen 1: Egenskaper av projekt



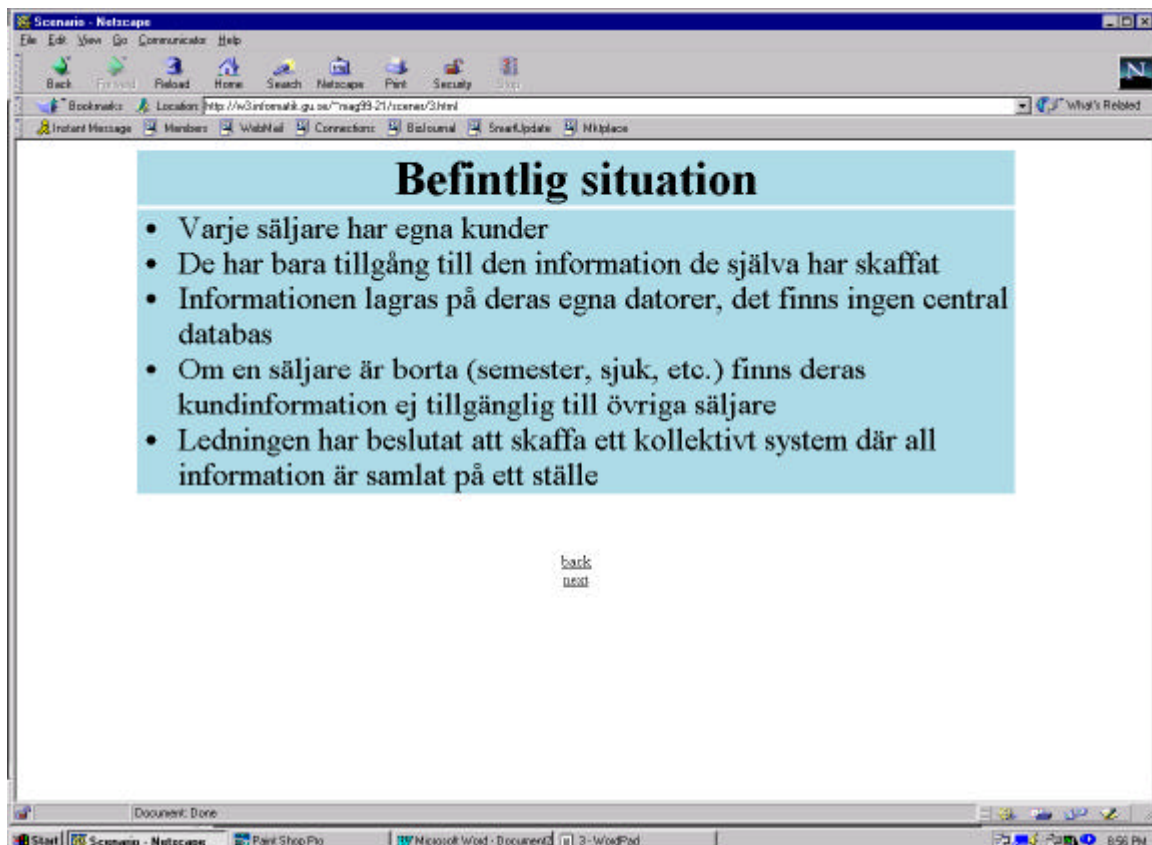
Scen 2: Introduktion till scenariot



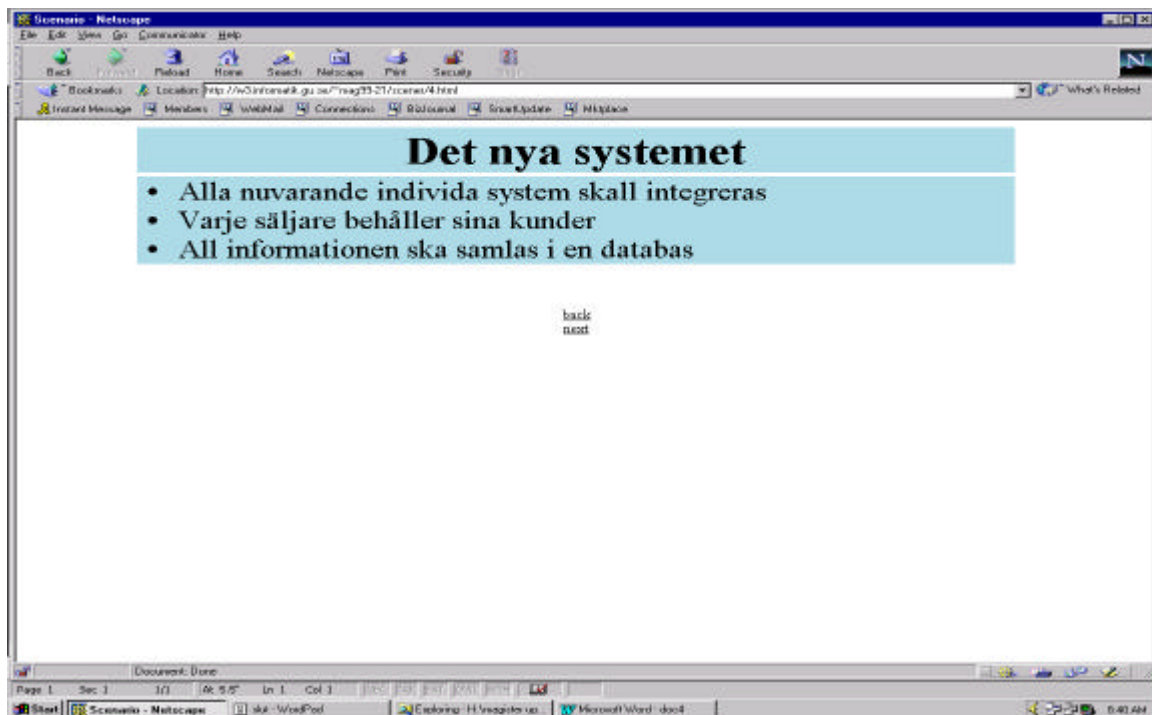
Scen 3.1: Introduktion av företagen



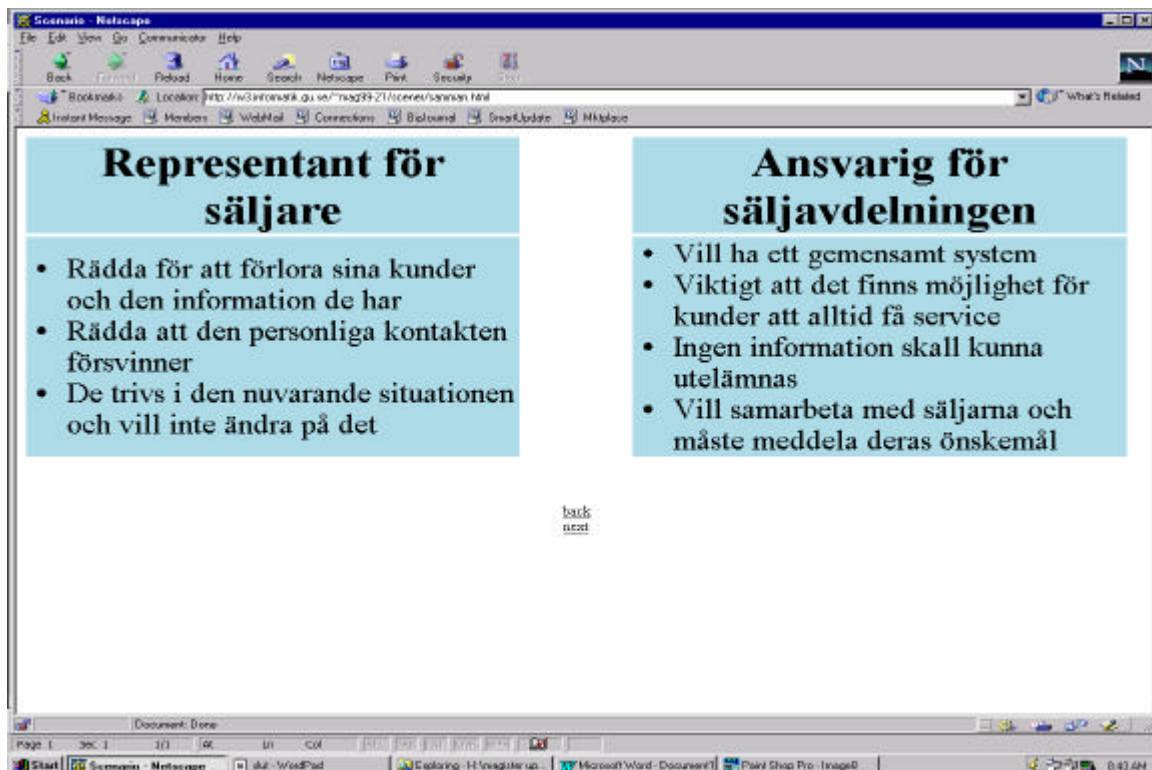
Scen 3.2: Befintlig situation



Scen 3.3: Beskrivning av det nya systemet



Scen 4.1: Sammanfattning från första videofilmen



Scen 4.2: Sammanfattning av den andra videofilmen

Ekonomiansvarig

- Vill ha ett nytt system
- Mer kontroll över kundinformationen
- Vill att det alltid finns hjälp åt kunderna
- Viktigt att kundinformationen finns tillgänglig för medarbetarna
- Kundinformationen får inte missbrukas

Ansvarig för säljavdelningen

- Viktigt att säljarna trivs i den miljö de arbetar i
- Den personliga kontakten mellan kund och säljare kan minska
- Säljarna trivs i den nuvarande situationen och vill inte ändra på det
- Det finns en risk för att säkerheten blir sämre om all information blir tillgänglig

back
next

Scen 4.3: Beslutssituation 1

Diskutera utifrån era roller och välj ett alternativ.

Alternativ 1

- Säljarna behåller en arbetssituation som liknar den nuvarande.
- Säljarna har bara tillgång till den information de själva skaffat.
- All information är lagrad i en databas.

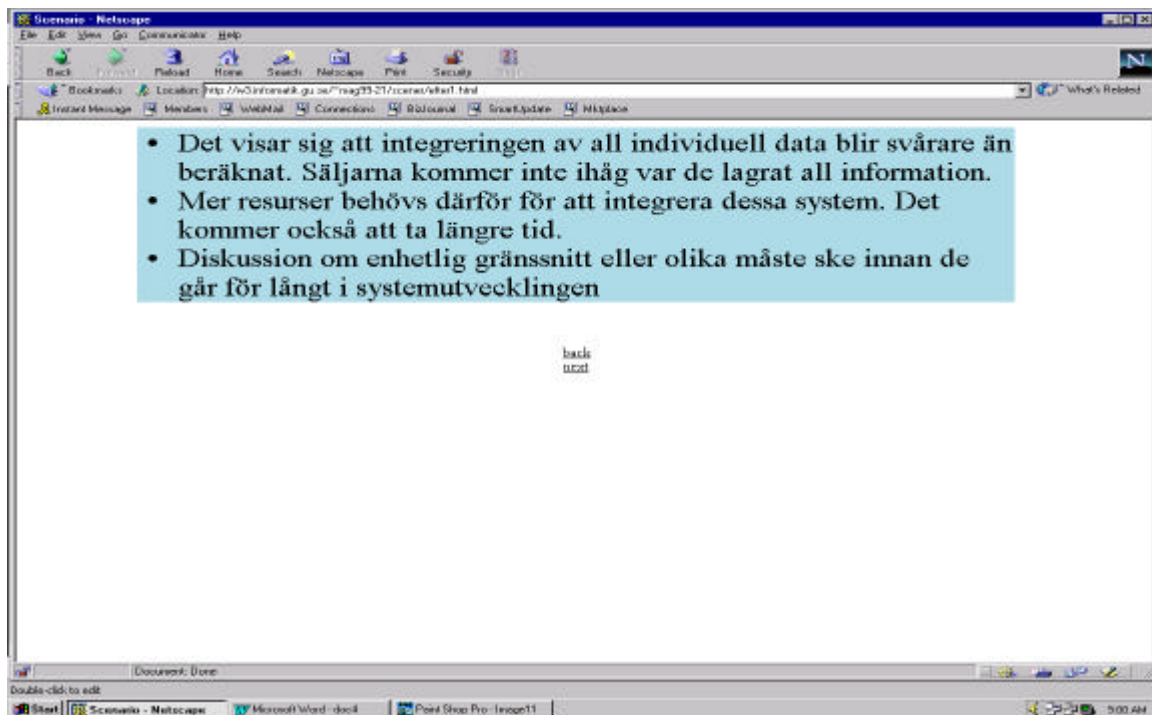
Alternativ 2

- Säljarna behåller en arbetssituation som liknar den nuvarande.
- Säljarna har bara tillgång till den information de själva skaffat.
- Det kommer dock att finnas någon eller några personer som har tillgång till all information

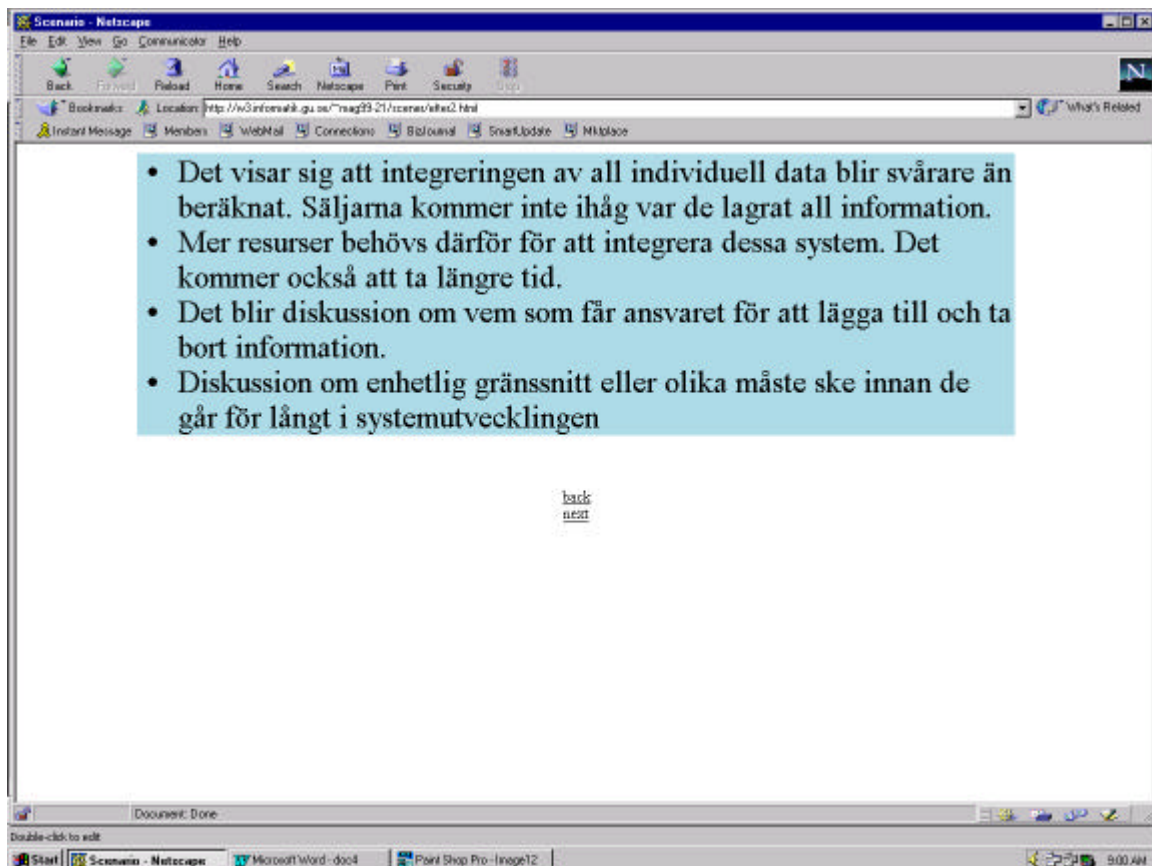
Alternativ 3

- Säljarna behåller en arbetssituation som liknar den nuvarande.
- Alla säljare har tillgång till all information.
- All information är lagrad i en databas.

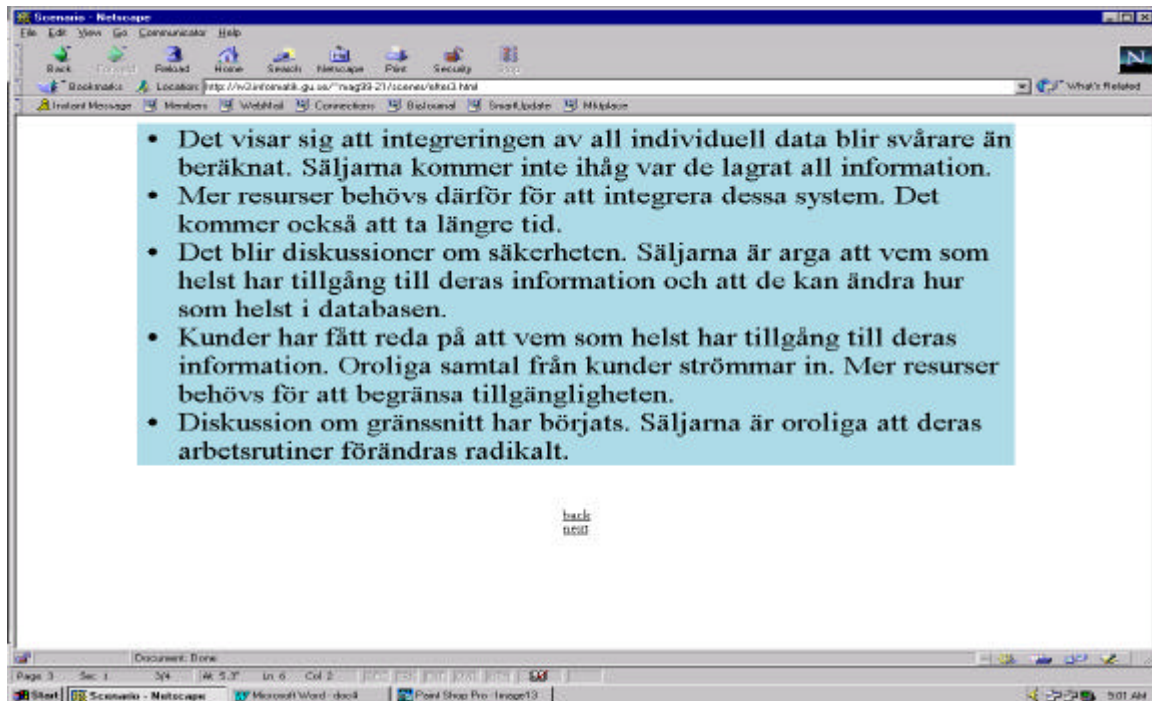
Scen 4.3.1: Alternativ 1



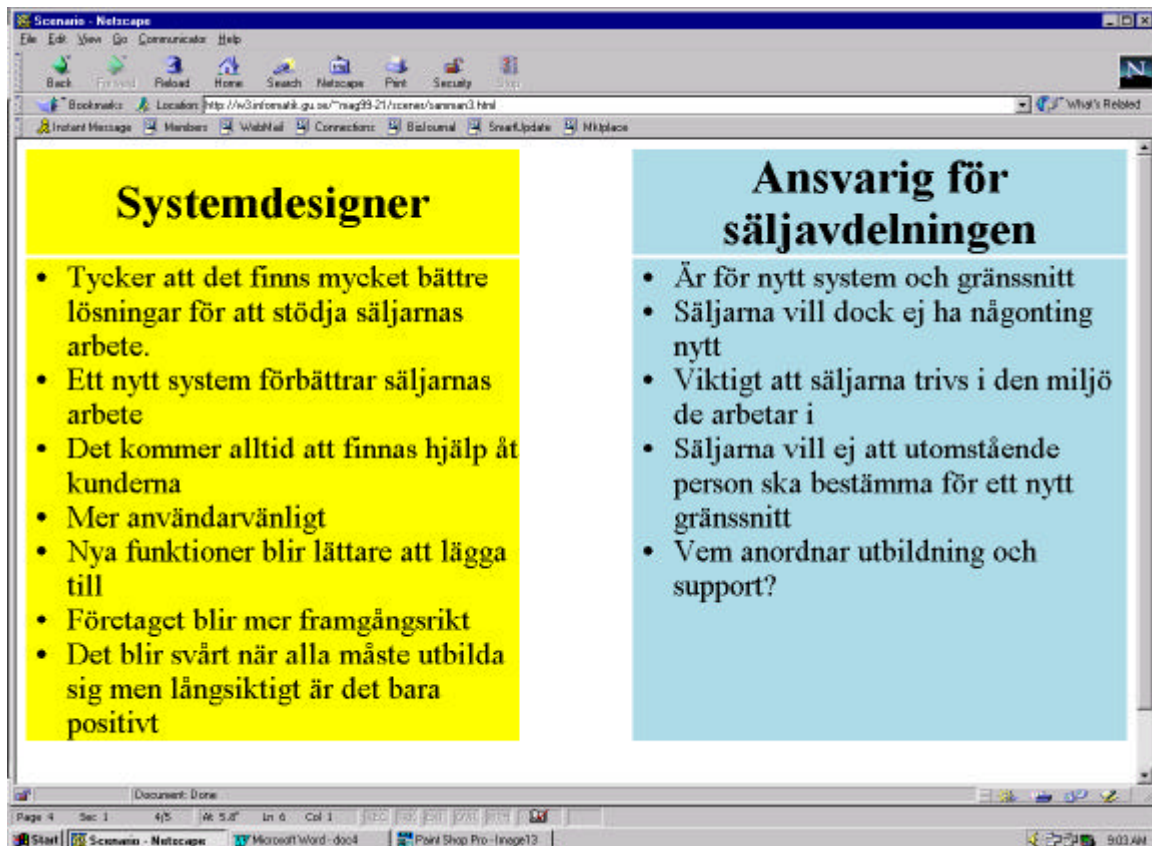
Scen 4.3.1: Alternativ 2



Scen 4.3.1: Alternativ 3



Scen 5.1: Sammanfattning av den tredje videofilmen



Scen 5.2: Beslutssituation 2

Diskutera utifrån era roller och välj ett alternativ.

Alternativ 1

- Säljarna behåller ett gränssnitt som liknar det gamla.
- Säljarna får en enhetlig arbetsrutin.
- Det blir svårt att anpassa alla säljares önskemål.
- Utbildning behövs för några säljare.
- Äldre teknik används vilket leder till att ändringar inom gränssnittet blir svårare.

Alternativ 2

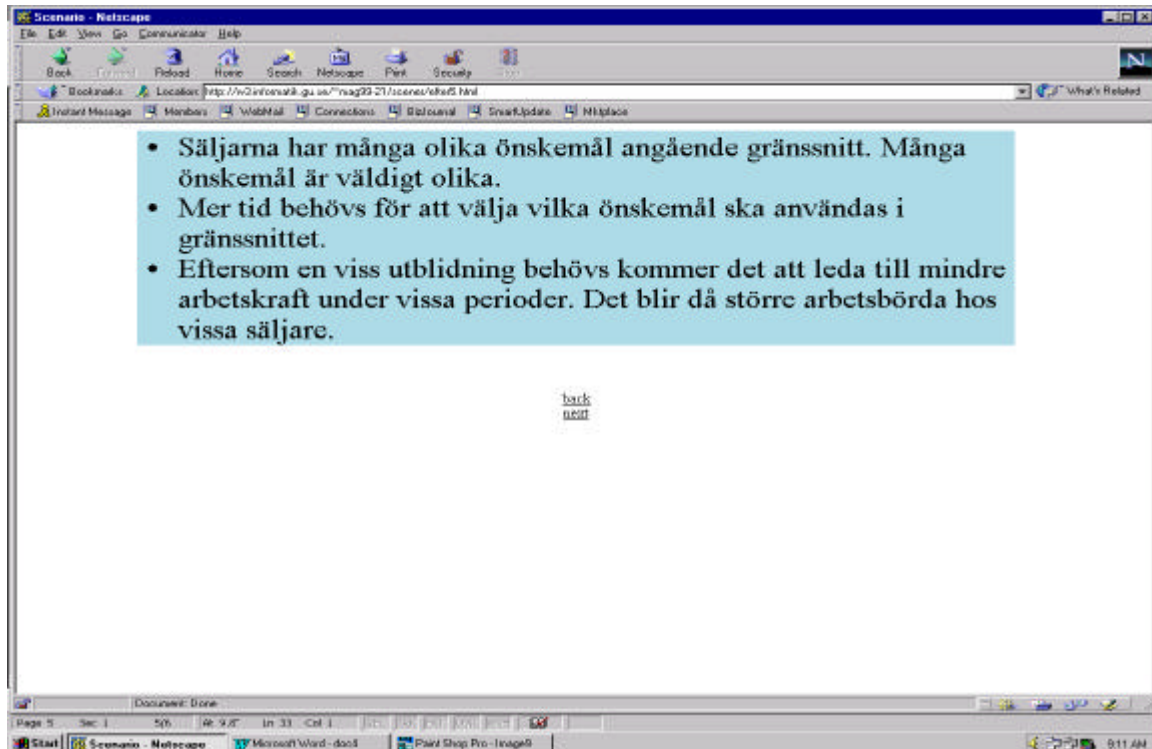
- Säljarna får ett nytt gränssnitt.
- Säljarna får en enhetlig arbetsrutin.
- Nyare teknik och mer kontroll, dvs lättare att lägga till och ta bort funktioner.
- Bättre översikt.
- Det blir svårt att anpassa alla säljares önskemål.
- Utbildning behövs för alla säljare.

Scen 5.2.1: Alternativ 1

- Säljarna har många olika önskemål angående gränssnitt. Många önskemål är väldigt olika.
- Mer tid behövs för att välja vilka önskemål ska användas i gränssnittet.
- Eftersom en viss utbildning behövs kommer det att leda till mindre arbetskraft under vissa perioder. Det blir då större arbetsbörda hos vissa säljare.

back
next

Scen 5.2.1: Alternativ 2

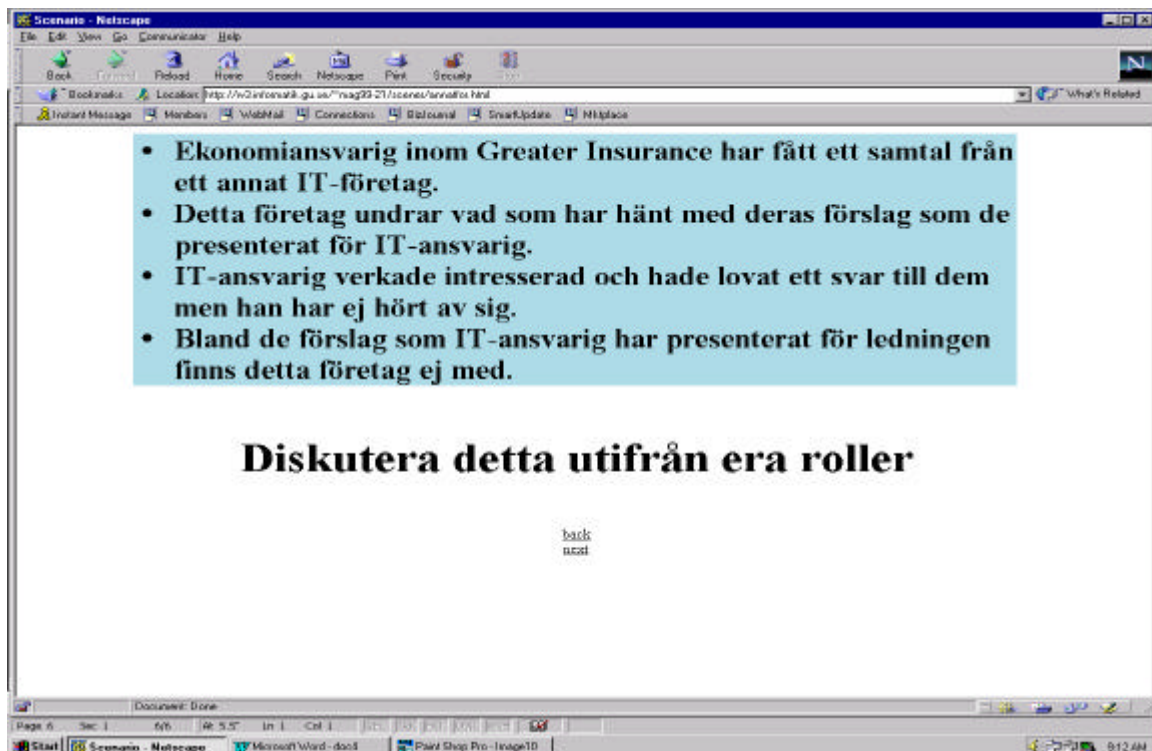


Scen 5.2.1: Alternativ 2

- Säljarna har många olika önskemål angående gränssnitt. Många önskemål är väldigt olika.
- Mer tid behövs för att välja vilka önskemål ska användas i gränssnittet.
- Eftersom en viss utbildning behövs kommer det att leda till mindre arbetskraft under vissa perioder. Det blir då större arbetsbörda hos vissa säljare.

back
next

Scen 6.1: Tilldelning av ny information



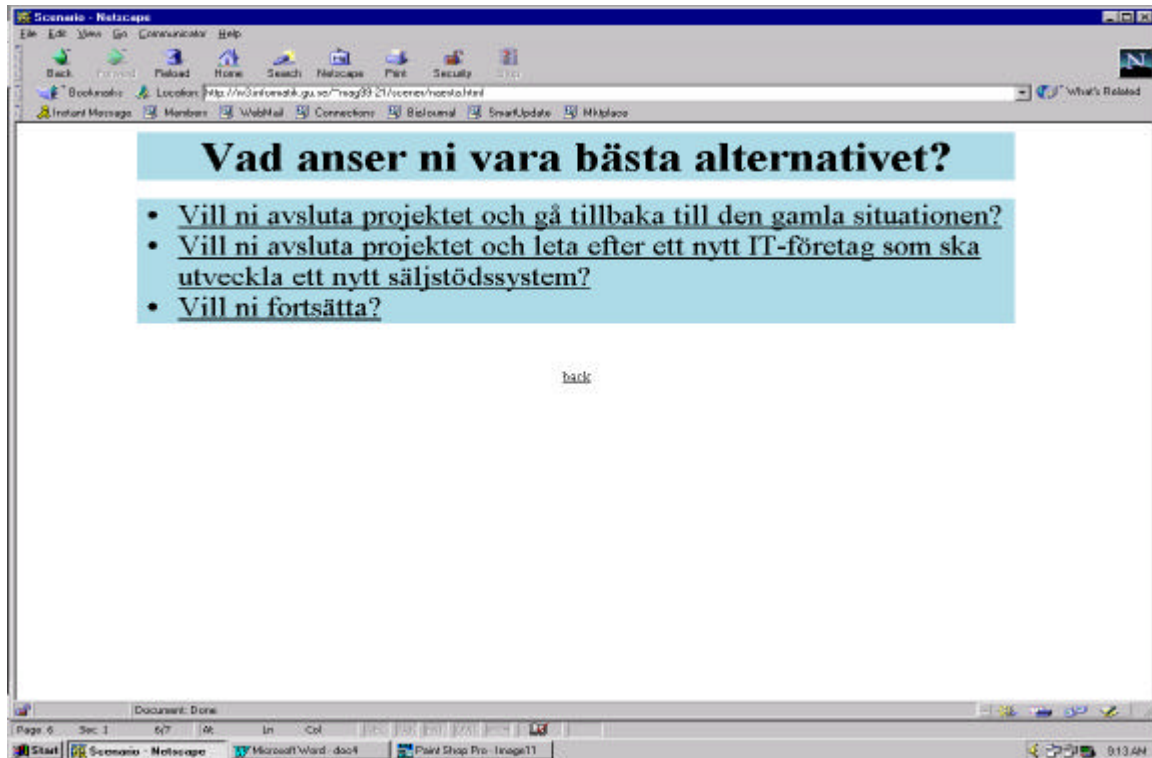
Scen 6.1: Tilldelning av ny information

- Ekonomiansvarig inom Greater Insurance har fått ett samtal från ett annat IT-företag.
- Detta företag undrar vad som har hänt med deras förslag som de presenterat för IT-ansvarig.
- IT-ansvarig verkade intresserad och hade lovat ett svar till dem men han har ej hört av sig.
- Bland de förslag som IT-ansvarig har presenterat för ledningen finns detta företag ej med.

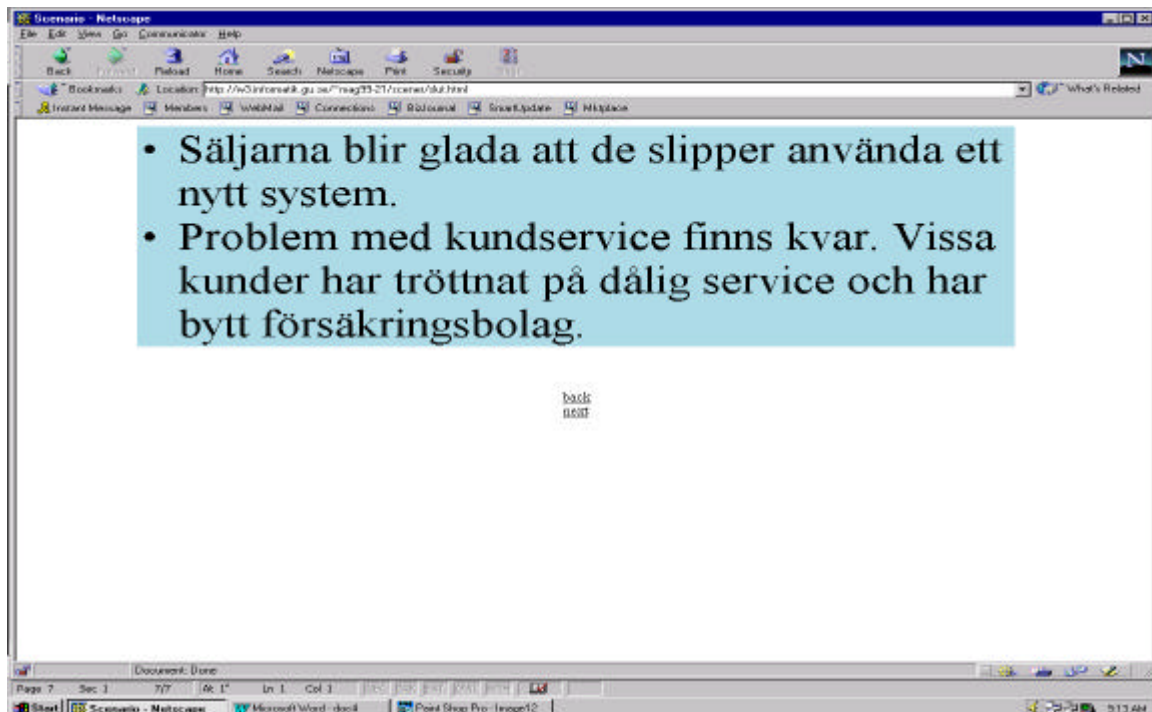
Diskutera detta utifrån era roller

back
next

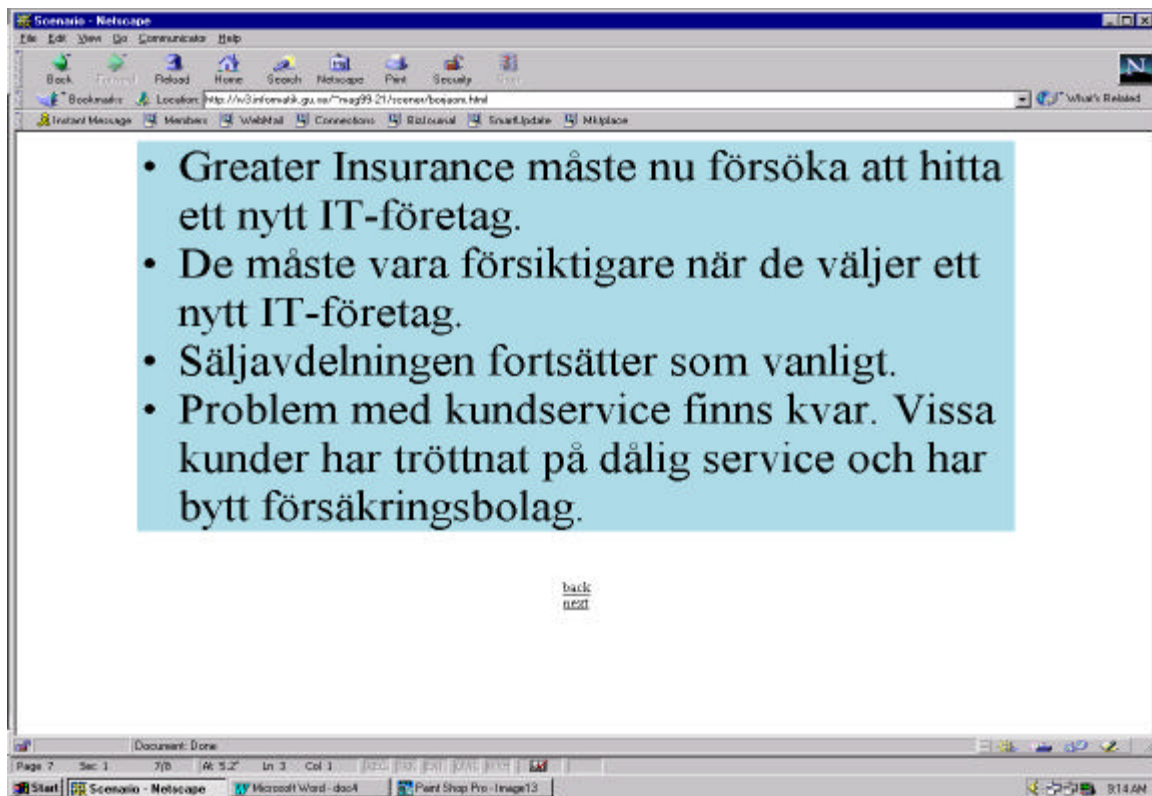
Scen 6.2: Beslutssituation 3



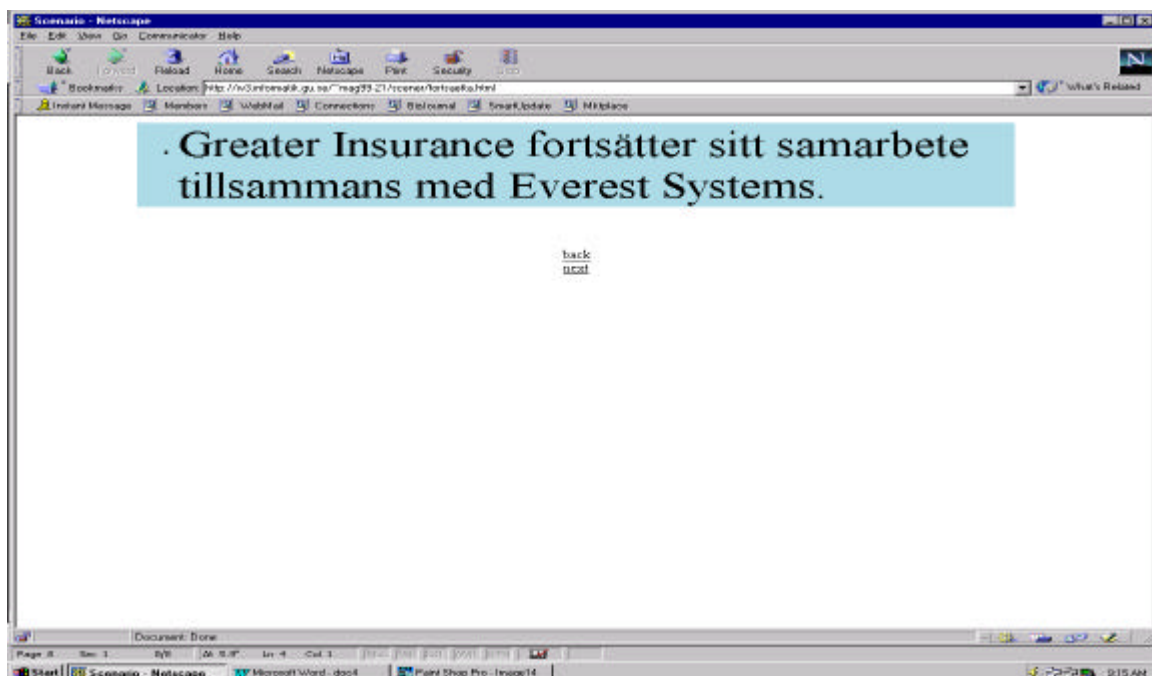
Scen 6.2.1: Alternativ 1



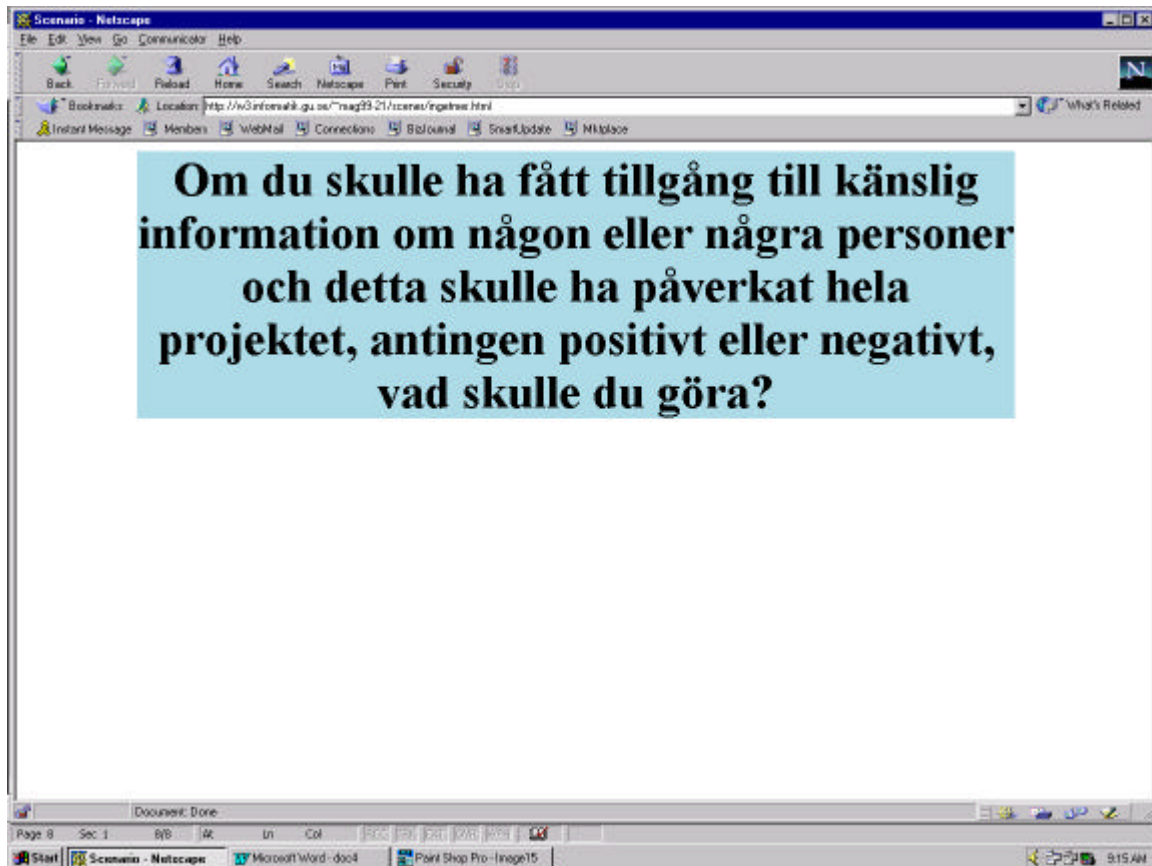
Scen 6.2.1: Alternativ 2



Scen 6.2.1: Alternativ 3



Scen 7: Personlig reflektion



Bilaga 2.

Projektledare (IT-ansvarig):

Du arbetar för Greater Insurance. Inom företaget är du ansvarig för all IT-verksamhet. Det är du som är länken till Everest. Du är en erfaren projektledare, har jobbat inom IT-företag i flera år innan du anställdes på Greater Insurance, ett av de företag var Everest.

När du arbetade inom Everest hade du varit projektledare för ett projekt som efter flera år av arbete lades ned. När detta projekt misslyckades innebar det att företaget förlorade flera miljoner kronor. Du har försökt att undanhålla denna information för dina medarbetare inom Greater, eftersom du vet att de anställde dig på grund av ditt rykte. När Everest blev en kandidat till utvecklingsarbetet blev du nervös att denna information skulle komma fram. Projektledaren från Everest vet du har försökt att undanhålla denna information. Han har lovat att ej släppa ifrån sig informationen om du hjälper till att få igenom deras förslag.

Innan valet av Everest gjordes hade du dock fått information om ett erbjudande av ett billigare och mer effektivt företag med ett bättre förslag.

Du har haft en diskussion med Projektledaren från Everest Systems. Den diskussionen bestod av information om det finns problem med insamlingen av kundinformation till en databas. Ni väljer att inte ta upp detta på nästa möte eftersom det kan visa sig vara negativt för båda.

Ansvarig för säljavdelning:

Du har nyligen blivit anställd på Greater Insurance. Du känner inte till säljarnas arbetsrutiner, men har på ett annat företag arbetat i liknande situationer. Du har ännu inte "kommit in i gruppen" och du känner att säljarna inte litar på dig.

Du har tidigare erfarenheter av ett system som Everest Systems har utvecklat för ett annat företag. Du tyckte dock att systemet kändes lite "gammalt" jämfört med andra system som du sett på marknaden.

Du tycker dock att det behövs ett nytt system inom din avdelning men du är lite tveksam om Everest Systems kan utveckla ett tillräckligt bra system.

Säljare 1:

Du har arbetat för Greater Insurance i 7 år. Har en väldigt bra kontakt med de andra säljare. Du har länge försökt att bli befördrad till ansvarig för säljavdelningen och trodde att detta var din chans när din före detta chef avgick, men ledningen valde den nuvarande chefen i stället. Du är väldigt negativ till det nya systemet liksom de andra säljarna. Men eftersom du har bra kontakt med de andra säljarna känner du att du har större chans att samla in den information som behövs från användarnas sida.

Säljare 2:

Du har arbetat för Greater Insurance i 10 år. Har en väldigt bra kontakt med de andra säljare. Du har länge försökt att bli befördrad till ansvarig för säljavdelningen och trodde att detta var din chans när din före detta chef avgick, men ledningen valde den nuvarande chefen i stället. Du är väldigt negativ till det nya systemet liksom de andra säljarna. Men eftersom du har bra kontakt med de andra säljarna känner du att du har större chans att samla in den information

som behövs från användarnas sida.

Du har kontakt med en som är anställd på Everest Systems. Denna person arbetar med det projekt Everest Systems har tillsammans med Greater Insurance. Vid ett lunch tillfälle råkar denna person säga att deras projektledare var otroligt säker på att de skulle få utveckla detta säljstödssystem. Du frågade förstås varför. Hans svar var att, ”Projektledaren för Everest Systems och IT-ansvarig känner ju varandra väldigt väl.”

Ekonomiansvarig:

Du arbetar för Greater Insurance. Du har hela ansvaret för projektets budget. Du vet att företaget har tidigare lagt ut mycket pengar på projekt som inte lönat sig.

Du är väldigt nyfiken om det bästa och billigaste förslaget verkligen kom ifrån Everest Systems.

På egen hand undersöker du vad det finns för företag som utvecklar liknande system åt tjänsteföretag. Du vill veta om det finns system som är anpassat till en arbetsmiljö inom ett försäkringsbolag.

Du är väldigt intresserad av hur systemet påverkar företagets vinst. Det är viktigt för dig att inköpet av ett nytt systemet ökar vinsten av säljavdelningen vilket då påverkar företagets vinst.

Du hittar ett dokument bland alla dina papper om ett annat IT-företag. Du läser det och märker att deras förslag verkar mycket bättre än Everest Systems. Dessutom behövs det mindre resurser för att utveckla.

Projektledare:

Du arbetar för Everest Systems. Du har tidigare arbetat med IT-ansvarig från Greater Insurance och vet att han undanhåller information om ett misslyckat projekt från sina medarbetare. Du har lovat honom att ej berätta detta för någon i gentjänst att han hjälper till att få igenom ert förslag hos ledningen.

Everest Systems har inte varit lönsam under det senaste året vilket lägger mer press på dig att lyckas med detta projekt.

Du har haft en diskussion med Applikationsutvecklaren. Den diskussionen bestod av information om att tidsschemat inte kommer att hålla men du tror inte att det blir något problem. Du diskuterar detta med IT-ansvarig från Greater Insurance. Ni väljer att inte ta upp detta på nästa möte eftersom det kan visa sig vara negativt för båda.

Applikationsutvecklare:

Du har arbetat på Everest Systems i snart tre år. Detta är ditt första projekt där du är ansvarig för utveckling av ett system. Du arbetar mycket tillsammans med systemdesignern.

Både du och systemdesignern har redan märkt att det kommer att uppstå problem med att samla all information i en databas med tanke på att de nuvarande individuella system är så pass olika. Du har därför diskuterat detta med projektledaren. Han tycker dock inte att det är så allvarligt även om ni tror att det kan påverka projektet negativt om man inte gör någonting åt det nu.

Systemdesigner:

Du har arbetat på Everest Systems i 8 år. Du är erfaren inom försäkringsområdet. Du arbetar mycket tillsammans med applikationsutvecklaren.

Både du och applikationsutvecklaren har märkt att det kommer att uppstå problem med att samla all information i en databas med tanke på att de nuvarande individuella system är så pass olika. Applikationsutvecklaren har därför diskuterat detta med projektledaren. Han tycker dock inte att det är så allvarligt även om ni tror att det kan påverka projektet negativt om man inte gör någonting åt det nu.