



Varning för scope creep

Okontrollerade ändringar i projekt ur den externa projektledarens perspektiv

Författare: Viktoria Nacsá
Sandra Wennesjö

Handledare: Ulrica Nylén

Sammanfattning

Introduktion: Ett vanligt problem i projekt är scope creep, det vill säga en ändring av projektets omfattning som sker okontrollerat; utan att projektets kostnader, tid och kvalitetsmål anpassas därefter. Vi ser en antydning i befintlig litteratur till att scope creep skulle kunna orsaka stress hos projektledaren. I tidigare studier beskrivs externa projektledares förutsättningar vara sämre än internas, följaktligen är det intressant att studera just externa projektledare och utmaningen; scope creep. Inga tidigare studier sammankopplar ämnena extern projektledning, scope creep, stress och coping. Utifrån denna problembakgrund besvarar vi problemformuleringen: *hur upplever och hanterar externa projektledare scope creep?*

Syfte:

Syftet är att öka förståelsen för den externa projektledarens *upplevelse* av scope creep som fenomen och som eventuell stressor. Uppsatsen syftar även till att fördjupa förståelsen för hur externa projektledare *hanterar* scope creep med känslor- respektive problemfokuserade copingstrategier. Vi ämnar också förstå om den externa projektledarens upplevelser och hantering påverkas av att hen är just extern.

Teoretisk referensram: Den teoretiska referensramen är byggd på litteratur och tidigare studier om scope creep samt stress och coping; beskrivet både specifikt för projektledare och generellt. Dessutom adderas teori om projekttriangeln, externa projektledare och krav-kontrollmodellen.

Metod: Studien utförs med kvalitativ forskningsmetod och abduktiv ansats. Urvalet är ett bekvämlighets-, målinriktat-, och snöbollsurval med fokus på externa projektledare i Umeå. Nio externa projektledare i Umeå intervjuas med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Intervjuresultatet transkriberas, kodas och kategoriseras i en tematisk analys.

Resultat: Studiens resultat visar att scope creep kan vara en orsak till negativ stress för externa projektledare. Den externa projektledarens personlighet, erfarenhet och eventuella kontrollbehov kan påverka hur stressad hen blir vid scope creep. Varför omfattningsändringar genomförs utan anpassning av projektmålen kan bland annat bero på att den externa projektledaren inte är medveten om ändringen, eller inte har tid att hantera ändringen. De problemfokuserade copingstrategier externa projektledare använder för att hantera problemet scope creep är bland annat att försöka återfå kontrollen, göra en konsekvensanalys, ha möten, addera mer resurser och att samarbeta i projektgruppen. Några av de känslufokuserade copingstrategier som används är att fundera, söka socialt stöd, motionera och även att försöka lösa problemet.

Slutsats: Även om scope creep kan vara positivt, upplever den externa projektledaren konsekvenserna främst som negativa. För den externa projektledaren kan scope creep leda till negativ stress. Den externa projektledaren har begränsad kunskap om scope creep och hur relaterad stress kan hanteras. Kunskap om scope creep behöver utvecklas och uppmärksammas vidare.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Ulrica Nylén för att hon tagit sig tid att vägleda oss under hela våren. Hennes värdefulla råd och kommentarer har inneburit stor hjälp för oss i processen att skriva vår uppsats.

Vi vill också rikta ett stort tack till våra respondenter för att de tagit sig tid att träffa oss och svara på våra frågor. Deras upplevelser och erfarenheter har inneburit ovärderligt material för vår studie. Vår förhoppning är att de finner nytta i vår uppsats.

Slutligen vill vi tacka Elisabeth och Monica för att de korrekturläst uppsatsen.

Umeå, 2017-05-19

Viktoria Nacsa

Sandra Wennesjö

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Begreppslista	1
1.2 Problembakgrund	2
1.3 Tidigare forskning och forskningsgap	5
1.4 Problemformulering	6
1.5 Syfte	7
1.6 Avgränsningar	7
2. Vetenskaplig metod	8
2.1 Val av ämne	8
2.2 Förförståelse	8
2.3 Forskningsstrategi	8
2.4 Ontologi och epistemologi	9
2.5 Ansats	10
2.6 Litteratursökning	10
2.7 Källkritik	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Projekt som arbetsform	13
3.2 Externa projektledare	13
3.3 Projekttriangeln	15
3.4 Scope creep	16
3.5 Stress	21
3.6 Copingstrategier	25
3.7 Sammanfattning av teoretisk referensram	29
4. Praktisk metod	31
4.1 Intervjumetod	31
4.2 Urval	32
4.3 Förberedelse för intervjuer och intervjuguide	33
4.4 Intervjuerna - utförande	34
4.5 Empiri- och analysmetod	35
4.6 Kvalitetskriterier	36
4.7 Etik	38
5. Empiri: Scope creep i praktiken	40
5.1 Respondenterna	40

5.2	Projektmålen	40
5.3	Fenomenet scope creep	42
5.4	Orsaker till scope creep	43
5.5	Scope creeps konsekvenser på projektet	47
5.6	Hantera scope creep	49
5.7	Kontrollerade ändringar	51
5.8	Scope creeps påverkan på den externa projektledaren	52
5.9	Scope creep och stress	53
5.10	Hantera stress	55
5.11	Att vara extern projektledare	57
6.	Analys	61
6.1	Fenomenet scope creep	61
6.2	Orsaker till scope creep	62
6.3	Scope creep som stressor	63
6.4	Problemfokuserad coping	66
6.5	Känslofokuserad coping	68
6.6	Externa projektledare och scope creep	70
7.	Slutsats och avslutande reflektioner	73
7.1	Slutsats	73
7.2	Praktiskt bidrag	76
7.3	Teoretiskt bidrag	77
7.4	Metod- och resultatreflektion	78
7.5	Samhälleliga och etiska aspekter	78
7.6	Framtida forskningsförslag	79
	Referenslista	81
	Appendix 1: Intervjuguide	87
	Appendix 2: Separata sammanställningar av samtliga intervjuer	90

Figurförteckning

Figur 1. Projektledaren och organisationens framgång	3
Figur 2. Projekttriangeln	15
Figur 3. Scope creep	17
Figur 4. Krav-kontrollmodellen	22
Figur 5. Studiens teoretiska utgångspunkt	30
Figur 6. Vår urvalsprocess	32
Figur 7. Slutsatsmodell	73

Tabellförteckning

Tabell 1. Begreppslista	1
Tabell 2. Intervjuöversikt	35
Tabell 3. Beskrivning av respondenter	40

1. Introduktion

I inledningskapitlet börjar vi med att beskriva några begrepp, utifrån våra egna definitioner, som är viktiga för läsaren att förstå (se Tabell 1). I problembakgrunden presenteras de ämnen som uppsatsen behandlar med syfte att visa på aktualitet och skapa intresse hos läsaren. Vi beskriver också det forskningsgap och de tidigare studier som leder fram till uppsatsens problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens tänkta praktiska och teoretiska bidrag.

1.1 Begreppslista

Tabell 1. Begreppslista

<i>Copingstrategier</i>	Strategier en individ kan använda för att hantera situationer som upplevs stressfulla. Det engelska begreppet coping kan ses som vedertaget även i Sverige.
<i>Extern projektledare</i>	En projektledare som anlitas av det projektägande företaget för att leda projekt. Projektledaren är extern ur det projektägande företagens perspektiv.
<i>Intern projektledare</i>	En projektledare som är anställd vid företaget som äger projektet.
<i>Kontrollerad ändring i projekt</i>	En ändring i projektets omfattning som genomförs med hänsyn till konsekvenserna på projektmålen. Vid behov anpassas projektmålen, genom att till exempel mer pengar eller tid tillförs, eller att kvalitetsmålen ändras.
<i>Lyckat/ framgångsrikt projekt</i>	Ett lyckat/framgångsrikt projekt är färdigt i tid, inom budget och minst har den avsedda kvaliteten.
<i>Omfattning (Eng: Scope)</i>	Projektets omfattning är vad projektet ska innehålla, det vill säga vilket arbete som ska utföras i projektet.
<i>Projekt</i>	Ett tillfälligt uppdrag, med en början och ett slut samt begränsade resurser och begränsad omfattning. Handlingar utförs, som tillsammans ska uppnå ett gemensamt och ofta förbestämt mål. Ett projekt är unikt och inte något som utförs på rutin.
<i>Projektgrupp</i>	Projektgruppen består av projektledaren och de personer som tillsammans utför arbetet i projektet.
<i>Projektledare</i>	Den person som leder projektets aktiviteter, och i de flesta fall en projektgrupp, mot projektets mål.
<i>Projektledningskonsult</i>	Den yrkestitel en extern projektledare oftast har.
<i>Projektmål</i>	Mål för projektets kostnad (resurser), tid och kvalitet.
<i>Projektägare</i>	Företaget som äger projektet i fråga, projektbeställaren, som

	ibland anlitar en extern projektledare. Projektägaren är den externa projektledarens kund och uppdragsgivare.
<i>Scope creep</i>	En ändring, i form av en utökning, av projektets omfattning, som sker utan att kostnader, tid och kvalitetsmål anpassas därefter. Eftersom ändringen sker utan denna anpassning är den okontrollerad. Det engelska begreppet scope creep används i uppsatsen, eftersom det inte finns någon vedertagen motsvarighet som används på svenska och som passar den definition vi använder. Genom att använda oss av begreppet vill vi bidra till att scope creep blir mer vedertaget.
<i>Stress</i>	En individuell kroppslig reaktion som kommer av en fysisk eller psykisk påfrestning. Kan vara både positiv och negativ.
<i>Stressor</i>	Faktorer som orsakar stress hos en individ. Vad som kan vara en stressor är individuellt, de upplevs olika beroende på individens förutsättningar.
<i>Styrgrupp</i>	Styrgruppen är en grupp personer utvald av projektägaren. Deras syfte är att hjälpa till att säkerställa att projektet genomförs på bästa sätt, till exempel genom att sätta projektdirektiv och projektplan och besluta om ändringar. I de fall ingen styrgrupp finns har projektägaren dessa ansvar.
<i>Ändringshantering</i>	Ett systematiskt och formellt sätt för att hantera ändringsförslag kontrollerat. Kan i denna uppsats ses som synonymt med kravanalys.

1.2 Problembakgrund

1.2.1 Projekt som arbetsform ökar

Vad har Brännbollsyran, Uniaden-mässan och etableringen av Utopia gemensamt? Även om de skiljer sig i omfattning och storlek samt omfattar olika branscher är de exempel på arbete som har genomförts i projektform. Att arbeta i projekt har blivit en allt vanligare arbetsform inom en mängd olika branscher (Aitken & Crawford, 2007, s. 666; Crawford, 2005, s. 7; Hobday, 2000, s. 874). Det pratas om att det pågår en projektifiering av världen där både antalet projekt och deras användningsområden ökar (Jensen et al., 2016, s. 21; Lundin, 2011, s. 24). Eftersom den kontext vi idag arbetar och lever i kännetecknas av förändringar (Jensen et al., 2016, s. 24) och projekt också kännetecknas av förändring och dynamik (Aitken & Crawford, 2007, s. 666; Jensen et al., 2016, s. 28; Shenhar, 2002, s. 699-700) kan vi anta att det är en anledning till varför projekt är en vanlig och uppskattad arbetsform i dagens organisationer. Att projekt blir allt mer populärt gör studier och framsteg inom detta forskningsområde ännu mer väsentliga (Jensen et al., 2016, s. 22).

I och med den projektifiering vi ser i samhället idag, efterfrågas också allt fler projektledare (Crawford, 2005, s. 7). Även Pinto et al. (2016, s. 98) styrker att ökningen av projekt som arbetsform gjort att behovet av yrkesverksamma projektledare stigit. På grund av den ökade andelen projekt, är det relevant att ta hänsyn till att kraven på

projektledare har intensifierats (Pinto et al., 2016, s. 98). Arbetet i projekt karaktäriseras ofta av ett högt tempo och en stressande arbetsmiljö eftersom hänsyn till kostnad, tid och kvalitet konstant måste balanseras (Aitken & Crawford, 2007, s. 666; Haynes & Love, 2004, s. 130). Att projekt är unika kan bidra till en förhöjd osäkerhetskänsla för människorna i projektet (Jensen et al., 2016, s. 28), samtidigt är det just utmaningarna och spänningen i arbetet som lockar många till yrket (Aitken & Crawford, 2007, s. 667). Eftersom fler av aktiviteterna i företag utförs som projekt kommer företags chanser att bli framgångsrika i allt större grad påverkas av hur lyckade deras projekt blir, något som i sin tur till viss del avgörs av projektledarens kompetens (Crawford, 2005, s. 7; Mir & Pinnington, 2013, s. 215) (se Figur 1). I och med att projekt som arbetsform ökar (Aitken & Crawford, 2007, s. 666) och projektledarens betydelse för deras framgång är viktig (Mir & Pinnington, 2013, s. 215), väljer vi att fortsätta uppsatsen med ett fokus på projektledaren.



Figur 1. Projektledaren och organisationens framgång (adapterad från Crawford, 2005, s. 8).

1.2.2 Den externa projektledaren

Kompetensen i projekt blir allt viktigare i och med att projekt blir mer komplexa, att ta hjälp utifrån blir därför ett vanligt alternativ (Berggren et al., 2001, s. 41; Horner Reich & Sauer, 2010, s. 126). Oftast finns inte den kunskap som behövs för stora och komplexa projekt tillgänglig i en intern projektgrupp (Nitithamyong, 2007, s. 465). Vi ser att ett företag som strävar efter att i så stor mån som möjligt matcha nya projekt med den mest passande projektledaren, uppenbarligen får större valmöjlighet genom att inte begränsa sig till sina interna projektledare.

I Sato & Gnanaratnams undersökning (2014, s. 13-15) om skillnader mellan interna och externa projektledare, finns en märkbar skillnad i att det är svårare för externa än interna projektledare att utöka budget och projektets tidsfrist. Externa projektledare har också färre lyckade projekt än interna projektledare, en av anledningarna tycks vara att interna projektledare upplever mer flexibilitet och att de i större utsträckning kan ändra projektplaner (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 16). Vi låter Sato & Gnanaratnams (2014) studie, som visar på att det finns skillnader i förutsättningarna för interna och externa projektledare, ligga till grund för vårt val att skilja på de två typerna. Vi ser också att det finns en antydning till att externa projektledares förutsättningar kan vara sämre än internas, vilket i denna uppsats gör det intressant att fokusera på just de externa projektledarna. Närmare bestämt på externa projektledare och en av de stora utmaningarna inom projektledning; scope creep.

1.2.3 Scope creep

Enligt en studie med projektledare har förändring och ändrade prioriteringar visat sig vara ett av de största och mest irriterande problem projektledare möter (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 589). Bara förändring i sig orsakar stress (Assadi & Skansén, 2000, s. 13; Frankenhaeuser & Ödman, 1987, s. 33). Dessa slutsatser antyder att scope creep skulle kunna vara något som gör projektledaren stressad. Scope creep beskrivs nämligen som en okontrollerad utökning av projektets omfattning som genomförs utan att

kostnad, resurser och tid medvetet anpassas till ändringen, enligt Project Management Institute (PMI, 2016, s. 12).

Ett exempel på scope creep kan hittas i historien om Regalskeppet Vasa (Hillson, 2015). Vasaskeppet var ett stort projekt som kung Gustav II Adolf lät bygga, han anlät en projektledare som hade erfarenhet av att bygga liknande skepp (Sjöhistoriska, 2016). Efter att skeppet börjat byggas ändrade kungen sina krav ett flertal gånger; krävde fler funktioner, ett större skepp och ny utformning (Sjöhistoriska, 2016). Projektledaren accepterade kraven under hot om att annars bli av med huvudet (Hillson, 2015). Kungen tillsatte mer resurser till projektet i och med att dess omfattning utökades, men i och med att kraven ökade ännu mer prioriterades vissa delar av kvaliteten istället bort, dessutom krävde kungen att projektet skulle vara färdigt tidigare än planerat (Hillson, 2015). Obenägen att kunna kontrollera det växande projektets omfattning och med allt större ansvar och arbetsbörda avled projektledaren i en hjärtattack (Hillson, 2015). En ny projektledare tog vid och när skeppet slutligen sjösattes sjönk det efter bara några hundra meter (Hillson, 2015; Sjöhistoriska, 2016). Som exemplet visar kan scope creep få förödande konsekvenser för en projektledare och ett projekt.

Scope creep är i litteratur ofta beskrivet som en vanlig orsak till att projekt misslyckas (Khan, 2006, s. 15; Madhuri et al., 2016, s. 23; Nelson, 2007, s. 73). Enligt en undersökning upplevs scope creep i nästan vart fjärde projekt och är därför något projektledare behöver ta hänsyn till (Nelson, 2007, s. 73). Khan (2006, s. 12) menar att hanteringen av projektets omfattning (eng: *scope*), där hantering av scope creep ingår, är en projektledares allra viktigaste uppgift oberoende av i vilken bransch projektet är.

När känslan av kontroll saknas upplevs nästan alltid negativ stress, medan upplevelsen av kontroll och möjlighet att påverka det som sker skapar tillfredsställelse och positiv stress (Frankenhaeuser & Ödman, 1987, s. 42). Stress uppkommer på grund av obalans mellan krav eller påfrestningar på en person och dennes förmåga att hantera dessa (Assadi & Skansén, 2000, s. 23). I en artikel av Bredillet et al. (2015, s. 261) ges externa begränsningar, förändringar och osäkerheter, vilka projektledaren inte kan kontrollera, som exempel på vad som orsakar stress hos projektledare. Kombinationen av förändring och dålig kontroll är med andra ord inte bra för en projektledares stressnivå. Vi ser att en kombination av förändring och dålig kontroll kan jämföras med scope creep, vilket då innebär att scope creep påverkar projektledaren och skulle kunna bidra till negativ stress. I och med att *externa* projektledare upplever mindre flexibilitet och har svårare för att hantera projektets budget och tid (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 14-15) ser vi en antydning till att de upplever mindre kontroll i sitt arbete och därmed riskerar att känna negativ stress.

1.2.4 Varför stress behöver åtgärdas

En lagom nivå av stress kan ses som något positivt, som gör att vi känner oss utmanade istället för belastade, men om stressen blir för intensiv kan det bli påfrestande både psykiskt och fysiskt (Assadi & Skansén, 2000, s. 12). Enligt en studie genomförd av Arbetsmiljöverket 2016 (s. 12) var stress den vanligaste orsaken till arbetsrelaterade besvär för både kvinnor och män. Assadi & Skansén (2000, s. 12-13, 25) beskriver hur stress kan leda till allt från hjärtinfarkt och missbruk till problem med minnet och depression. Den negativa stressen kan leda till allvarliga symptom och beteenden som kan påverka både vår livs- och arbetssituation (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 58; Assadi &

Skansén, 2000, s. 25-26). Stressen påverkar dock inte bara vår hälsa utan också vår arbetsglädje (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 42; Assadi & Skansén, 2000, s. 27). När vi blir stressade är det också vanligt att vi blir irriterade och gör misstag, till exempel drar förhastade slutsatser eller tvärtom, blir passiva och får svårt att fatta beslut (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 58; Assadi & Skansén, 2000, s. 13).

1.2.5 Stress åtgärdas med copingstrategier

Stress är en del av livet, något som är ofrånkomligt och i många fall till och med bra, det är därför inte något som kan undvikas utan istället behöver hanteras på rätt sätt (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 10; Frankenhaeuser & Ödman, 1987, s. 170). Eftersom stress kan ses som en reaktion som människan kan påverka genom förändring av tankar, beteende och känslor (Assadi & Skansén, 2000, s. 23) är det möjligt att göra någonting åt negativ stress. Stresshantering har ett stort värde för individer, företag och samhället (Assadi & Skansén, 2000, s. 27). Det är viktigt att förstå hur projektledare hanterar stressiga situationer (Aitken & Crawford, 2007, s. 667). Det finns två olika sätt att hantera stress på, så kallade "copingstrategier"; problemfokuserade och känslfokuserade (Lazarus & Folkman, 1984, s. 150-152). Problemfokuserad coping innebär att angripa *problemet* som orsakar stressen och känslfokuserad coping innebär att angripa *konsekvenserna* av stressen (Lazarus & Folkman, 1984, s. 150-152). För att förtydliga skulle i sammanhanget den förstnämnda typen, att angripa problemet, vara att göra något åt det scope creep som uppstått i projektet och att angripa konsekvensen att istället göra något åt själva stresskänslan som uppstått hos projektledaren. För att hantera stress och vidhålla en utmanande och positiv, men mindre stressig, arbetsmiljö, kan en person använda en kombination av många olika copingstrategier (Suresh, 2008, s. 482). Samma copingstrategi kan ge olika resultat på olika människor och i olika situationer (Aitken & Crawford, 2007, s. 667).

1.3 Tidigare forskning och forskningsgap

Det finns mycket skrivet om framgångs- och misslyckandefaktorer i projekt. Som en misslyckandefaktor brukar scope creep ofta beskrivas (Khan, 2006, s. 15; Madhuri et al., 2016, s. 23; Nelson, 2007, s. 73). Riskhantering i projekt är ett liknande område, där scope creep ofta nämns som en vanligt förekommande risk (Nelson, 2007, s. 71). Padalkar & Gopinath (2016, s. 1315) menar därför att det är av intresse att fenomenet scope creep studeras närmare. Även Madhuri et al. (2016, s. 23-24) uppmuntrar till vidare studier kring orsaker till scope creep och hur scope creep kan hanteras. Tidigare forskning om scope creep i projekt återfinns framför allt i icke-vetenskapliga artiklar (t.ex. Hunsberger, 2011; Larsson & Larsson, 2009; Madsen, 2016). I vetenskaplig forskning är frågan däremot endast begränsat omnämnd. Några exempel på forskare som undersökt området är Madhuri et al. (2016) som forskat om scope creep kopplat till kundnöjdhet och Thakurta (2013) som har studerat scope creeps påverkan på projektets kvalitet i mjukvaruprojekt. Fokus i tidigare forskning ligger framför allt på projektets omfattning och hantering av denna (eng: *scope* och *scope control*). Till exempel har Khan (2006) skrivit om hur projektets omfattning ska definieras, planeras och kontrolleras och Mirza et al. (2013) beskriver vikten av hur projektets omfattning definieras för att projektet ska bli framgångsrikt. Det saknas alltså övergripande forskning om scope creep, forskningen har heller inte riktat något märkbart fokus på hur projektledaren upplever det. Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 119) skriver dock att scope creep påverkar inte bara projektet utan också projektledaren, vilket indikerar att det kan vara intressant att studera projektledarens upplevelser av scope creep närmare.

Projektledare i kombination med stress, stressorer och copingstrategier har tidigare studerats i stor utsträckning (t.ex. Aitken & Crawford, 2007; Gällstedt, 2003; Haynes & Love, 2004; Leung et al., 2009; Richmond & Skitmore, 2006). Aitken & Crawford (2007) studerar projektledares copingstrategier och visar bland annat att aktiv coping och planering är vanligast för att hantera stress. Gällstedt (2003) beskriver utifrån sin studie att ändringar av bland annat projekt mål sker under projektets gång och att flera olika copingstrategier används av projektledare och andra i projektgruppen för att hantera osäkerhet och stress. Haynes & Love (2004) konstaterar utifrån sin studie på australiensiska byggprojektledare att problemfokuserade copingstrategier, som aktiv coping, hjälper dem bättre än känslfokuserad coping. Leung et al. (2009) studerar byggprojektledare i Hong-Kong och visar på att vilka stressorer som orsakar stress för dem framför allt är: arbetsöverbelastning, dåliga relationer med andra, dålig arbetsmiljö och dålig miljö utanför arbetet. Richmond & Skitmore (2006) har utifrån sin studie av IT-projektledare på ett företag identifierat stressorer och copingstrategier bland dem. De konstaterar att projektledare har lite annorlunda stressorer än andra ledare, att problemfokuserad coping är vanligare än känslfokuserad och att socialt stöd är den mest effektiva copingstrategin (Richmond & Skitmore, 2006). Ingen av dessa artiklar nämner begreppet scope creep, även om vissa berör sådant som kan relateras till scope creep, till exempel Gällstedt (2003) som tar upp projekt mål och ändringar i projekt. Däremot finns ingen tidigare forskning om på vilket sätt just scope creep orsakar stress hos projektledare eller hur de hanterar denna stress. Det antagande vi gör om att scope creep kan leda till stress för projektledaren baseras på kombinationen av teorier om att förändring orsakar stress, samt teorier om att dålig kontroll orsakar stress. Det finns icke-vetenskapliga artiklar som bekräftar vårt antagande (t.ex. Collins, 2016), men då vi inte finner samma slutsats i vetenskaplig forskning är det intressant att närmare studera om projektledare upplever stress i samband med scope creep i projekt.

Att vi utifrån tidigare forskning (Sato & Gnanaratnam, 2014) sett antydning om att externa projektledare kan ha sämre förutsättningar i sitt arbete än interna, gör dem mer intressanta för oss att fokusera på. Detta intresse bottnar i att vi kan koppla de sämre förutsättningarna till en ökad risk för scope creep. Till exempel kan, att scope creep är en vanlig misslyckandefaktor (t.ex. Khan, 2006, s. 15), kopplas till att externa projektledare misslyckas med fler projekt än interna. Att omfattningen vid scope creep utökas utan att till exempel kostnad och tid anpassas därefter (PMI, 2016, s. 12) kan kopplas till att externa projektledare har svårare för att utöka budget och tidsfrist (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 13-15).

Med bakgrund i att vi inte funnit tidigare vetenskaplig forskning som sammanför ämnena stress och scope creep i projekt har vi inte heller kunnat hitta att dessa ämnen studerats utifrån den externa projektledarens perspektiv. Vi anser oss därför ha anledning att påstå att det finns ett forskningsgap inom scope creep, stress och copingstrategier utifrån den externa projektledarens perspektiv.

1.4 Problemformulering

Utifrån ovanstående problembakgrund har vi skapat följande problemformulering:

Hur upplever och hanterar externa projektledare scope creep?

1.5 Syfte

Studiens fokus på hur externa projektledare *upplever* scope creep syftar till att öka förståelsen för scope creep som fenomen samt skapa en initial uppfattning för om vårt förslag stämmer; att scope creep i projekt kan leda till stress för den externa projektledaren.

Förutsatt att förslaget stämmer, syftar uppsatsen även till att fördjupa förståelsen för hur externa projektledare *hanterar* scope creep, genom att skapa ökad förståelse för hur de använder sig av känslor- respektive problemfokuserade copingstrategier.

Vi ämnar också förstå om den externa projektledarens upplevelser och hantering påverkas av att hen är just extern.

1.5.1 Praktiskt bidrag

En djupare förståelse för scope creep utifrån den externa projektledarens perspektiv kan bidra till användbara insikter, för framför allt externa projektledare. Genom att ta del av hur andra externa projektledare upplever och hanterar scope creep kan en extern projektledare vara bättre förberedd på en sådan händelse. Att ge ett förslag på huruvida scope creep kan orsaka stress för den externa projektledaren kan vara användbart både för att externa projektledare ska kunna vara förberedda på att de riskerar att bli stressade i en sådan situation, samtidigt som de copingstrategier som föreslås för att hantera stressen kan vara användbara rent praktiskt. Med hjälp av vår studie skulle externa projektledare kunna utveckla sina copingstrategier, få inspiration till nya copingstrategier och sannolikt må bättre. Genom att uppmärksamma problematiken med scope creep och vikten av stresshantering kan vår uppsats bidra till att de externa projektledarna lägger ett större fokus på dessa områden. Den förståelse som uppsatsen syftar till att fördjupa kan även vara till nytta för företag som anlitar projektledare externt och för företagen där de är anställda, detta är dock ett sekundärt bidrag som inte faller innanför våra syften och avgränsningar.

1.5.2 Teoretiskt bidrag

Uppsatsens teoretiska relevans är att bidra till ämnesområdet projektledning genom att fördjupa förståelsen kring fenomenet scope creep från den externa projektledarens perspektiv. Vi kan bidra till den omfattande forskning som finns inom projektledning, men som är bristande med avseende på kombinationen scope creep, stress och copingstrategier. Med en empirisk studie kan vi se hur denna sammankoppling av ämnen ter sig i verkligheten och bidra med mer kunskap.

1.6 Avgränsningar

Vår uppsats omfattar endast externa projektledares syn på stress och coping i samband med scope creep. Vi behandlar därför inte interna projektledare, övriga individer i projektgruppen, det projektägande företaget eller företaget där projektledaren är anställd. De organisatoriska copingstrategier som företagen kan vidta är inte i fokus, utan vi har valt att ha projektledarens perspektiv. Uppsatsen baseras på projektledarnas upplevelser och vi mäter alltså inte deras stress eller hälsa. Vi fokuserar endast på en stressor och hur just denna upplevs av projektledarna. Valet att avgränsa oss till endast en stressor är för att kunna göra en djupare studie. Studier som undersöker flera stressorer har dessutom redan gjorts. I uppsatsen tar vi inte heller hänsyn till eventuella skillnader på projektledarnas copingstrategier beroende på kön, ålder eller bransch.

2. Vetenskaplig metod

I detta kapitel är syftet att ge läsaren förståelse för de grundläggande vetenskapliga utgångspunkter som vår uppsats bygger på. Vi börjar med att förklara vårt val av ämne och vår förförståelse. Därefter presenteras våra val av forskningsstrategi, ontologi, epistemologi samt forskningsansats. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur vi tänker kring litteratursökning och källkritik.

2.1 Val av ämne

Vi väljer att fördjupa oss i managementområdet projektledning då projekt som arbetsform blir allt vanligare. Förutom utvecklingen av ett projektsamhälle har också projektledarskap som forskningsområde blivit större och viktigare (Jensen et al., 2016, s. 22). Då vi ser projektledning som ett spännande alternativ för våra framtida karriärer och det är en växande typ av arbetsform, är det även av personliga skäl intressant med ökad insikt i ämnet. Vi läser båda civilekonomprogrammet Service Management vid Umeå universitet. Programmet är inriktat på bland annat marknadsföring, ledarskap, relationer, beteendevetenskap (Umeå universitet, u.å.). Utbildningens fokus på människor har skapat ett intresse för oss att vidare studera beteendevetenskapliga frågor som coping och stress, kopplat till projektledarskap. Det är för oss specifikt intressant att fokusera på metoder för att kunna hantera en av de största nackdelar vi ser med yrket; stressrisken. Eftersom scope creep är en stor orsak till att projekt misslyckas (Nelson, 2001, s. 73) och att vi båda kan tänka oss att arbeta som projektledare, är vi intresserade av att förstå detta fenomen bättre och hur det upplevs av projektledare.

2.2 Förförståelse

Eftersom forskarnas egna erfarenheter och förförståelse inom ämnet för en studie påverkar deras tolkningar är det väsentligt att tydliggöra dessa, speciellt i kvalitativa studier (Olsson & Sörensen, 2011, s. 101). Genom att beskriva relevant förförståelse kan forskarna höja kvaliteten på studien och tydliggöra sin utgångspunkt för de objektiva tolkningarna (Olsson & Sörensen, 2011, s. 101). Den teoretiska och praktiska förförståelse vi har till denna uppsats är begränsade. En av oss har läst kursen *Project Management D* och fick då höra talas om scope creep. Vad gäller projektledning har ingen av oss erfarenhet av att vara extern projektledare och vi känner heller ingen i den yrkeskategorin sedan tidigare. Däremot har en av oss arbetat som konsult, vilket kan liknas med yrket projektledningskonsult. Den kunskap, erfarenhet och de normer personer har skapar en referensram för deras egna förutsättningar att hitta kunskap (Olsson & Sörensen, 2011, s. 179). Ju starkare referensramen är desto svårare kan det vara att hitta kunskap utanför den (Olsson & Sörensen, 2011, s. 179), någonting som alltså underlättas i denna uppsats i och med att våra referensramar är begränsade.

2.3 Forskningsstrategi

Att välja en kvantitativ eller kvalitativ forskningsstrategi är ett val av inriktning för hur forskning ska genomföras (Bryman, 2011, s. 40). Kvantitativ forskning handlar framför allt, precis som namnet antyder, om kvantifiering av data (Bryman, 2011, s. 40). I en kvalitativ studie är syftet att gå på djupet i en specifik kontext, för att på så sätt kunna förstå och tolka en djupare innebörd med den specifika forskningsfrågan (Olsson & Sörensen, 2011, s. 54). Eftersom syftet med vår studie är att öka förståelsen för hur externa projektledare upplever en specifik stressor och hur de hanterar denna, har vi valt att genomföra en kvalitativ studie som passar bättre. Vi är inte ute efter att kvantifiera något. Kvalitativa undersökningar används för att beskriva och öka förståelsen för

fenomen i en specifik kontext (Justesen & Mik-Meyer, 2011, s. 13). I och med att denna uppsats har ett *fenomen* i fokus; scope creep, konstaterar vi även i detta fall att en kvalitativ forskningsstrategi är passande. Ytterligare en anledning till att en kvalitativ metod är lämplig är att vi studerar individers copingstrategier och det är just mänskligt beteende vi vill förstå. Allwood (2004, s. 58) beskriver nämligen att en kvalitativ studie är vanlig när syftet är att förstå mänskligt beteende.

En kvalitativ metod syftar inte till att verifiera om någonting är sant eller falskt, utan handlar om att upptäcka sådant som inte kan verifieras som sant eller falskt (Roos, 1984, s. 2). Även när vi försöker förstå om vårt förslag stämmer; att scope creep kan leda till stress för den externa projektledaren, gör vi det genom att fördjupa förståelsen för respondenternas upplevelser. Vi gör det inte genom att kvantifiera data, vilket gör att även denna del av syftet är kvalitativ. Syftet i kvalitativa studier är att lägga vikt på individens uppfattning och tolkning (Bryman, 2011, s. 41). Denzin & Lincoln (2011, s. 9) förklarar att det anses vara möjligt att komma närmare och få bättre insyn i respondentens perspektiv genom kvalitativ forskning, som kännetecknas av intervjuer och observationer. En kvalitativ inriktning blir därför det mest passande valet för att försöka fånga den externa projektledarens subjektiva upplevelser och erfarenheter i samband med scope creep.

2.4 Ontologi och epistemologi

En ontologisk ståndpunkt beskriver hur författare uppfattar verkligheten, i vilken en undersökning äger rum (Justesen & Mik-Meyer, 2011, s. 11). Det klassiska synsättet objektivism innebär att se på sociala omständigheter, till exempel organisationer och kulturer, som yttre krafter som objektivt påverkar människan (Bryman & Bell, 2011, s. 42-43). Det motsatta synsättet är konstruktionism, som innebär att människan istället anses skapa och kunna påverka den omgivande organisationen och kulturen (Bryman & Bell, 2011, s. 43). Det forskare då kan göra är således att beskriva en specifik version av den sociala verkligheten, i en konstruktion som inte är slutgiltig (Bryman & Bell, 2011, s. 43). Vår ontologiska ståndpunkt är konstruktionism. Kopplat till vår frågeställning är den bild vi vill skapa utifrån externa projektledares uppfattningar endast ett försök att förstå och förklara hur de själva uppfattar att de kan påverka sina egna situationer, med olika copingstrategier. Den presentation vi kan göra i denna uppsats är utifrån vår ontologiska ståndpunkt inte att betrakta som fakta eller en slutgiltig beskrivning av hur något är, eftersom det inte är möjligt att göra en sådan presentation av det som ständigt förändras och skiljer sig åt i varje enskild situation.

Vår ontologiska ståndpunkt hänger ihop med vår uppfattning om vad som kan betraktas som kunskap om den sociala verkligheten. Denna syn refereras till som epistemologisk ståndpunkt (Bryman & Bell, 2011, s. 35). Vad som är kunskap enligt ett interpretativistiskt epistemologiskt synsätt, även kallat tolkningsperspektivet, skiljer sig från vad som enligt positivism kan betraktas som kunskap (Bryman & Bell, 2011, s. 38). Den positivistiska synen på kunskap innebär att forskaren kan förklara mänskligt beteende, medan forskning enligt den interpretativistiska synen istället syftar på att förstå det mänskliga beteendet (Bryman & Bell, 2011, s. 38). För vår uppsats passar ett interpretativistiskt epistemologiskt synsätt bättre än ett positivistiskt eftersom vi vill förstå våra respondenters beteende. Eftersom ett interpretativistiskt synsätt syftar till att förstå subjektiva människor ligger det i linje med vår kunskapssyn i denna uppsats och även med vårt konstruktionistiska angreppssätt och vårt kvalitativa metodval.

2.5 Ansats

Ett vetenskapligt arbete har vanligtvis en induktiv eller deduktiv ansats som avgör hur forskarna ser på relationen mellan teori och praktik (Bryman, 2011, s. 26). Forskarnas ansats påverkar också forskningsprocessen i allmänhet och hur analysarbetet genomförs (Fejes & Thornberg, 2015, s. 23). Den deduktiva ansatsen utgår från teori för att sedan via en hypotes se hur denna teori överensstämmer med verkligheten (Bryman & Bell, 2011, s. 31-32). Den induktiva ansatsen å andra sidan innebär att forskaren utgår från verkligheten (Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 56; Fejes & Thornberg, 2015, s. 24). Vår uppsats har sin utgångspunkt i befintlig teori, om scope creep, stress, copingstrategier och projektledning, på så vis kan den betraktas som deduktiv. Vi avser också att förstå om vårt förslag om att scope creep gör externa projektledare stressade stämmer. Eftersom det är ett förslag utifrån befintlig teori som vi avser att undersöka i verkligheten kan även det syftet betraktas som deduktivt. Med bakgrund i dessa två argument har vår uppsats alltså en deduktiv ansats. Vi kommer dock utifrån den befintliga teorin att skapa incitament till ny teori i ovan nämnda områden, detta eftersom det inte finns teori om externa projektledares syn på scope creep, om det är en stressor och vilka copingstrategier som används. Det innebär att vi också har ett induktivt angreppssätt. Sammanfattningsvis kommer vi alltså att använda befintlig teori, förstå om ett förslag stämmer eller inte samt skapa incitament till ny teori. Vår ansats innehåller därför både deduktiva och induktiva inslag. En blandning av deduktiv och induktiv ansats brukar kallas för en abduktiv ansats (Olsson & Sörensen, 2011, s. 48). Vår uppsats har således en abduktiv ansats.

Den abduktiva ansatsen kännetecknas av ömsesidig påverkan mellan teori och praktik (Olsson & Sörensen, 2011, s. 48). Samtidigt som utgångspunkten är från empiri uteslutes inte befintlig teori (Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 56). Alvesson & Sköldberg (2008, s. 56) beskriver att analysen av empirin kan kombineras med den litteratur som finns sedan tidigare genom att teorin används som inspiration för att hitta mönster och skapa förståelse. I vår uppsats har befintliga studier och forskning stor betydelse eftersom vi med hjälp av dessa skapar vårt förslag om att scope creep kan leda till stress, skriver våra intervjufrågor och att vi även använder dem vid vår analys. Vi har alltså använt befintlig teori som en inspirationskälla, precis som Alvesson & Sköldberg (2008, s. 56) anger att det är passande att göra i den abduktiva ansatsen. Däremot kommer också empirin att ha stor betydelse för vår uppsats eftersom vi genom en unik kombination av ämnen vill skapa nya infallsvinklar och kunskap genom kvalitativa intervjuer.

2.6 Litteratursökning

Initialt i forskningsprojekt gör forskare oftast en genomgång av befintlig litteratur inom relevanta ämnesområden för studien (Olsson & Sörensen, 2011, s. 178). Med utgångspunkt i litteraturgenomgången presenteras enligt Bryman & Bell (2011, s. 111) tidigare forskning och teorier utifrån egna tolkningar, med ett kritiskt förhållningssätt och som underlag för egna argument. I denna uppsats är avsnitt 3; teoretisk referensram, en presentation av tidigare forskning utformad på detta sätt.

Vi utgår initialt från tidigare vetenskapliga artiklar om projektledning och litteraturbaserade artiklar där forskningsområdet kartlagts, för att skapa oss en bild av vad som tidigare har studerats. Det framgår i den tidigare forskningen att projektets omfattning (eng: *scope*) och scope creep är områden som studerats i begränsad

utsträckning och vidare studier inom området scope creep föreslås. För att hitta material och få en bild av vad som redan finns inom området scope creep använder vi oss därför av sökord som "scope creep" och "scope change". Extern projektledning och projektledningskonsult är sökord som ger oss ett fåtal resultat i tidigare vetenskaplig litteratur. Vad gäller stress och copingstrategier beskrivs de grundläggande kunskaperna framför allt i böcker, medan vetenskapliga artiklar bättre beskriver dessa ämnen i specifika kontexter, till exempel inom projektledning. Vissa av de sammansättningar av ämnen som vi väljer att studera söker vi efter utan framgång, till exempel ger varken kombinationen "scope creep+stress", "scope creep+external project manager" eller "coping+scope creep" relevanta resultat. Däremot har kombinationer som "scope creep+project management", "project management+stress*", "project management+coping" tidigare studerats och ger oss relevanta sökresultat. Vi använder oss av både de svenska och engelska motsvarigheterna av sökorden, men de engelska är mer framgångsrika eftersom mest forskning gjorts på engelska. Våra sökord utvecklas kontinuerligt i och med att vi finner fler studier och mer kunskap om de relevanta ämnesområdena. Därför går vi ständigt tillbaka och söker med nya sökord och nya sökkombinationer.

Eftersom vår litteratursökning ofta begränsas av att lite finns skrivet inom de områden vi riktar in oss på kan vi inte göra en helt systematisk litteraturgenomgång. En sådan beskrivs av Bryman & Bell (2011, s. 114) som ett tydligt tillvägagångssätt där forskarnas egna misstag och vinklingar lättare kan undvikas. Dock strävar vi hela tiden efter att göra litteraturgenomgången systematisk och försöker gå igenom alla resultat från sökningen, speciellt när vi ämnar att se huruvida ett ämne är utforskat, till exempel scope creep kopplat till stress.

Vi använder olika sökmotorer och databaser i litteratursökningen, främst: Umeå universitetsbiblioteks sökverktyg, Google Scholar, Scopus, Business Source Premier samt den ämnesspecifika tidskriften International Journal of Project Management. När relevant litteratur är begränsad och svår att hitta använder vi även artiklarnas referenslistor för att få tips på liknande studier och artiklar samt få en överblick över vad som finns skrivet inom området.

2.7 Källkritik

Enligt Thurén & Strachal (2011, s. 7) är källkritik en metod för att bedöma tillförlitlighet i olika slags information. En viktig initial åtgärd innan problemformuleringen ska besvaras är att tydliggöra frågan och de begrepp som används (Thurén, 2011, s. 13). För att undvika misstolkningar och precisera de potentiellt diffusa ord vi använder oss av i uppsatsen har vi valt att inkludera en begreppslista (se avsnitt 1.1). Vi har även låtit andra läsa våra texter för att se till att betydelser som är självklara för oss, inte är otydliga för andra.

Det finns fyra källkritiska principer som behöver uppfyllas för att information ska anses vara tillförlitlig (Thurén & Strachal, 2011, s. 13). De källkritiska principerna är: *äkthet*, *tidssamband*, *oberoende* och *tendensfrihet* (Thurén, 2013, s. 7-8).

Äkthet innebär att en källa inte är falsk, utan är vad den utger sig för att vara (Thurén, 2013, s. 7, 17). För att få viss bekräftelse på att de artiklar vi utgår från är äkta använder vi fackgranskade tidskrifter i så stor mån som möjligt. Vi använder även en del böcker

som källor. I vissa fall beror det på att vi väljer att gå tillbaka till originalkällan, exempelvis böckerna av Karasek & Theorell (1990) och Lazarus & Folkman (1984) för att på så sätt undvika att andrahandsreferera. Vi använder, i måttlig mängd, böcker om stress (Arnetz & Arnetz, 2003; Assadi & Skansén, 2000; Frankenhaeuser & Ödman, 1987) samt två böcker om projektledning (Löow, 2009; PMI, 2013). Böcker använder vi för att skapa en bättre grundförståelse för stress respektive projektledning och som ett komplement till artiklarna. Den teori vi använder om scope creep kommer från vetenskapliga artiklar samt från en bok av Meredith & Mantel Jr. (2009). Även om vi i samtliga forskningsområden strävar efter att undvika populärvetenskaplig litteratur, har bristen på vetenskapliga artiklar om scope creep gjort Meredith & Mantel Jr:s (2009) bok värdefull i syfte att skapa en djupare förståelse för vad scope creep är och kan innebära.

När vi exemplifierar scope creep och dess potentiella effekter på projektledarens välmående, använder vi oss av källor om Vasaskeppet som inte är vetenskapliga artiklar. Den ena källan är en Youtube-film på temat scope creep och Vasaskeppet, vilken tydligt ger samma exempel som vi vill presentera och den andra källan är information om Vasaskeppet från Sjöhistoriska (2016). Youtube-filmen är skapad av en forskare inom riskhantering i projekt; Dr. David Hillson (2015) och att vi precis som han använder Vasaskeppet som ett exempel på scope creep anser vi skapar trovärdighet för vårt exempel. Samtidigt är det hans kopplingar mellan scope creep och Vasaskeppet vi använder oss av i vårt exempel, istället för att skapa andra utifrån våra egna, mindre underbyggda kunskaper i ämnet. Sjöhistoriska (2016) anser vi är en tillräckligt trovärdig källa, i brist på tillgänglighet till vetenskapliga artiklar, som beskriver skeppets byggnationsprocess.

När det kommer till tidssamband, finns det större orsak att tvivla på en källa om det gått lång tid mellan att beskrivningen görs och att händelsen inträffade (Thurén, 2013, s. 7). Trovärdigheten hos en källa ökar ju mer samtida den är (Thurén, 2013, s. 31). Vi har en del litteraturkällor som kan betraktas som gamla (t.ex. Carver et al., 1989; Karasek & Theorell, 1990; Lazarus & Folkman 1984). Anledningen till att vi väljer dessa källor är, av samma anledning som vi väljer att ha med dem trots att de är böcker, för att vi i så stor mån som möjligt försöker att gå tillbaka till originalkällor.

En källa ska vara oberoende av andra källor och till exempel inte vara en tradering, en återberättelse av någon annans beskrivning, som ett rykte som går från en person till nästa och så vidare (Thurén, 2011, s. 7, 45). Vi ser till att undvika andrahandsreferat för att säkerställa att källorna är så oberoende som möjligt. En primärkälla är oftast mer tillförlitlig än en så kallad sekundärkälla (Thurén, 2011, s. 45) och vi väljer därför att undvika sekundärkällor i form av andrahandsreferat.

Tendensfrihet innebär att det inte finns skäl att tro att intressen av att förvränga verkligheten skulle finnas, i form av till exempel ekonomiska, politiska eller personliga intressen (Thurén, 2011, s. 7, 63). Det finns inga skäl för oss att tro att våra litteraturkällor skulle ha uppgivit en förvrängd verklighetsbild på grund av ett sådant intresse. Vi väljer ändå att jämföra och beskriva olika källor och har ett kritiskt förhållningssätt till källornas syfte.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen beskriver vi tidigare studier och teorier som är relevanta för vår uppsats. Vi börjar med att beskriva projekt som arbetsform, vilket kan ses som bakgrundsinformation för att underlätta för läsaren att förstå den kontext projektledare arbetar i. De områden som därefter behandlas är externa projektledare, projekttriangeln, scope creep, stress och copingstrategier. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av huvuddragen från hela den teoretiska referensramen.

3.1 Projekt som arbetsform

Globalisering och tekniska framsteg gör att arbetstempot ökar och projektformen har blivit ett föredraget arbetssätt att använda för att driva förändring och utveckling inom näringslivet (Aitken & Crawford, 2007, s. 666). Projekt används för att utveckla nya produkter, skapa nya processer eller en ny organisation (Shenhar et al., 2002, s. 700). Skulle organisationer inte använda sig av projekt skulle de riskera att bli föråldrade och ha svårt för att hantera konkurrensen bland företag (Shenhar et al., 2002, s. 700).

Projekt som arbetsform ställer höga krav på de inblandade, bland annat i form av begränsade resurser, fastställda slutdatum och ett konstant behov av att göra flera saker samtidigt (Pinto et al., 2016, s. 91). Vidare är en stor del av en projektledarens arbete att försöka skapa balans mellan förväntningar från många olika intressenter, vilket gör att projektledare ofta har svårt att tillfredsställa samtliga (Pinto et al., 2016, s. 91). Att projekt är unika nämns av många forskare som en av projektformens största kännetecken (se bl.a. Crawford & Aitken, 2007, s. 666; Jensen et al., 2016, s. 30; Vidal & Marle, 2008, s. 1094). Enligt Vidal & Marle (2008, s. 1094-1095) är projekt unika för att det alltid är minst en av följande faktorer som förändras mellan projekten: mål, resurser och omgivning. Enligt Shenhar et al. (2002, s. 704) kan projekt variera bland annat i form av teknologi, storlek, komplexitet och risk.

Ovanstående redogörelse för projektformens kännetecken och förutsättningar kan ses som en introduktion till vårt problemområde. Det kan vara svårare för läsaren att förstå projektledarens upplevelser om hen inte vet och förstår vilka specifika förutsättningar projektledare generellt har i sin arbetssituation och arbetsmiljö. Den än mer specifika arbetssituationen för just externa projektledare redogörs näst.

3.2 Externa projektledare

Ett sätt för att skilja på olika typer av projektledare är att, som Sato & Gnanaratnam (2014), dela in dem i interna och externa projektledare. Horner Reich & Sauer (2010) skriver om externa projektledare i IT-branschen. Eftersom konkurrensen i IT-branschen ökar, söker företag ofta efter hjälp utifrån (Horner Reich & Sauer, 2010, s. 126). Enligt Horner Reich & Sauer (2010, s. 126) finns det flera anledningar för företag att använda sig av externa projektledare: det reducerar risk, det är praktiskt när företaget har ont om personal och det kan ge tillgång till specialiserad kompetens och kunskap. Att beskriva externa projektledare är relevant för vår uppsats eftersom det ger en bild av deras specifika förutsättningar som kan påverka hur de upplever och hanterar scope creep.

Enligt Sato & Gnanaratnam (2014, s. 2) fanns det, vid tiden för deras studie, ingen tidigare vetenskaplig litteratur som klargjorde skillnaderna mellan interna och externa projektledare, de poängterar till och med att forskare oftast förbiser denna differentiering och istället skiljer på projektyper. Författarna (Sato & Gnanaratnam,

2014, s. 2) förklarar vikten av att studera skillnaden mellan interna och externa projektledare genom att poängtera att projektledartyp kan ha en signifikant betydelse för projektets framgång och att olika projektledare behöver anställas för olika typer av projekt. Sato & Gnanaratnam, (2014, s. 2) menar också att deras studie utmanar generella standarder inom projektledning som antyder att projektledare kan leda alla typer av projekt. Även enligt Müller & Turner (2007, s. 31) behöver olika projekt olika typer av projektledare. Att det finns olika typer av projektledare stärker Horner Reich & Sauers (2010, s. 126) ovan nämnda argumentation kring anledningar att anlita projektledare externt, eftersom det alltså kan vara viktigt att kunna välja projektledare utifrån projektet istället för utifrån vem som finns tillgänglig internt.

Sato & Gnanaratnams undersökning (2014, s. 12) visar att alla de tillfrågade externa projektledarna var certifierade inom projektledning, medan bara drygt hälften av de interna var det. Enligt samma undersökning (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 11) var sociala, begreppsmässiga och tekniska färdigheter högre hos externa än interna projektledare. Enligt undersökningen visar det sig också vara svårare för externa projektledare att utöka budget och tidsbegränsningar, jämfört med hur det är för interna projektledare (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 14-15). Förutom att hantera kostnad och tid, är projektets intressenter det största problemet som externa projektledare möter (Sato & Gnanaratnams studie, 2014, s. 15). Externa projektledare hanterar intressenter, kostnader och tid proaktivt med hjälp av noggrann planering för att kunna undvika kontraktsbrott, till skillnad från interna projektledare som är mer benägna att i efterhand kunna justera projektets resurser (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 20). Studien visar slutligen att externa projektledare överlag upplever mindre flexibilitet och mindre möjlighet att förändra projektplanen än interna och att de misslyckas med projekt i större utsträckning (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 16). Enligt deras respondenter är anledningen till externa projektledares misslyckande framför allt begränsningar i: flexibilitet i att ändra projektplanen, stöd, interna nätverk, och relationer (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 16).

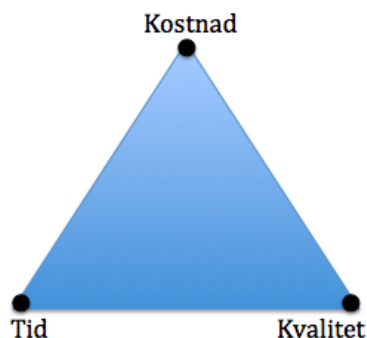
Berggren et al. (2001, s. 40) har identifierat tre problem med att ha konsulter i projekt. Dessa problem antyder sådant som kan vara specifikt utmanande för en extern projektledare. Det första är problem med koordination; eftersom projekt ofta är väldigt komplexa räcker inte kontrakt och projektplaner, utan hjälp från andra konsulter och parter krävs (Berggren et al., 2001, s. 40). I och med att det ofta är många olika parter i ett projekt blir det en hög grad av osäkerhet, sämre kommunikation och de olika parterna är beroende av varandra (Berggren et al., 2001, s. 40). Berggren et al:s (2001, s. 40) beskrivning antyder att det är fler parter i ett projekt för konsulter att hålla reda på än vad det kan vara för interna projektledare. Det andra problemet är frånvarande kunder, vilket beror på att en utomstående konsult som extern ligger ett steg längre ifrån slutkonsumenten av företagets produkt och anpassningar efter denne blir därför svårare (Berggren et al., 2001, s. 40-41). Det tredje problemet är att lärandet mellan projekt i organisationen blir mer komplicerat än det redan är, i och med att projektledaren ofta försvinner från företaget när projektet är slutfört (Berggren et al., 2001, s. 41).

Externa projektledare förväntas inte bara att leverera ett framgångsrikt projekt utan också att ge projektägaren valuta för pengarna (Horner Reich & Sauer, 2010, s. 126). I en annan sammanställning av viktiga faktorer som avgör hur väl en extern projektledare presterar, är det viktigaste deras förmåga att bidra till att projektets mål uppnås

(Nitithamyong & Tan, 2007, s. 475). I detta kriterium ingår förmågan att hjälpa till att minska förändringar av projektet, men även att hjälpa till att färdigställa projektet inom estimerad budget och tidplan (Nitithamyong & Tan, 2007, s. 474). Att kunna se till att projektets mål uppfylls för oss osökt in på projekttriangeln och nästa avsnitt.

3.3 Projekttriangeln

För att beskriva de tre balanserade faktorer som påverkar projektets framgång: kostnad, tid och kvalitet, används ofta modellen "projekttriangeln" (eng: *The Iron Triangle*) inom projektledning (Atkinson, 1999, s. 338; Nemati & Barko, 2003, s. 293) (se Figur 2).



Figur 2. Projekttriangeln (adapterad från Atkinson, 1999, s. 337).

Enligt Catanio (2013, s. 10) använder majoriteten av litteraturen fortfarande projekttriangeln som ett mått på ett projekts framgång. Eftersom definitionen med kostnad, tid och kvalitet används i stor utsträckning av forskare (Atkinson, 1999, s. 337; Jha & Iyer, 2007, s. 527) samt skapar en god grundförståelse och utgångspunkt, väljer vi att utgå från den. Kostnad, tid och kvalitet nämns även i andra studier, även om det inte alltid kallas projekttriangeln och även om kvalitet kan bytas ut mot andra liknande ord. Shenhar et al. (2002, s. 702) pratar till exempel i sin artikel om tid, budget och prestation. Prestation skulle då kunna jämföras med kvalitet. Catanio et al. (2013, s. 11) skriver om projekttriangeln utifrån kostnad, tid och omfattning, vilka beskrivs påverka och hänga ihop med varandra. Om någon av delarna i projekttriangeln ändras, till exempel budgeten måste skäras ner, kan vi anta att det även kommer att påverka kvaliteten och/eller tiden för projektet. Till exempel beskriver Jeang (2015, s. 524) att målen för projektets kvalitet behöver kunna justeras i och med att tidsåtgången i projektet kan bli längre eller kortare än planerat. I vissa projekt är det viktigt att hålla budgeten, i andra att hålla sig till tidsramen. Det är naturligt att vissa projekt har som huvudsakliga mål att inte överskrida restriktioner i kostnad och tid för att de är svåra att ändra på (Atkinson, 1999, s. 339). För att förtydliga skulle ett exempel kunna vara Olympiska spelen, som antagligen inte kan överskrida tidsrestriktionen eftersom de har ett fast datum för starten då alla förberedelser behöver vara klara.

I en studie gjord av Shenhar et al. (2002, s. 707) frågade de sina respondenter om hur de ställer sig till att möta kraven på tid, budget och andra krav. De flesta projektledare svarade att detta är en av de mest kritiska arbetsuppgifter de har och att de anser att deras prestation bedöms utifrån hur väl de möter projektets mål, framför allt målen för tid och budget (Shenhar et al., 2002, s. 707). En av respondenterna i ovan nämnda studie svarade till och med att hans rykte alltid varit att kunna avsluta projekten enligt schema, därför var det viktigt att alltid uppfylla kraven på tid för att inte förstöra detta rykte (Shenhar et al., 2002, s. 707). Det visade sig också att alla respondenter ansåg att de

mötte kraven på prestation och att detta krav inte sågs som något större problem (Shenhar et al., 2002, s. 708). Avslutningsvis visade samma studie att även om alla projektledare tyckte att det var viktigt att uppfylla kraven på tid och budget, så varierade *hur* viktigt det var beroende på projekttyp (Shenhar et al., 2002, s. 708).

Kritik har dock riktats mot projekttriangeln. Atkinson (1999, s. 337) resonerar i sin artikel om att det inte räcker att avgöra projektets framgång eller misslyckande utifrån huruvida projektet uppfyller målen för kostnad, tid och kvalitet, detta resonemang skulle kunna relateras till att Shenhar et al. (2002, s. 702) menar att framgång betyder olika saker för olika personer. I sin studie kommer Atkinson (1999, s. 341) fram till att projekttriangeln är användbar och till och med nödvändig, men inte så bra som den skulle kunna vara om ytterligare faktorer läggs till. Enligt en artikel av Shenhar et al. (2001, s. 701) är projektledarens fokus oftast på att få arbetet gjort, att uppnå målen för kostnad, tid och kvalitet, medan andra viktiga faktorer som företagets övergripande mål och kundnöjdhet inte alltid är självklara att beakta. Projekttriangeln fortsätter dock att användas utifrån kostnad, tid och kvalitet (Atkinson, 1999, s. 341) och har därmed fortfarande stor påverkan på projektledarens arbetsliv.

I vår studie har vi valt att utgå från projekttriangeln som omfattar kostnad, tid och kvalitet, eftersom de tre delarna av projekttriangeln ofta påverkas av scope creep. Vi ser därför att scope creep enklare kan förstås med hjälp av en redogörelse av projekttriangeln. Scope creep beskrivs närmare i avsnitt 3.4. Projekttriangeln kommer dock inte att användas för en djupare analys utan kan mest ses som ett komplement till litteraturen om scope creep. För att återkoppla till avsnitt 3.2 om externa projektledare är det väldigt viktigt att som extern kunna uppfylla projekttriangelns mål för kostnad, tid och kvalitet. Eftersom det finns en projektägare som förväntar sig valuta för pengarna av en extern projektledare (Horner Reich & Sauer, 2010, s. 126) och som vill se att projektet uppfyller målen samt håller sig inom ramarna för kostnad och tid (Nitithamyong & Tan, 2007, s. 474-475) är projekttriangeln extra väsentlig. Eftersom kommunikationen kan påverkas negativt, kundkontakten är svårare och lärdomarna mellan projekt begränsas, då projektledaren är extern (Berggren et al., 2001, s. 40-41), kan vi se att förutsättningarna för en extern projektledare att uppnå målen för kostnad, tid och kvalitet också kan vara sämre än för en intern projektledare. Att uppnå målen för kostnad, tid och kvalitet kan också försvåras av scope creep.

3.4 Scope creep

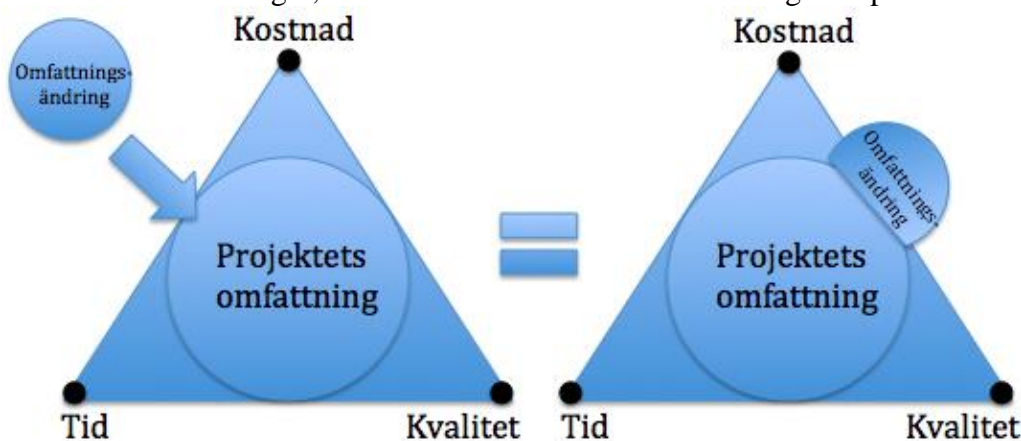
3.4.1 Definitioner

Projektets omfattning (eng: *scope*) är enligt vår definition projektets innehåll, det vill säga det arbete som ska innefattas i projektet.

Innan vi beskriver vår definition av scope creep presenterar vi några alternativ. Scope creep i megaprojekt definieras av Giezen (2012, s. 783) som flera ändringar i omfattningen (eng: *scope changes*) som sker samtidigt. I en artikel med fokus på kostnadsförändringar i byggprojekt definierar Shane et al. (2009, s. 225) scope creep som flera ändringar i omfattningen som sker samtidigt och som ökar projektets kostnader. Skillnaden mellan scope creep och ändring i omfattningen är alltså att många små ändringar tillsammans utgör scope creep, enligt Shane et al. (2009, s. 226). Thakurta et al. (2013, s. 37-38) skriver att scope creep har definierats som "*tillägget av krav eller funktion i den existerande omfattningen, under projektets genomförande.*"

och beskriver även att scope creep i tidigare forskning ofta omnämns i samband med att vad projektet behöver är flyktigt.

Enligt Madhuri et al. (2016, s. 23, vår översättning), som skriver om mjukvaruprojekt, är scope creep: "... ytterligare krav eller ändringar, som dyker upp under ett projekts livscykel och som leder till extra arbete i form av tid och kostnad.". Project Management Institute (2016, s. 12) definierar scope creep som en okontrollerad utökning av projektets omfattning som genomförs utan att kostnad, resurser och tid medvetet anpassas till ändringen. De två sistnämnda definitionerna stämmer bäst överens med den vi använder oss av, där även ändringens effekter på projektets kostnad och tid inkluderas. Enligt vår definition inkluderar vi dock resurser i ordet kostnad, till skillnad från Project Management Institute (2016, s. 12). Vår definition innefattar dock alla de tre delarna av den traditionella projektriangeln: kostnad, tid och kvalitet. Enligt oss är scope creep en ändring, i form av en utökning, av projektets omfattning som sker utan att kostnader, tid och kvalitetsmål anpassas därefter. Eftersom målen för projektets kostnader, tidsåtgång och kvalitet inte beaktas vid ändringen i omfattning, kan scope creep i vår bemärkelse även beskrivas som en okontrollerad ändring. Hur Khan (2006, s. 15) beskriver orsaken till scope creep, kan kopplas till och styrka hur vi valt att definiera scope creep. Khan (2006, s. 15) skriver att projekt drabbas av scope creep som ett resultat av att muntliga eller skriftliga instruktioner har utfärdats utan hänsyn till konsekvenserna. För att förtydliga vår definition av scope creep illustreras fenomenet i en figur (se Figur 3). Som figuren visar initieras scope creep med att en ändring sker i projektets omfattning, till exempel att nya instruktioner eller krav tillkommer. Detta kallar vi för en omfattningsändring (eng: *scope change*). Om projektmålen för kostnad, tid och kvalitet inte anpassas därefter blir resultatet att omfattningen är större än målen, som därför kan bli problematiska att uppnå. Det vill säga att kostnaderna eller tiden inte kommer att räcka till längre, eller att kvaliteten inte kan bli så hög som planerat.



Figur 3. Scope creep

3.4.2 Orsaker

Enligt Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 501) kan scope creep initieras av tre olika anledningar: dels på grund av att teknologiska förutsättningar är osäkra från början, även på grund av att ny kunskap utvecklas hos projektägaren eller andra intressenter, eller sist på grund av att kraven på projektets utförande eller resultat förändras. Barry et al. (2002, s. 114) skriver i sin artikel om mjukvaruprojekt att den enkla förklaringen till varför scope creep uppstår vore att skylla på en misslyckad kravanalys av vad projektet kommer att behöva. Samtidigt menar de att extern påverkan och projektens föränderliga omständigheter gör att det är svårt att ha tillräcklig information initialt i ett projekt

(Barry et al., 2002, s. 114). Ovan nämnda orsaker till scope creep är alla orsaker till varför en ändring i omfattningen kan ske. Däremot kan det finnas andra orsaker till varför en ändring i omfattningen sker *okontrollerat*, alltså utan hänsyn till konsekvenserna.

Enligt Lööw (2009, s. 35) är ett vanligt problem inom projektledning att projektet inte är tillräckligt avgränsat samtidigt som projektledaren inte kan säga nej. I en situation där projektets omfattning inte är väl avgränsad och projektet utsätts för nya krav eller förslag på ändringar, skulle projektledarens oförmåga att säga nej alltså kunna skapa problem. Om projektledaren inte säger nej till en ändring, kan projektets omfattning utökas medan kostnad, tid och/eller kvalitet inte anpassas därefter, då sker utifrån vår definition ett scope creep. För att kunna uppnå målen för kostnad och tid i ett projekt är det viktigt att utifrån en definition av projektets omfattning formalisera ändringar, vilket även bidrar till att hålla kunderna nöjda (Papke-Shields et al., 2010, s. 659). Genom att formalisera ändringar menar författarna att risken för scope creep troligen minskas, samtidigt som alla kan hållas uppdaterade om ändringarna (Papke-Shields et al., 2010, s. 659). Om muntliga eller skriftliga instruktioner ges utan hänsyn till konsekvenserna kan scope creep bli följden, enligt Khan (2006, s. 15). Allt eftersom ny information och ändrade krav dyker upp hanteras de individuellt, vilket gör att projektledaren sällan ser att projektet växer och kräver mer tid och arbete (Barry et al., 2002, s. 114). Uppskattningen av vad projektet kommer att kräva justeras därför inte och scope creep har påbörjats (Barry et al., 2002, s. 114). När större ändringar dyker upp gör de flesta projektledare en justering av vad som kommer att krävas i projektet, medan mindre ändringar tillåts smita förbi utan att uppmärksammas (Barry et al., 2002, s. 117). Det är nämligen väldigt krävande för projektledaren att göra nya uppskattningar av vad som kommer att krävas i ett projekt (Barry et al., 2002, s. 117). De orsaker till scope creep som här presenteras syftar till att skapa en grundläggande förståelse för hur scope creep uppkommer, samtidigt som det ger en utgångspunkt för vår studie av vad externa projektledare upplever att scope creep orsakas av.

3.4.3 Konsekvenser

Eftersom scope creep bidrar till att projektet växer i omfattning pressas tidsschemat, vilket i sin tur gör att fler problem uppkommer (Thakurta, 2013, s. 40). När scope creep sker, är det svårt att färdigställa projektet enligt målen för kostnad och tid (Dey et al., 2007, s. 294). Scope creep brukar därför inte vara uppskattat varken ur ett affärsperspektiv eller kundperspektiv (Madhuri et al., 2013, s. 21). Även om en mindre ändring i ett projekt inte lär ha mer än minimal effekt på projektets totala kostnader, kan många tillsammans, med tiden få väsentliga effekter, trots att ändringarna ofta inte ens är väsentliga för projektets slutfunktion (Shane et al., 2009, s. 225). Trots att scope creep oftast beskrivs som något negativt, en risk och ett skäl till projektmislyckande (se bl.a. Dey et al., 2007; Keil, 1998; Madhuri, 2016; Nelson, 2007) behöver det inte nödvändigtvis alltid ses på detta sätt. Dey et al. (2007, s. 297) uppger att scope creep i IT-projekt ibland kan behövas för att uppmärksamma kvalitetsproblem. Om scope creep kan bidra till att projektets kvalitet i slutändan förbättras skulle det alltså kunna ses som något positivt. Thakurta (2013, s. 40) konstaterar att kvalitetssäkringen i ett mjukvaruprojekt i slutändan kan påverkas positivt av scope creep i och med att mer arbetskraft tillförs projektet. Det finns en benägenhet hos projektledaren att initialt skära ner på arbetsuppgifter som kvalitetssäkring vid scope creep, för att minska risken för

ökningar i kostnad och tid, men Thakurta (2013, s. 40) menar att det sedan tenderar att bli en ökning i arbetskraft som ger en positiv slutpåverkan på kvalitetssäkringen.

När ett mjukvaruprojekt som innehåller ouppmärksammade ändringar och scope creep är avslutat har det överskridit både tidplan och budget, utan att projektledaren vet varför (Barry et al., 2002, s. 114). Även i de fall där projektledaren har upptäckt att projektets omfattning växer, finns det enligt Barry et al. (2002, s. 114) undersökningar som visar att bara 35 % av dem lyckas avbryta projektet tidigare än i slutet då mycket resurser redan har förbrukats. Scope creep leder till att projekt växer i omfattning och därmed till att projektet kräver mer arbete (Barry et al., 2002, s. 117). Hur stort ett scope creep blir påverkas bland annat av projektets längd; med tiden blir ett scope creep större och likaså vilken arbetsinsats projektet kommer att kräva (Barry et al., 2002, s. 117). Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 119) beskriver scope creep som en kris under projektets gång, vilken påverkar både projektet och projektledaren.

Atkinson et al. (2006, s. 691) beskriver att projektägaren kan känna lättnad över att inte behöva vara ansvarig för de risker och den börda som projekt medför, när en projektledare istället ses som ansvarig. Projektledaren ses lätt som syndabocken, vare sig hen är ansvarig eller inte (Atkinson et al., 2006, s. 691). När scope creep inträffar riskerar projektledaren enligt Löow (2009, s. 35) att förlora den respekt som finns för hen. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att scope creep lär vara påfrestande för projektledaren.

3.4.4 Hantering

Det är i princip oundvikligt att de initiala projektplanerna ändras under projektets gång (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 501). För att en ändring inte ska påverka projektets tidsåtgång och ekonomi så mycket behöver projektledningsgruppen effektivt hantera den (Ibbs et al., 2001, s. 159). Vi kan anta att detsamma kan gälla för att undvika påverkan på projektets kvalitet. Det är projektledarens uppgift och ansvar att hantera scope creep (Dey et al., 2007, s. 298; Meredith & Mantel Jr., 2009, s.119). Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 119) ser hantering av scope creep som en förmåga att kunna hålla kvar projektet på rätt spår och menar att projektledaren behöver kunna "släcka bränder" för att kunna hantera de okontrollerade ändringar som sker under projektets gång. Madhuri et al. (2013, s. 26) kommer i sin studie fram till att effektiv hantering av scope creep (eng: *scope creep management*) är lovande för att öka kvaliteten i mjukvaruprojekt. Som Thakurta (2013, s. 40) beskriver skulle scope creep kunna ha positiva effekter på projektets kvalitet, om arbetskraft tillförs projektet. Vi tolkar det som att det med en god hantering alltså finns möjligheter att vända scope creep till något positivt.

För att undvika de negativa konsekvenser scope creep kan resultera i, föreslår Löow (2009, s. 35) att projekt bör ha en tydlig initial avgränsning som uppdateras under projektets gång, att nya krav eller förslag utvärderas väl samt att resurser, tid och kvalitet anpassas utifrån en eventuell förändring. Madhuri et al. (2016, s. 23) skriver att det finns flera förslag på lösningar till hur scope creep kan kontrolleras och hanteras i mjukvaruprojekt och ger exempel som att perfekt dokumentera, ha en process för ändringshantering, sätta en tydlig tidplan för projektet, stämma av projektets omfattning med intressenterna och ha kontinuerliga möten med projektgruppen. I befintlig litteratur om hur scope creep kan hanteras kretsar majoriteten kring hur scope creep kan undvikas

och förebyggas (t.ex. Lööw, 2009, s. 35; Madhuri et al, 2016, s. 23), medan det saknas information om hantering av scope creep som redan skett. Däremot finns det forskning kring hur ändringar i projekt kan hanteras och kring vilka faktorer som kan påverka sådan hantering. Eftersom en projektledare inte kan undvika ändringar är det viktigt att istället kunna kontrollera dem, förslagsvis genom ett system för ändringskontroll (eng: *change-control system*) (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 503). Således kan delar av forskningen kring projektledares ändringshantering vara applicerbar på hur scope creep kan hanteras, även om ändringen i omfattning redan skett okontrollerat.

Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 501) är övertygade om vad som är en projektledares största bekymmer: “[...] att hantera ändringar och förändrade prioriteringar uppfattas som det viktigaste enskilda problem en projektledare möter - eller om inte det viktigaste, i alla fall definitivt det mest irriterande”. Vilket dessa författares undersökning också antydde var sant (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 502). I Meredith & Mantel Jr:s studie (2009, s. 159) indikerade respondenterna att flexibilitet och kreativitet, samt tålmod och uthållighet hjälpte för att effektivt kunna hantera förändring. Ändringshantering kan följa processen Ibbs et al. (2001, s. 160, vår översättning) beskriver: “(1) främja en balanserad ändringskultur; (2) uppmärksamma ändring; (3) utvärdera ändring; (4) implementera ändring; och (5) kontinuerligt förbättra utifrån tidigare lärdomar.”. En balanserad ändringskultur innebär att projektmedlemmarna med hjälp av god kommunikation och dokumentation vet vilka ändringar som är bra och vilka som inte behövs (Ibbs et al., 2001, s. 160). En sådan systematiserad ändringshantering bör öka sannolikheten för att ett projekt ska bli framgångsrikt (Ibbs et al., 2001, s. 164).

När scope creep redan skett och behöver hanteras skulle vissa av de förebyggande metoderna troligtvis kunna användas i efterhand. Systemet för ändringskontroll som föreslås av Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 503) innebär bland annat att ändringarnas påverkan på arbetsuppgifter i projektet ska identifieras och utvärderas utifrån hur de påverkar projektets kostnader, tidplan och prestation. Alla ändringar och hur projektet påverkats av dem bör summeras månadsvis och kommuniceras till alla involverade parter (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 503). Att hantera scope creep med projektledningsmetoder som till exempel dokumentation, ändringskontroll och möten, har dock inte haft så bra resultat enligt Madhuri et al. (2016, s. 23-24).

I och med att scope creep är ett begrepp som definieras på flera sätt känns det relevant att delge de definitioner vi hittar i tidigare forskning för att få en bättre förståelse för hela fenomenet. Eftersom vi i denna uppsats vill öka förståelsen för scope creep som fenomen är det också relevant att beskriva vilka orsaker och konsekvenser scope creep har i litteraturen. Genom en kartläggning av scope creeps orsaker blir det enklare att veta hur scope ska hanteras och genom att kartlägga dess konsekvenser kan vi bättre avgöra om scope creep skulle kunna vara en stressor för externa projektledare. De olika sätten scope creep kan hanteras på är användbara för denna uppsats eftersom de är tänkta att användas som problemfokuserade copingstrategier. När vi nu vet vad scope creep kan leda till för konsekvenser, är det relevant att vidare förstå vad som kan vara stressorer för projektledare. För att förstå på vilka sätt scope creep kan kopplas till stress för den externa projektledaren är ett avsnitt om stress motiverat.

3.5 Stress

Hans Seyle beskrivs vara en pionjär inom stressforskningen (Aitken & Crawford, 2007, s. 667; Persson & Zakrisson, 2016, s. 149). Det var år 1936 som Seyle myntade begreppet stress, ett begrepp som grundades i hans studier på djur och deras reaktioner (Aitken & Crawford, 2007, s. 667). Ur Seyles forskning skapades sedan modeller för coping, bland annat av forskarna Lazarus och Folkman (1984) (Aitken & Crawford, 2007, s. 667). Lazarus och Folkmans (1984) forskning och coping beskrivs närmare i nästa kapitel.

Stress är något som händer i både sinnet och kroppen (Suresh, 2008, s. 482). Suresh (2008, s. 482) förklarar att stress skapas genom biokemiska reaktioner som sker i människokroppen och av psykologiska reaktioner på olika situationer. Suresh (2008, s. 482) beskrivning av vad som orsakar stress stämmer överens med Arnetz & Arnetz (2003, s. 57) beskrivning att stress orsakas av stressorer, som är fysiska och psykiska faktorer som belastar oss och framkallar stress. Enligt Suresh (2008, s. 482) orsakas stress av krav från omgivningen eller inifrån individen som inte kan tillgodoses med hjälp av de resurser som individen har tillgängligt. Ju större skillnad individen upplever mellan sina krav och resurser, desto mer stress upplever hen (Suresh, 2008, s. 482). Att vi känner stress kan dock även bero på annat, inte bara stressorer; *“Stress är en tredjedel vad som händer och två tredjedelar hur du reagerar på det. [...] Det beror inte bara på stressorer som fenomen, som är oundvikliga, utan hur du conceptualiserar dem, hur du väljer att reagera”* (Vernarec, 2001, s. 45, vår översättning). Arnetz & Arnetz (2003, s. 12) konstaterar att det är enkelt för en individ att identifiera symptom på stress, men å andra sidan mycket svårare att identifiera orsaken eller orsakerna.

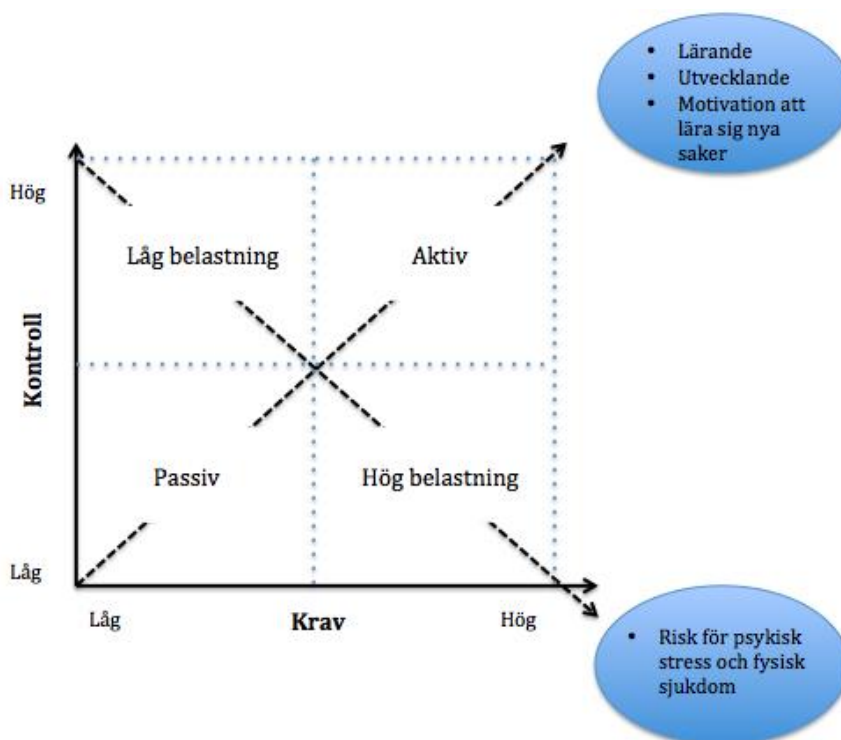
Högbelastningsarbeten kan leda till stress och psykologiska konsekvenser, bland annat trötthet, depression och ångest (Karasek & Theorell, 1990, s. 31). Många forskare konstaterar att stress på olika sätt kan ha negativa konsekvenser för hälsan både direkt och indirekt (t.ex. Braun et al., 2016, s. 235; Hawkey & Cacioppo, 2004, s. 118; Kiecolt-Giasser et al., 1995, s. 1194; Vernarec, 2011, s. 45). Långvarig exponering av stress kan påverka den fysiska motståndskraften och resultera i utbrändhet, som i allra värsta fall kan leda till dödsfall på grund av stressrelaterad sjukdom (Persson & Zakrisson, 2016, s. 150).

I många populärvetenskapliga böcker skrivs det om stress (t.ex. Arnetz & Arnetz, 2003; Assadi & Skansén, 2000, s. 12). Medan Assadi & Skansén (2000, s. 12) skiljer på positiv och negativ stress föredrar Arnetz & Arnetz (2003, s. 10) att inte göra det utan förklarar istället att vi som människor ska ändra på den ofokuserade stressen som verkar negativt, till att bli fokuserad stress så att vi på så sätt klarar påfrestningarna bättre. När vi drabbas av ofokuserad stress blir det lätt att vi “springer omkring som yra höns” och kanske tar tag i flera saker samtidigt men har svårt att avsluta något (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 10). Vid fokuserad stress stressar vi i endast en riktning, och resultatet blir då att vi stressar mindre (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 10). Däremot nämner författarna kortvarig stress som något positivt, som kan vara prestationshöjande, och långvarig stress som negativt (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 63), på samma sätt som Assadi & Skansén (2000, s. 12) ser på saken. Författare är också eniga om att vi behöver återhämtning och vila för att inte stress ska ge negativa effekter (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 62-63; Assadi & Skansén, 2000, s. 12).

Att här belysa vilka problem och konsekvenser stress kan leda till är viktigt för att läsaren ska förstå hur allvarligt stress är. Genom att belysa farorna med stress framgår vikten av stresshantering och för att bättre förstå varför scope creep som stressor kan vara ett problem, är denna stressrelaterade information relevant. Positiv och negativ stress på arbetet kan bättre förstås med den så kallade krav-kontrollmodellen.

3.5.1 Krav-kontrollmodellen

Relaterat till stress i organisationer nämns i tidigare forskning (Ljungblad & Näswall, 2009; Pinto et al., 2013) ofta krav-kontrollmodellen (eng: *Demand/Control Model*). Modellen (se Figur 4) beskriver sambandet mellan krav från arbetet och individens kontroll över sin egen arbetsituation, med syftet att kunna förutsäga vilka konsekvenser arbetsituationen kan ha på individens hälsa och beteende (Karasek & Theorell, 1990, s. 31). Med kontroll menas anställdas inflytande över beslut i arbetsprocessen (Karasek & Theorell, 1990, s. 14). En individ som upplever sig ha låg kontroll känner att möjligheterna att ta egna beslut eller att själv bestämma över vilka av sina färdigheter hen vill använda, är begränsade (Karasek & Theorell, 1990, s. 10). Utifrån Karasek & Theorells beskrivning av kontroll (1990, s. 10) tolkar vi det som att, även om den anställda har sina fasta uppgifter att utföra, har hen möjlighet att påverka *hur* uppgifterna ska genomföras, vilket leder till att hen känner kontroll över sin arbetsituation. Relaterat till vår uppsats skulle hög kontroll kunna innebära att den externa projektledaren har relativt fria händer för hur hen vill hantera scope creep. Den externa projektledarens känsla av kontroll skulle vi kunna anta blir mindre på grund av att hen måste anpassa sig efter sin kund.



Figur 4. Krav-kontrollmodellen (adapterad från Karasek & Theorell, 1990)

Utifrån de två dimensionerna, krav och kontroll, har fyra olika arbetsituationer utvecklats (Karasek & Theorell, 1990). Ett arbete, till exempel chefsarbete, som ställer höga krav och ger möjlighet till stor kontroll kallas i modellen för aktivt arbete (eng:

active job) (Karasek & Theorell, 1990, s. 10, 35). Aktiva arbeten är de mest optimala för att de bidrar till hög nivå av produktivitet samtidigt som de inte har några negativa psykologiska konsekvenser (Karasek & Theorell, 1990, s. 35). Aktiva arbeten är mindre skadliga för att individen använder energin från de stressorer som finns i arbetet till produktivitet istället för stress (Karasek & Theorell, 1990, s. 36). Vi vill rikta viss kritik mot dessa resonemang. Vi är kritiska till att aktiva arbeten helt saknar negativa psykologiska konsekvenser, då dess omständigheter liknar positiv stress. Till exempel vill vi påstå att en hög nivå av kontroll skulle kunna vara påfrestande. Som vi tidigare beskrivit kan stress vara positiv på kort sikt, men långvarigt bli negativ (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 63). Vidare beskriver Karasek & Theorell (1990, s. 36) att individen i och med den höga nivån av kontroll i aktiva arbeten har frihet att själv välja hur hen ska hantera stressen. Som modellen visar (se Figur 4) kallas arbeten med en låg nivå av kontroll, men höga krav, högbelastningsarbeten (eng: *high-strain jobs*). Högbelastningsarbeten kan leda till stress och psykologiska konsekvenser, bland annat trötthet, depression och ångest (Karasek & Theorell, 1990, s. 31). Skillnaden mot aktiva arbeten är alltså att individen inte har kontroll över den belastning hen utsätts för. Vid upplevelsen av låg kontroll och låga krav kallas arbetssituationen för passiv (eng: *passive jobs*) och vid hög kontroll men låga krav kallas arbetena för lågbelastningsarbeten (eng: *low-strain jobs*) (Karasek & Theorell, 1990, s. 36).

Krav-kontrollmodellen har utvecklats till att innehålla ytterligare en dimension, nämligen socialt stöd, vilken innefattar relationer med både kollegor och företagsledare (Karasek & Theorell, 1990, s. 68). Med ett bra socialt stöd på arbetet kan det vara lättare att stå emot stress och hög belastning även om kraven är höga och kontrollen är låg (Währborg, 2009, s. 92). Den utvidgade krav-kontrollmodellen som innefattar socialt stöd stämmer överens med Arnetz & Ekmans (2013, s. 218-219) beskrivning av stressorer i arbetslivet som krav, brist på egenkontroll och brist på socialt stöd.

Vi menar att när scope creep sker i projekt har projektledaren förlorat, eller riskerar att förlora, kontroll över sitt arbete och arbetsbelastningen ökar, vilket kan leda till stress för projektledaren. Utifrån krav- och kontrollmodellen ser vi det som att projektledaren normalt sett befinner sig i det övre högra hörnet, att hen har ett aktivt arbete med höga krav och hög kontroll. När scope creep sker föreslår vi att projektledaren hamnar i det nedre högra hörnet och att arbetet blir ett högbelastningsarbete med risk för stress. För att bättre förstå hur stress brukar te sig specifikt för projektledare fortsätter vi med att beskriva tidigare litteraturs slutsatser kring projektledare och stress.

3.5.2 Stress för projektledare

Enligt Pinto et al. (2016, s. 91) löper projektledare betydligt högre risk att drabbas av känslomässig utmattning i form av utbrändhet, än personer med andra yrken. Nivån av upplevda krav är dock inte högre i någon av de olika typerna av projekt: bygg-, forskning och utvecklings- eller IT-projekt (Pinto et al., 2016, s. 95). På grund av att stress ofta leder till anspänning, missnöje, trötthet och lägre effektivitet på arbetet, är det viktigt att veta *vad* som kan leda till stress och missnöje hos projektledare (Lysonski et al., 1989, s. 26). Enligt Lysonski et al:s (1989) resonemang blir det därför viktigt att veta om scope creep faktiskt kan leda till stress för den externa projektledaren, eftersom det då behöver hanteras. En mängd tidigare forskare har studerat projektledares stressorer varav de mest relevanta för vår studie presenteras nedan:

I Gällstedts studie (2003, s. 453) kopplas stressorerna till två kategorier; resursfördelning och prioritetsproblem. Några av stressorerna som nämns i Gällstedts studie (2003, s. 453) är: dels att värdefulla resurser försvinner, förändringar i projektägarens önskemål, dessutom att behöva prioritera andra projekt, att behöva avsluta projektet tidigare än planerat och slutligen frånvaro av personer som behövs i projektet. Förändringar i projektägarens önskemål är till exempel något vi kan förknippa med en orsak till scope creep. När till exempel värdefulla resurser försvinner från projektet, reagerar projektledaren med att uppleva frustration och intensiv press eftersom de behöver färdigställa projektet trots nya och sämre förutsättningar (Gällstedt, 2003, s. 451). Enligt samma studie (Gällstedt, 2003, s. 452) upplevde projektledarna att stressen är som värst i början och i slutet av projekten.

Enligt en studie på IT-projektledares stressorer och copingstrategier är den vanligaste stressorn bristande kontroll över resurserna i projektet (Richmond & Skitmore, 2006, s. 6-7). Därefter är de vanligaste stressorerna: dels att behöva hantera nya IT-system, dessutom att projektledaren och andra intressenters olika behov är oförenliga, samt att projektledarens ansvar är så stort (Richmond & Skitmore, 2006, s. 7). Resterande stressorer från studien är tidspress, rollkonflikt, osäkerhet, delegering, konflikt mellan personer, projektets omfattning, konflikt i projektgruppen, dålig kommunikation, projektrisker och rykte (Richmond & Skitmore, 2006, s. 8). Även i Richmond & Skitmores studie (2006, s. 8) konstaterade projektledarna att början och slutet av ett projekt är mest krävande, vilket överensstämmer med Gällstedts studie (2003, s. 452).

Även Haynes & Love (2004) har undersökt projektledares stressorer, men med fokus på byggbranschen. Arbetsbelastning och konstant tidspress är enligt Haynes & Loves (2004, s. 134) studie det som leder till mest stress. Resterande stressorer i inbördes ordning är: långa arbetstider, för lite tid spenderat med familjen, för lite personal, brist på kompetent personal, problem att delegera på grund av personalproblem, dålig kommunikation, för mycket pappersarbete, missnöje med projektägaren och konflikterande gränsdragning (Haynes & Loves 2004, s. 134).

Zika-Viktorsson et al. (2006) har gjort en studie som handlar om hur projektledare uppfattar sin arbetssituation i en flerprojektmiljö, och vilka faktorer som kan orsaka överbelastning i projekt. De faktorer som enligt studien påverkar överbelastning mest är: bristande möjligheter till återhämtning, otillräckliga rutiner i projektet, otillräckliga tidsresurser och antal projekt (Zika-Viktorsson et al., 2006, s. 390). Författarna (Zika-Viktorsson et al., 2006, s. 391) konstaterar också att överbelastning i projekt resulterar i stress och mindre tid för personlig utveckling.

Enligt Lysonski et al. (1989, s. 25-26) är sådant som ofta orsakar stress hos projektledare att många olika krav, som kommer både inifrån och utifrån projektet, kan vara otydliga och svåra att få ihop.

För att kunna avgöra om scope creep är en orsak till stress för externa projektledare blir det väsentligt för oss att på detta sätt fördjupa förståelsen för vad projektledare upplever som stressorer, utifrån tidigare studier. Genom att få god insikt i vad projektledare upplever som stressigt, kan vi enklare komma fram till om scope creep skulle kunna vara en stressor för externa projektledare eller inte. Efter att ha läst tidigare studier kan vi se antydningar till att scope creep kan vara en stressor i och med att till exempel

Gällstedt (2003, s. 453) vittnar om förändringar i projektägarens önskemål kan vara en stressor. Även Leung et al:s (2005, s. 34) beskrivning av ändrade krav från kunden som en stressor, kan kopplas till en omfattningsändring och potentiellt även till scope creep. Richmond & Skitmore (2006, s. 7) nämner projektets omfattning som en stressor, vilket också kan relateras till scope creep. Begreppet scope creep nämns alltså inte som en stressor, men den typen av problematik som scope creep innebär nämns med andra ord. Om scope creep visar sig vara en stressor, behöver det hanteras med hjälp av copingstrategier.

3.6 Copingstrategier

Skinner et al. (2003, s. 216) konstaterar att coping-forskare generellt är överens om att studier inom coping är grundläggande för att kunna förstå hur individer påverkas av stress. Enligt Lazarus och Folkman (1984, s. 134) måste en definition av coping inkludera att det är en *ansträngning* för att hantera stress, oavsett hur framgångsrik metoden är. Lazarus och Folkmans (1984, s. 141, vår översättning) definition av coping är: *“konstant skiftande kognitiva och beteendemässiga ansträngningar för att hantera specifika externa och/eller interna krav som upplevs som påfrestande eller som överstiger en persons resurser”*. Suresh (2008, s. 482) har en något enklare definition: en copingstrategi är ingenting annat än hur individer hanterar stress.

Copingstrategier fångar på olika sätt hur individer reagerar på stress, till exempel genom att söka hjälp, grubbla, lösa problem eller förneka (Skinner et al., 2003, s. 216). Vilken copingstrategi som en individ använder sig av beror på hur individen bedömer de positiva och negativa effekterna av den stressiga situationen, faktorer i omgivningen samt individens personlighet (Haynes & Love, 2004, s. 130). En strategi för att hantera stress kan också handla om att acceptera, tolerera eller ignorera sådant som inte går att ändra (Ljungblad & Näswall, 2009, s. 29). Lazarus och Folkman (1984, s. 150) beskriver att det finns två huvudsakliga typer av copingstrategier, varav den ena, problemfokuserad coping, fokuserar på att lösa problemet som orsakar stressen och den andra, känslfokuserad coping, fokuserar på att åtgärda känslan av stress som uppstått. I kontexten för denna uppsats kan en känslfokuserad copingstrategi innebära att den externa projektledaren till exempel mentalt kopplar bort information om att scope creep skett och förnekar det. En problemfokuserad copingstrategi å andra sidan skulle kunna innebära att den externa projektledaren gör en plan för hur scope creep kan åtgärdas.

Kritik har dock riktats mot den problem- och känslfokuserade indelningen (Skinner, 2003, s. 227). Tre argument som presenteras av Skinner et al. (2003, s. 227) visar på deras kritik mot Lazarus & Folkmans (1984) indelning. Kritiken handlar om att kategorierna problem- respektive känslfokuserad coping inte är konkreta, ömsesidigt exklusiva eller uttömmande (Skinner, 2003, s. 227). Det är framför allt den känslfokuserade copingen som Skinner et al. (2003, s. 227) anser är otydlig. Med ömsesidigt exklusiv menar Skinner et al. (2003, s. 227) att de flesta copingstrategier kan anses vara både problem- och känslfokuserade; till exempel om en individ gör en plan kan det vara till hjälp både för problemlösning och för att lugna känslor. Tredje argumentet är att vissa copingstrategier faller utanför båda kategorierna, till exempel att söka socialt stöd anser Skinner et al. (2003, s. 227) varken fokuserar på problemet eller känslor.

I vår uppsats väljer vi att lägga stor vikt vid Lazarus & Folkmans (1984) indelning av copingstrategier eftersom författarna är bland de mest framstående i ämnet och deras coping-indelning är den vanligaste (Skinner et al., 2003, s. 225). Dessutom beskriver ett avsevärt antal tidigare studier deras forskning (se bl.a. Haynes & Love, 2004; Ljungblad & Näswall, 2009; Richmond & Skitmore, 2006; Skinner et al., 2003). Däremot håller vi med Skinner et al:s (2003, s. 227) kritik om att det kan vara otydligt till vilken kategori vissa copingstrategier hör. Fördelen med en uppdelning i problem- och känslfokuserad är dock att de båda kategorierna är vedertagna, omfattande och innefattar en mängd olika copingstrategier, vilka vi närmare kommer att gå in på i de två kommande avsnitten; 3.6.1 och 3.6.2

3.6.1 Problemfokuserad coping

Problemfokuserad coping är målorienterad och till för att hantera problem eller konflikter (Haynes & Love, 2004, s. 130). Att hantera grundorsaken till stressen, alltså angripa själva problemet, kan göras på olika sätt. Enligt en sammanställning av copingstrategier av Carver et al. (1989, s. 272) är de copingstrategier som vi kan identifiera som problemfokuserade: att med aktiv coping försöka hitta lösningar på problemet; planera för hur problemet kan angripas samt att fokusera på aktuellt problem och prioritera bort andra aktiviteter. Även återhållsamhet; att avvakta med att göra något åt problemet för att undvika förhastade handlingar samt att söka socialt stöd och hjälp från andra för att hantera problemet nämns som problemfokuserade copingstrategier (Carver et al., 1989, s. 272). I Aitkens studie (2011, s. 127) är aktiv coping och planering de vanligaste problemfokuserade copingstrategierna.

Lazarus & Folkman (1984, s. 152) liknar problemfokuserad coping vid problemlösning eftersom den problemfokuserade copingstrategin ofta innebär att definiera problemet, skapa lösningsalternativ, jämföra alternativens kostnader och fördelar, välja alternativ och sedan agera utifrån valt alternativ. Skillnaden mot problemlösning är enligt Lazarus & Folkman (1984, s. 152) att problemfokuserad coping innefattar en större bredd av strategier; det fokuserar inte bara på omgivningen som vanlig problemlösning, utan innefattar även ett fokus "inåt" hos individen.

I tidigare forskning presenteras generellt färre problemfokuserade copingstrategier än känslfokuserade copingstrategier, detta är för att problemfokuserade copingstrategier till viss del är beroende av den kontext individen befinner sig i (Lazarus & Folkman, 1984, s. 153). Det som till exempel kan påverka problemfokuserad copingstrategi är: arbetsuppgifter, resurser och hinder (Lazarus & Folkman, 1984, s. 153).

3.6.2 Känslfokuserad coping

Det finns en mängd olika känslfokuserade copingstrategier i tidigare forskning (Lazarus & Folkman, 1984, s. 150). Några av de vanligaste känslfokuserade copingstrategierna är enligt Lazarus & Folkman (1984, s. 150): undvikande, minimering, distansering, selektiv uppmärksamhet samt att se det positiva i negativa händelser. För vissa är det viktigt att först må ännu sämre innan de kan må bättre, de använder då olika sorters självbestraffning som copingstrategi (Lazarus & Folkman, 1984, s. 150).

De copingstrategier som utifrån sammanställningen av Carver et al. (1989, s. 272) kan betraktas som känslfokuserade är: att söka socialt emotionellt stöd, att vända på

problemet till något positivt, att försöka lära sig av problemet, samt acceptans; att lära sig leva med problemet och acceptera vad som hänt. Andra känslfokuserade copingstrategier från Carver et al. (1989, s. 272) är: religion, att släppa ut och visa sina känslor, ventileras sig, förnekelse samt att använda droger/alkohol för att koppla bort. Även beteendemässig bortkoppling beskrivs som en känslfokuserad copingstrategi, det innebär att ge upp sina försök att nå sina mål och att ge upp att försöka lösa problemet (Carver et al., 1989, s. 272). Slutligen beskrivs även mental bortkoppling; det vill säga att tänka på annat, titta på tv för att bli distraherad, sova extra mycket och att dagdrömma, som känslfokuserade copingstrategier (Carver et al., 1989, s. 272).

Suresh (2008, s. 483-485) har också gjort en sammanställning av individuella copingstrategier: socialt stöd, yoga, meditation, fysisk fitness, förändra individuella mål och anpassa dem efter sina resurser samt en elektronisk metod för att med fysiska metoder motverka fysiska stresssymptom som kallas biofeedback. Några känslfokuserade copingstrategier från en undersökning av Aitken (2011, s. 127) som kan bekräfta eller komplettera denna lista är: humor, självanklagelser, självdistraction, förnekelse, substansanvändning, emotionellt stöd, instrumentellt stöd (t.ex. pengar), ventileras, acceptans och religion. Enligt Ljungblad & Näswall (2009, s. 29) är några känslfokuserade copingstrategier följande: förträngning, distansering, undvikande, selektiv uppmärksamhet och positiv jämförelse.

Braun et al. (2016, s. 236) beskriver att copingstrategier blir mest effektiva om individen använder dem utanför arbetet och övar på sin copingstrategi innan den stressiga händelsen sker. Genom att "överlära" blir chansen större att copingstrategin blir effektiv när stressoren inträffar (Braun et al., 2016, s. 236).

Vi kan alltså se att det finns en mängd olika problem- och känslfokuserade copingstrategier beskrivna i tidigare studier. Genom att först beskriva dessa copingstrategier, ämnar vi skapa en grundförståelse för läsaren och oss själva, som sedan underlättar förståelsen för vilka copingstrategier externa projektledare använder. Tanken är att använda copingstrategier som nämns i tidigare litteratur för att lättare kunna identifiera våra respondenters copingstrategier. Innan vi genomför vår studie, är det intressant med en djupare förståelse för hur projektledare i allmänhet hanterar stress med hjälp av copingstrategier. Då kan vi också få veta om copingstrategierna våra respondenter använder är specifika för scope creep eller stämmer överens med generella copingstrategier.

3.6.3 Copingstrategier för projektledare

Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 159) beskriver coping som en av de sex viktigaste färdigheter en projektledare behöver. Eftersom projektledning alltid handlar om att hantera förändring upplever projektledare ofta höga nivåer av stress (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 159). En projektledares copingstrategier och förmåga att kunna hantera stress blir därför väldigt viktiga och avgörande för projektledarens framgång (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 159). I en studie genomförd av Zika-Viktorsson et al. (2006, s. 391) fann författarna att överdriven tidspress i projekt reducerade copingchanserna för de undersökta projektledarna på grund av att de kände sig splittrade och störda, både fysiskt och mentalt. Vilken copingstrategi en projektledare använder beror, enligt Richmond & Skitmores (2006, s. 6, 9) studie av IT-projektledare på individen, situationen, kontexten och på vilken stressor som orsakat stressen. Enligt Gällstedt

(2003, s. 453) används en blandning av olika copingstrategier för att hantera stress och förändring i projekt.

Vilken copingstrategi som är bäst finns det olika forskningsresultat kring och för just projektledare finns det teori som antyder att den problemfokuserade är mer lämplig (Haynes & Love, 2004, s. 139). Även Aitken (2011, s. 228) visar i sin studie att projektledare använder sig mer av problem- än känslufokuserade copingstrategier. På arbetet använder projektledare sig dessutom av problemfokuserade copingstrategier i extra hög grad jämfört med när de ska hantera icke-arbetsrelaterade stressorer, till exempel i hemmet (Aitken, 2011, s. 228). Enligt Richmond & Skitmore (2006, s. 9) är dock ingen copingstrategi bättre eller mer använd än någon annan av projektledare.

Mer specifikt, visar Aitken (2011, s. 237) i sin studie att de vanligaste copingstrategier projektledare använder sig av är de problemfokuserade copingstrategierna: planering, aktiv coping samt acceptans. Aitken & Crawford (2007, s. 670) studie visar att projektledare använder aktiv coping och planering som copingstrategier oftare än de använder sig av andra copingstrategier. Användning av instrumentellt stöd och att förändra sin egen bild av situationen till mer positiv, var den tredje respektive den fjärde vanligaste copingstrategin enligt deras undersökning (Aitken & Crawford, 2007, s. 670). Enligt Gällstedt (2003, s. 452) hanterar projektledare stress genom att förlita sig på sina egna erfarenheter samt genom att kollegor och överordnade hjälper till i den stressiga situationen. I Richmond & Skitmores (2006, s. 10) studie på projektledare konstaterades att några copingstrategier är extra effektiva, nämligen: planering, riskplanering, tidplanering och kommunikation. Författarna (Richmond & Skitmore, 2006, s. 10) menar att precis nämnda copingstrategier skulle kunna läras genom formell utbildning och på så sätt kunna användas ännu effektivt. Socialt stöd är den allra mest effektiva copingstrategin, enligt Richmond & Skitmore (2006, s. 10). Att en projektledare har ett stödjande nätverk är därför väsentligt, författarna föreslår till exempel ett nätverk bestående av projektledare som kan hjälpa varandra (Richmond & Skitmores, 2006, s. 10). Dessutom föreslår Richmond & Skitmore i enlighet med sin studie (2006, s. 10) att projektledare ska ha tillgång till arkiv från äldre projekt, för att få vägledning i sina nya projekt och därmed kunna bli mindre osäkra. Andra copingstrategier som nämns bland projektledarna i Richmond & Skitmores studie (2006, s. 8) är: addera resurser, undvikande, problemlösning, högre arbetsinsats, motion, alkohol, avslappning, självstudier och ätande.

Hur mycket kontroll en person uppfattar sig ha, påverkar enligt Lazarus & Folkman (1984, s. 170) valet av copingstrategi. I linje med det visar Aitken & Crawford (2007, s. 670) i sin undersökning att projektledare upplever att de kan förändra stressiga situationer när de känner att de har kontroll över dem. Lazarus & Folkman (1984, s. 170) menar att en individ genom att försöka hantera en situation försöker kontrollera den. Om valet av copingstrategier påverkas av vilken nivå av kontroll personen upplever, kan vi konstatera att den stress som upplevs på grund av scope creep kan behöva hanteras med specifika copingstrategier just utifrån att projektledaren i den situationen inte har kontroll. En antydning till vilka copingstrategier detta skulle kunna vara, kommer från en undersökning av Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 159) som visar att flexibilitet, kreativitet, tålamod och ihärdighet är viktiga copingstrategier som behövs för att en projektledare effektivt ska kunna hantera *förändring*. Vi skulle kunna anta att

samma copingstrategier behövs för att hantera scope creep, eftersom scope creep handlar om förändring.

3.7 Sammanfattning av teoretisk referensram

Att som projektägare anlita en extern projektledare kan reducera risk, vara praktiskt vid brist på personal samt kan ge tillgång till specialiserad kompetens och kunskap (Horner Reich & Sauer, 2010, s. 126). Det finns även nackdelar med att ta in en extern projektledare, till exempel problem med koordination och att hen inte känner kunderna så väl (Berggren et al., 2001, s. 40-41). Dessa nackdelar indikerar även utmaningar med att vara extern projektledare. Det är viktigt att ta hänsyn till att det finns skillnader mellan interna och externa projektledare och att de har olika förutsättningar (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 11, 16). En extern projektledares viktigaste förmåga är att kunna bidra till att projektets mål uppnås (Nitithamyong & Tan, 2007, s. 475). För att projektet ska nå sina mål och bli lyckat behöver projektledaren se till att förändringar av projektet undviks och att projektet färdigställs inom estimerad budget och tidplan (Nitithamyong & Tan, 2007, s. 474). Projektets framgång kan beskrivas utifrån hur väl det uppnår målen för kostnad, tid och kvalitet, det vill säga komponenterna i projektriangeln (Atkinson, 1999, s. 338).

Scope creep kan definieras på olika sätt. Utifrån Project Management Institute (2016, s. 12) och Madhuri et al. (2016, s. 23) har vi tagit fram vår definition: Scope creep är en ändring, i form av en utökning av projektets omfattning, som sker utan att kostnader, tid och kvalitetsmål anpassas därefter. Varför omfattningsändringar uppstår kan bland annat bero på att ny kunskap och nya krav uppkommer (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 501). Att projektledaren inte kan säga nej till nya krav (Löow, 2009, s. 35), att ingen formell ändringshantering genomförs (Papke-Shields et al., 2010, s. 659) och att det är krävande för projektledaren att göra sådana formella kravanalyser (Barry et al., 2002, s. 117) är exempel på orsaker till varför omfattningsändringarna kan genomföras okontrollerat, alltså till varför scope creep uppstår.

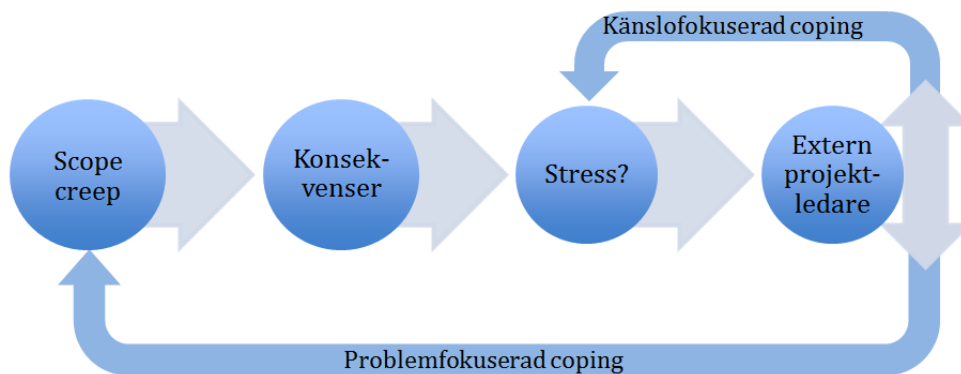
En av de konsekvenser scope creep kan få är att projektet kan betraktas som misslyckat (Madhuri, 2016; Nelson, 2007). Bland annat kan scope creep göra att det blir svårt att färdigställa projektet enligt målen för tid och budget (Dey et al., 2007, s. 294). Samtidigt menar Thakurta (2013, s. 40) att projektets kvalitet kan förbättras vid scope creep. Scope creep påverkar inte bara projektet, utan även projektledaren (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 119). Scope creep lär vara påfrestande för projektledaren eftersom projektledaren betraktas som ansvarig för projektets risker (Atkinson et al., 2006, s. 691). Hur ändringar i projekt bör kontrolleras och hanteras kan bidra till att förklara hur scope creep kan undvikas. Till exempel kan ändringar kontrolleras med hjälp av ett ändringskontrollsystem (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 503) eller ändringshantering enligt Ibbs et al. (2001, s. 164).

Arbeten med hög belastning kan orsaka stress och andra psykologiska konsekvenser, bland annat trötthet, depression och ångest (Karasek & Theorell, 1990, s. 31). Enligt krav-kontrollmodellen är högbelastningsarbeten sådana där personen upplever en låg nivå av kontroll och samtidigt har höga krav på sig (Karasek & Theorell, 1990). När scope creep inträffar menar vi att projektledaren har förlorat, eller riskerar att förlora kontroll över sitt arbete och att det därför kan leda till stress. Det går att skilja på positiv och negativ stress (Assadi & Skansén, 2000, s. 12). Med socialt stöd på arbetet kan det

vara lättare att stå emot stress och hög belastning, trots höga krav och låg kontroll (Währborg, 2009, s. 92). Stressorer för projektledare har tidigare studerats i stor utsträckning (t.ex. Gällstedt, 2003; Haynes & Loves, 2004) och begreppet scope creep förekommer inte i någon av dem. Däremot behandlar vissa av studierna (Gällstedt, 2003, s. 453; Leung et al., 2005, s. 34) stress kopplat till sådant som kan liknas vid scope creep, något som tyder på att scope creep kan ha ett samband till stress.

En copingstrategi är ett sätt för en person att hantera stress (Suresh, 2008, s. 482). Det finns känslfokuserade och problemfokuserade copingstrategier (Lazarus & Folkman, 1984, s. 150), de två typerna överlappar ibland varandra (Skinner et al., 2003, s. 227). Exempel på både problem- och känslfokuserade copingstrategier finns i tidigare forskning (t.ex. Aitken, 2011; Carver et al., 1989; Lazarus & Folkman, 1984). Omständigheterna påverkar valet av copingstrategi för en projektledare (Richmond & Skitmore, 2006, s. 6, 9), men det finns undersökningar som visar att de problemfokuserade är mer lämpliga (Haynes & Love, 2004, s. 139) och vanligare (Aitken, 2011, s. 228) för projektledare. Olika studier visar även på specifika copingstrategier som är viktiga för projektledare i allmänhet (t.ex. Richmond & Skitmore, 2006, s. 10) eller i specifika fall (t.ex. Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 159).

Utifrån den teoretiska referensramen har vi sammanställt en modell för att visa på vår studies teoretiska utgångspunkt (se Figur 5). Scope creep leder till ett antal olika konsekvenser, varav vi ämnar förstå om en av dessa är stress för den externa projektledaren. Modellen visar att den externa projektledaren kan hantera scope creep och stress med antingen problem- eller känslfokuserad coping. Enligt modellen riktar sig problemfokuserad coping mot att hantera scope creep och känslfokuserad mot att hantera känslan av stress i samband med scope creep.



Figur 5. Studiens teoretiska utgångspunkt

4. Praktisk metod

I detta kapitel beskriver vi vårt praktiska tillvägagångssätt i studien. Vi beskriver hur vår intervjumetod, urval och intervjuguide utformats och hur vi går tillväga för att genomföra intervjuerna. Kapitlet avslutas med en empiri- och analysmetod samt kvalitetskriterier och ett avsnitt om våra etiska ställningstaganden.

4.1 Intervjumetod

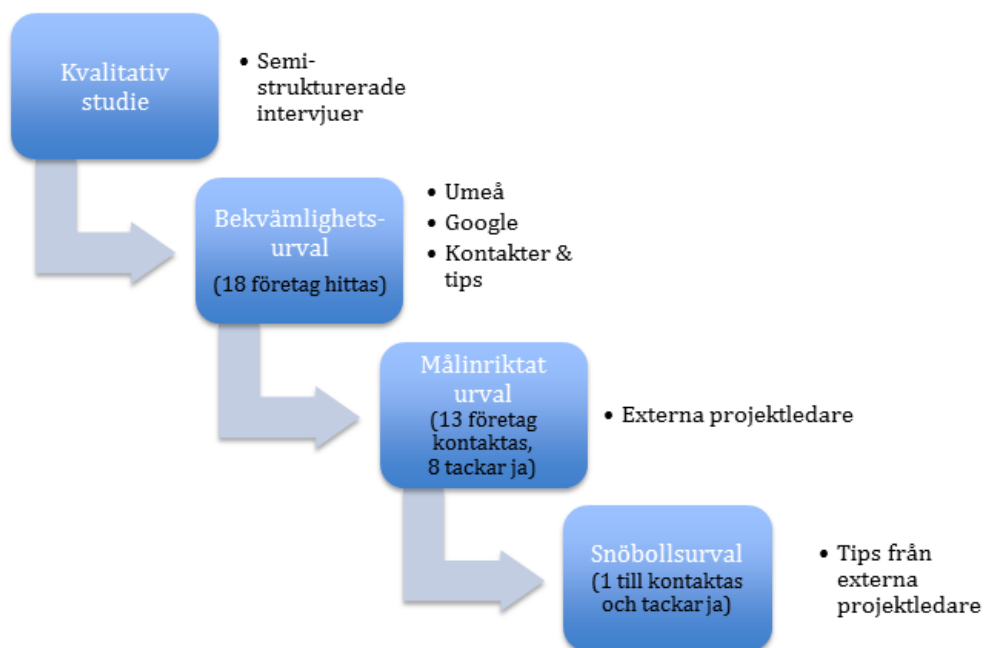
För att uppfylla våra syften, i linje med vår tillämpning av en kvalitativ forskningsmetod, väljer vi att genomföra kvalitativa intervjuer. Enligt Olsson & Sörensen (2011, s. 134) är syftet med kvalitativa intervjuer att lära mer om hur intervjupersonen ser på och uppfattar omvärlden. Eftersom denna uppsats bland annat syftar till att förstå hur respondenterna upplever scope creep ser vi kvalitativa intervjuer som en lämplig intervjumetod. Då delar av det område vi vill undersöka kan uppfattas som känsliga, till exempel att prata om personliga upplevelser kring stress, anser vi att kvalitativa intervjuer i form av personliga möten med respondenterna ökar möjligheten för oss att få dem att öppna upp sig och dela med sig av mer av sina upplevelser. Vi väljer att träffa respondenterna, istället för att hålla telefon- eller videointervjuer, för att göra det lättare för respondenterna att lära känna och lita på oss under intervjuerna.

En variant av kvalitativa intervjuer är semistrukturerade, som ofta behandlar olika teman och bidrar till stor frihet under själva intervjuprocessen (Bryman & Bell, 2011, s. 475). I och med att vår studie berör ett antal olika ämnen som scope creep, stress, extern projektledning samt copingstrategier, är denna intervjumetod därför passande för oss. Vi vill också att respondenterna ska känna sig fria att själva kunna berätta om sina upplevelser som behandlar våra teman, för att vi på så sätt ska kunna skapa en djupare förståelse för deras upplevelser och ageranden. Även Allwood (2004, s. 99) poängterar att kvalitativ forskning syftar till att ge respondenterna utrymme att uttrycka sig med egna ord. Vår tanke är också att vi är flexibla med att kunna ändra intervjuguiden efter vad respondenterna berättar och hur intervjuerna ter sig. Enligt Ely (1991, s. 37) kännetecknas kvalitativ forskning av att frågeställningar och frågor utvecklas under studiens gång. Därför känns det också lämpligt att välja semistrukturerade intervjuer, som är en intervjuform som inte behöver vara helt fastställd från början. Det betyder också att våra intervjuer kommer att inneha en låg nivå av standardisering. En hög nivå av standardisering skulle innebära att intervjupersonerna svarar på frågor enligt fasta svarsalternativ, något som syftar till att intervjuaren inte ska kunna påverka intervjun i så stor utsträckning (Olsson & Sörensen, 2011, s. 133). Låg standardisering, som vi kommer att ha, innebär därför att vi riskerar att påverka våra intervjupersoner i sina svar. Enligt Olsson & Sörensen (2011, s. 136) är det viktigt att som intervjuare inte överföra sina egna tankar på intervjupersonerna eftersom en kvalitativ intervju då kan minska i trovärdighet. Att vi är medvetna om vikten av att hålla en balans mellan att vara neutral och samtidigt visa sig tillförlitlig i intervjusammanhanget, är därför viktigt under intervjuerna. En styrka med intervjuer som kvalitativ undersökningsmetod är nämligen att de tillåter en intervjuperson att se på sig själv utifrån och berätta om sin bild, som gör det möjligt för forskare att skapa en förståelse och teori om den sociala verkligheten (Silverman, 2011, s. 137). Detta ligger på så sätt i linje med vår epistemologiska kunskapssyn interpretativism.

4.2 Urval

Då vår forskningsfråga är specifikt inriktad på externa projektledare använder vi oss av ett målinriktat urval för att hitta relevanta intervjupersoner. Ett målinriktat urval styrs av forskningens mål, vilket gör att intervjupersonerna är utvalda för att de uppfyller de kriterier som är nödvändiga för att problemformuleringen ska kunna besvaras (Bryman, 2011, s. 351). Att använda sig av ett målinriktat urval är ett val som ses som strategiskt eftersom urvalsprocessen anpassas efter problemformuleringen (Bryman, 2011, s. 434). Till målinriktat urval är sannolikhetsurval en alternativ metod inom kvalitativ forskning, den är mer passande när resultaten behöver vara generaliserbara eller när det inte är viktigt att specifika grupper med människor ska svara på intervjufrågorna (Bryman, 2011, s. 350). Eftersom vi i denna uppsats söker en ökad förståelse för just externa projektledares upplevelser blir valet av intervjupersoner viktigt, och ett målinriktat urval blir därför naturligt. Det kriterium respondenterna i vår studie behöver uppfylla, är att de behöver vara externa projektledare.

Vårt urvalskriterium avgränsar oss till att söka potentiella intervjupersoner i företag med projektledningskonsulter eller bland egenföretagare som arbetar som projektledningskonsulter. Eftersom vi väljer att genomföra samtliga intervjuer genom personliga möten öga mot öga, riktar vi oss till de projektledningskonsulter som är verksamma i Umeå. Vårt val att begränsa oss till intervjupersoner i Umeå kan ses som ett bekvämlighetsurval. Bryman (2011, s. 433) beskriver att bekvämlighetsurval brukar vara en följd av att det finns begränsningar. I vårt fall har vi för begränsade resurser för att kunna resa utanför Umeå. Med hjälp av Google som sökverktyg finner vi initialt de företag som hyr ut projektledare i Umeå samt de personer i Umeå som använder sig av titeln projektledningskonsult (eng: *project management consultant*). Vid vår första kontakt med de företag och personer som passar vårt urvalskriterium frågar vi även om de känner till någon annan projektledningskonsult som de kan förmedla kontakt till. Att nå fler respondenter via respondenternas kontakter benämns som ett snöbollsurval och är en del av ett målinriktat urval (Bryman, 2011, s. 434) och en typ av bekvämlighetsurval (Trost, 2010, s. 141). Figur 6 visar en sammanställning av våra val i urvalsprocessen:



Figur 6. Vår urvalsprocess

En fördel med den målinriktade urvalsmetoden är att vi bland potentiella intervjupersoner har möjlighet att välja ut de som ger störst variation till urvalsgruppen. Genom att på ett strategiskt sätt välja ut intervjupersoner som ger en stor variation av kännetecken och egenskaper kan målet med forskningen uppnås, även om resultaten inte blir så generaliserbara som i ett sannolikhetsurval (Bryman, 2011, s. 392). Vi ämnar skapa en bredd av bransch och kön i den mån det är möjligt. Vi har valt att inte begränsa oss till en specifik bransch utan ser projektledningskonsulter i Umeå som en tillräcklig avgränsning.

Utifrån de urvalsmetoder vi presenterar ovan, hittar vi 18 företag som hyr ut projektledningskonsulter i Umeå, men ingen egenföretagare. Av dessa 18 företag kontakter vi de 13 vi anser ger störst variation i branschtillhörighet och får tag på åtta externa projektledningskonsulter som vill ställa upp för intervju. En av dem tipsar oss om ytterligare en projektledningskonsult inom ett annat företag, som också tackar ja till att delta i studien, dessa två respondenter vet därför om varandras medverkan. Två andra respondenter är anställda av samma företag men arbetar med projekt i olika branscher. Två respondenter är kvinnor och sju är män.

Antalet intervjuer som behöver genomföras vid kvalitativa studier kan vara svårt att avgöra (Trost, 2010, s. 143). Trost (2010, s. 144) poängterar att intervjuernas kvalitet ska vara i fokus och att ett fåtal bra intervjuer är mer värda än flera sämre intervjuer. Utifrån de förfrågningar vi skickar ut till potentiella respondenter landar vi slutligen på nio stycken. Enligt Bryman (2011, s. 436) finns det i princip inga kriterier för att bedöma om en kvalitativ intervjustudie uppnått teoretisk mättnad, Trost (2010, s. 144) å andra sidan skriver om "lagen om avtagande information eller utbyte" som innebär att intervjuer utförs tills forskarna känner att det räcker. Alla intervjuer är olika och respondenternas svar och upplevelser skiljer sig alltid mer eller mindre från varandras, vilket gör att vi efter nio intervjuer inte känner att tillförseln av information är helt mättad. Däremot känner vi att viss information kommer igen och att de nio intervjuerna ger ett bra underlag till svar på den problemformulering vi har. Eftersom alla externa projektledare har individuella upplevelser och omständigheter, menar vi att mättnad är näst intill omöjligt att skapa. En exakt beskrivning av verkligheten är heller inte vad vi ämnar få fram, men vi ser att dessa intervjuer är tillräckliga för att skapa en indikation på hur det är.

4.3 Förberedelse för intervjuer och intervjuguide

Innan vi kontakter respondenterna första gången funderar vi på hur mycket vi ska berätta för dem om våra ämnen innan intervjuerna. Enligt Ely (1991, s. 47) behöver presentationen av ämnet inte innehålla mycket detaljer, utan framför allt ge en översikt. Det är viktigt att uppnå en balans mellan att kunna informera om bland annat undersökningen och respondenternas rättigheter och samtidigt inte ge för mycket information som kan påverka fenomenen som ska undersökas (Ely, 1991, s. 47). Vi strävar efter att uppnå denna balans som Ely (1991, s. 47) nämner genom att endast nämna för respondenterna att intervjun kommer att omfatta scope creep. Detta berättar vi för dem via mejl. Vi berättar dock inte i förväg om studiens fokus på stress och copingstrategier. Valet att inte berätta grundar sig i att vi vill utgå från hur respondenterna upplever scope creep. Genom att inte blanda in stress och coping riskerar vi inte att färga respondenterna och påverka deras tankesätt lika mycket.

I intervjufrågorna väljer vi att ha både hög och låg grad av strukturering. När intervjufrågorna formuleras på ett sätt som gör att de uppfattas så lika som möjligt av alla respondenter har de en hög grad av strukturering och när de är formulerade så att respondenterna kan lägga till sina egna erfarenheter och tolkningar i frågan så har de en låg grad av strukturering (Olsson & Sörensen, 2011, s. 133). Till exempel vill vi att alla respondenter någorlunda lika uppfattar hur vi definierar scope creep. Tonvikten i semistrukturerade intervjuer ligger på hur intervjupersonen uppfattar och förstår frågor, därför är det viktigt att de som intervjuar klargör hur de uppfattar olika begrepp som används så att båda parter har liknande förståelse för ämnet (Bryman & Bell, 2011, s. 476). Samtidigt som vi förklarar begreppen, är respondenternas egna tolkningar av begreppen också välkomna. Både stress och scope creep är dynamiska begrepp som är svåra att finna entydiga definitioner av. Med en bättre förståelse för hur respondenterna, med sina erfarenheter, tolkar begreppen kan vi kanske utveckla ny teori och djupare förståelse för till exempel scope creep. Huvudsaken är att vi som intervjuar och intervjupersonerna delar en förståelse för vad vi pratar om, vilket underlättas av den låga graden av strukturering där mycket utrymme för tillägg och följdfrågor finns. Enligt Bryman (2011, s. 415) är det av stor vikt i semistrukturerade intervjuer att intervjupersonen tillåts tolka och uppfatta vad denne känner är viktigt i en förklaring eller ett beteende.

Intervjuguiden (se Appendix 1) utformas med utgångspunkt i den teoretiska referensramen samt med målet att vara relevant för uppsatsens syfte. Utifrån syftet och den teoretiska referensramen kommer vi fram till ett antal teman: scope creep, stress, externa projektledare och copingstrategier, som vi baserar intervjufrågorna på. Vårt första utkast på intervjuguide testas med en projektledare från vår bekantskapskrets, som en pilotintervju, och vi inser då att frågorna är för många och att flera av dem inte är nödvändiga för att besvara studiens problemformulering. Vi kortar ner frågorna och gör dem mer konkreta, varpå vi genomför ytterligare en pilotintervju, denna gång med en annan bekant projektledare som deltar över telefon. Några mindre justeringar görs därefter för att förtydliga vissa frågor. Intervjuguiden är strukturerad så att intervjun av etiska skäl inleds med formell, viktig information. Vi tar då upp information om anonymitet, ljudinspelning, att deltagandet är frivilligt samt allmän information om intervjun och dess upplägg. Därefter börjar vi intervjun med allmänna frågor om intervjupersonen för väsentlig bakgrundsinformation och för att intervjun ska börja avslappnat innan vi kommer in på djupare frågor. Vi kommer sedan i följande ordning in på frågor om intervjupersonens erfarenheter av: projektmål, begreppet scope creep, erfarenheter av scope creep samt orsaker och konsekvenser av scope creep. Sedan kommer vi in på de mer känsliga frågorna om och hur scope creep påverkar respondenten som extern projektledare, om stress är relaterat till scope creep, hur problemet scope creep kan hanteras, hur stress kopplat till scope creep kan hanteras och slutligen hur hanteringen av scope creep och stress påverkas av att projektledaren är extern.

4.4 Intervjuerna - utförande

Totalt genomför vi nio intervjuer genom personliga möten på plats i Umeå. Intervjuerna varierar mellan 35 minuter och 1 timme, 23 minuter. Med tanke på att vi innan intervjuerna utgår från att intervjuerna ska pågå cirka 45 minuter känner vi oss nöjda med längden på intervjuerna. Samtliga intervjuer kan genomföras utan avbrott eller

störningar. Alla intervjuer förutom en, genomförs på respondenternas respektive arbetsplats i ett avskilt rum. Den intervju som inte genomförs på respondentens arbetsplats hålls i ett grupprum på Umeå universitet. Samtliga intervjuer genomförs i slutet av mars eller början av april 2017. Vi genomför nio intervjuer på totalt fem dagar, med som mest fyra intervjuer på en intervjudag; den första dagen. Det faktum att vi inte har speciellt mycket tid mellan vissa intervjuer gör att vi inte har stor möjlighet att revidera våra intervjufrågor mellan de fyra första intervjuerna. Under alla intervjuer utgår vi från en intervjuguide (se Appendix 1) för att ställa frågor, vi använder samma intervjuguide till alla respondenter. Den ändring som vi gör efter första intervjudagen är att i efterföljande intervjuer tydligare poängtera vårt samband mellan scope creep och stress när vi kommer till de frågor som specifikt berör stress och coping, för att förtydliga för respondenterna att de ska tänka mer i de banorna. I Tabell 2 presenteras en sammanställning av respondenternas respektive bransch och längden på intervjuerna.

Tabell 2. Intervjuöversikt

Bransch	Intervjulängd
Miljö- & kvalitetsutveckling	54 min
IT	46 min
Varumärken & kommunikation	38 min
IT	1 tim 1 min
Affärssystem	1 tim 23 min
Telekom	46 min
Bygg	42 min
Installation	35 min
IT	1 tim 20 min

4.5 Empiri- och analysmetod

Att analysera kvalitativa studier kan vara utmanande i och med att de ofta tenderar att resultera i stora mängder material (Bryman, 2011, s. 510). Enligt Ely (1991, s. 157) är det författarnas uppgift att genom analysmetoden hjälpa läsaren och se till att hen förstår empirin. Ett sätt för att analysera kvalitativa studier är genom en tematisk analys (Braun & Clarke, 2006, s. 78). Enligt Fejes & Thornberg (2015, s. 244) kan författare bland annat göra en tematisk analys som fokuserar på innehåll, vilket innebär att fokus ligger på *vad* som sägs och att innehållet sedan delas in i teman. Fejes & Thornbergs (2015, s. 244) beskrivning av en tematisk analys passar bra in på den analysmetod vi använder eftersom vi fokuserar på *vad* som sägs, inte *hur* saker sägs. Vårt fokus på innehåll kan också kopplas ihop med Braun & Clarkes (2006, s. 79) beskrivning av tematisk analys, som trycker på att tematisk analys handlar om att hitta mönster i empirin. Vi ser avsnitt 5. *Empiri* i vår uppsats som en viktig början på vår analys, som sedan utvidgas med teorikopplingar och tolkningar i avsnitt 6. *Analys*. Här beskriver vi först hur empiriavsnittet tas fram, utifrån Braun & Clarkes (2006) förslag på hur en tematisk analys kan utföras. Sedan beskriver vi våra metoder för att skriva analysavsnittet.

Enligt Braun & Clarke (2006, s. 86) kan en tematisk analys göras genom att följa sex steg. Däremot poängterar Braun & Clarke (2006, s. 86) att författarna inte behöver gå igenom stegen i en linjär process utan kan röra sig mellan dem på ett flexibelt sätt. Det första steget handlar om att bekanta sig med empirin, till exempel genom att transkribera intervjuerna och skriva anteckningar (Braun & Clarke, 2006, s. 87). För att bekanta oss med vårt material transkriberar vi alla intervjuer och läser igenom

transkriberingarna flertalet gånger. Genom att redan initialt arbeta mycket med empirin blir vi bekanta med den. Steg två i den tematiska analysen är att koda empirin (Braun & Clarke, 2006, s. 88). Kodning beskrivs som en vanlig utgångspunkt och en viktig del av kvalitativa analyser (Bryman, 2011, s. 523, 535). Efter transkriberingen arbetar vi med en intervju i taget och sammanställer svaren på varje fråga i punktform, ett arbetssätt som kan liknas vid en kodning. Denna sammanställning finns i Appendix 2. Kodning kan kritiseras för att information kan förlora sin kontext (Bryman, 2011, s. 526). För att undvika misstolkningar på grund av förlorad kontext har vi haft detta i åtanke vid kodningen och försökt presentera informationen i ett liknande sammanhang som dess ursprungliga. Tredje steget i analysen är att leta efter teman (Braun & Clarke, 2006, s. 89). Genom att analysera sin kodning kan författarna kombinera koder och hitta övergripande teman (Braun & Clarke, 2006, s. 89). Vi markerar punktlistorna från varje respondent i olika färger, alltså nio olika färger, en för varje respondent, för att veta vilken information som kommer från vilken respondent. Vi placerar sedan våra punkter i olika kluster som matchar med kategorierna i intervjuguiden. Det fjärde steget i den tematiska analysen är att revidera sina teman (Braun & Clarke, 2006, s. 91). I det här steget går vi tillbaka och jämför våra kluster med intervjuguiden (se Appendix 1) för att se hur de passar ihop och kommer fram till empiriavsnittets slutgiltiga teman: *Projektmålen, Fenomenet scope creep, Orsaker till scope creep, Scope creeps konsekvenser på projektet, Hantera scope creep, Kontrollerade ändringar, Scope creeps påverkan på den externa projektledaren, Scope creep och stress, Hantera stress samt Att vara extern projektledare*. Det sista steget i den tematiska analysen är att presentera det analyserade materialet (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Vi väljer att presentera empirin utifrån de teman som precis nämnts för att ge läsaren en så god förståelse för vad respondenterna sagt som möjligt. Vi väljer också att ta med citat för att öka transparensen och skapa intressantare läsning. För att vidare värna om respondenternas anonymitet anger vi inte deras arbetsgivare. Vem som har sagt vad förblir också anonymt. Vi väljer att inte använda oss av namn eller nummer för att koppla samman de kommentarer en person sagt, detta för att upprätthålla en så anonym resultatdel som möjligt med tanke på att vissa av respondenterna vet andra som också intervjuats. Att varje intervju har sammanställts var för sig (se Appendix 2) syftar till att öka vår transparens mot läsaren.

Sedan kopplar vi ihop resultatet med den teoretiska referensramen för att genomföra en analys. Vi har en abduktiv ansats, vilket enligt Olsson & Sörensen (2011, s. 48) kännetecknas av en ömsesidig påverkan mellan teori och praktik. I vår uppsats väljer vi att använda litteratur och tidigare studier som inspiration och för att bättre förstå intervjuernas resultat. I analysen ligger fokus på resultatet från vår studie, som sedan kopplas till teorier. Eftersom vi i analysen väljer att lägga ett större fokus på resultatet än på teori, väljer vi här våra teman utifrån uppsatsens syfte och resultat. Denna ytterligare revidering av teman kan jämföras med att vi går tillbaka till det fjärde steget i den tematiska analysen och reviderar våra teman igen. Våra teman i analysen är: *Fenomenet scope creep, Orsaker till scope creep, Scope creep som stressor, Problemfokuserad coping, Känslfokuserad coping* och *Externa projektledare och scope creep*.

4.6 Kvalitetskriterier

Här följer en beskrivning av de kvalitetskriterier vi utgår ifrån för att kritiskt granska uppsatsens kvalitet: reliabilitet och validitet. Vi presenterar även argument för på vilka

sätt våra slutsatser kan ifrågasättas och stärkas utifrån de olika kvalitetskriterierna. Vi har även valt att inkludera en diskussion om kvaliteten på den information vi hämtat från våra respondenter.

4.6.1 Reliabilitet

Till vilken grad en studies resultat påverkats av tillfälliga eller slumpartade omständigheter avgör dess reliabilitet (Bryman, 2011, s. 49). Ju högre reliabilitet desto mer tillförlitligt är ett forskningsresultat (Bryman, 2011, s. 49).

Extern reliabilitet är en fråga om huruvida en forskares resultat kan replikeras, alltså om det skulle bli detsamma om en annan forskare gjorde en liknande studie (LeCompte & Goetz, 1982, s. 32). Eftersom varje individ vi intervjuar har olika uppfattning och erfarenhet av fenomenet scope creep menar vi att resultaten av en replikerad studie men med nya respondenter skulle skilja sig från vår. Med andra respondenter skulle andra verkligheter speglas och svaren bli annorlunda. Fler liknande studier skulle därför innebära att vårt resultat fördjupas och kompletteras, till exempel att fler copingstrategier kan presenteras och att förståelsen för scope creep kan bli ännu djupare. I metodkapitlet beskriver vi detaljerat vårt tillvägagångssätt för att underlätta replikation. Dock är respondenterna i denna studie anonyma, vilket gör att exakt replikation är omöjlig. För att vinna respondenternas tillförlitlighet och kunna nå djupare resultat väljer vi att lova respondenterna att göra vårt bästa för att hålla dem anonyma i uppsatsen. Vår uppfattning är att respondenterna därför, utan tanke på konsekvenser och vad andra ska tycka om dem, mer obehindrat kan berätta om sina känslor och erfarenheter av scope creep än om deras namn blir offentliga.

Den interna reliabiliteten är av god kvalitet när samarbetande forskare är överens om hur de gör tolkningar (Bryman, 2011, s. 352). Eftersom vi är två personer som skriver denna uppsats och gör tolkningar av resultatet tillsammans, anser vi därför att det är viktigt att vi gör gemensamma och överensstämmande tolkningar för att stärka den interna reliabiliteten. Genom att gå igenom resultatet tillsammans och öppet diskutera våra tolkningar med varandra kontinuerligt, synkroniserar vi vår förståelse och är överens om hur vi tolkar resultatet. Att vi har en likvärdig förförståelse och utbildning underlättar denna process.

4.6.2 Validitet

Validiteten i forskningsresultatet handlar om hur noggrant resultatet är (LeCompte & Goetz, 1982, s. 32) och baseras på hur sammanhängande en undersökning och dess slutsatser är (Bryman, 2011, s. 50). Den externa validiteten är hög när resultatet stämmer även för andra grupper av människor än respondenterna (LeCompte & Goetz, 1982, s. 32). Kopplat till vår studie vore den externa validiteten hög om resultatet rättfärdigt kunde generaliseras till andra externa projektledare. I vårt fall är den externa validiteten tvivelaktig. Eftersom olika respondenter upplever scope creep på olika sätt är resultatet inte direkt generaliserbart mellan dem eller till andra, men det är inte heller syftet med studien. Istället för att beskriva hur alla externa projektledare upplever scope creep kan våra slutsatser ge en initial förståelse för på vilka olika sätt scope creep skulle kunna uppfattas. För externa projektledare som tar del av vår studie kan våra slutsatser istället för att beskriva hur något är, hellre ge både nya perspektiv och igenkännande.

Intern validitet beskriver hur hållbar en slutsats om ett kausalt förhållande är, det vill säga hur väl en slutsats om ett förhållande mellan en oberoende och en beroende variabel stämmer (Bryman, 2011, s. 50-51). Den interna validiteten är hög när resultatet av en studie är en äkta beskrivning av verkligheten (LeCompte & Goetz, 1982, s. 32). Kopplat till vår studie kan scope creep beskrivas som en oberoende variabel som enligt våra slutsatser kan leda till den beroende variabeln stress för externa projektledare. Den interna validiteten behöver inte ifrågasättas eftersom vår slutsats inte är mer fastställd än ordet "kan" antyder i vår slutsats, till exempel att "scope creep *kan* leda till stress...".

Mättningsvaliditet beskriver hur trovärdigt ett mått på ett begrepp är, huruvida det faktiskt mäter det som avses med begreppet (Bryman, 2011, s. 50). Detta kvalitetskriterium används framför allt i kvantitativa studier (Bryman, 2011, s. 50), men kan ändå appliceras på vår studie. Det är intressant att reflektera över mättningsvaliditeten i våra slutsatser kring förekomsten av scope creep, eftersom definitionen av fenomenet är viktig men ibland varierande och diffus. Med fokus på den kvalitativa förståelsen av scope creep kan de olika definitionerna och uppfattningarna av fenomenet och dess förekomst dock bidra till en djupare och bredare, om än mindre exakt, förståelse.

4.6.3 Informationens kvalitet

Eftersom våra respondenter utgör en slags informationskälla har vi valt att reflektera över deras tillförlitlighet kopplat till Thurén & Strachals (2011, s. 13) principer för vad som är tillförlitlig information. Enligt äkthetsprincipen är en källa vad den utger sig för att vara, något som inom forskningsresultat i stort sett alltid kan ifrågasättas (Thurén, 2013, s. 7, 17, 25). Vi har ingen anledning att tro att de respondenter vi intervjuat har haft för avsikt att vilseleda eller att deras berättelser varit falska. Enligt principen om tids samband finns det större orsak att tvivla på en källa om det gått lång tid mellan att beskrivningen görs och att händelsen inträffade (Thurén, 2013, s. 7). Vi har valt att endast intervjua projektledare som aktivt arbetar externt med projekt idag för att undvika att de har glömt detaljer. Enligt tendensfrihetsprincipen är information inte tillförlitlig om det finns skäl att tro att någon haft för avsikt att förvränga verkligheten av till exempel ekonomiska, personliga eller politiska skäl (Thurén, 2011, s. 7, 63). Kopplat till denna uppsats finns det varken skäl för att tro att vi som författare eller våra respondenter skulle ha haft sådana intressen och därav ha förvrängt sanningen. Enligt principen för oberoende bör en källa inte vara en återberättelse av någon annans beskrivning, eftersom det kan liknas vid ryktesspridning (Thurén, 2011, s. 7, 45). För att undvika att verkligheten ska förvrängas genom att våra respondenter återger vad någon annan berättat har vi försökt att fokusera intervjuerna kring respondenternas egna upplevelser.

4.7 Etik

Genomgående präglas arbetet med denna uppsats och studie av en strävan mot att vara så ärligt och etiskt korrekt som möjligt. Etiska beslut fattas i alla led i kvalitativ forskning och ärlighet är därför viktigt (Ely et al., 1991, s. 29). Vi presenterar våra tillvägagångssätt och metoder, såväl praktiska som teoretiska, grundligt och öppet för att öka transparensen och underlätta läsarens egen uppfattning av uppsatsens etiska utförande. De fyra grundläggande etiska principer vi väljer att utgå ifrån för att säkerställa att vår studie är att betrakta som etiskt utförd är de som Bryman (2011, s. 131) beskriver som: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och

nyttjandekravet. Informationskravet innebär att respondenterna ska informeras om studiens syfte, att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas, samt hur undersökningen kommer att vara upplagd (Bryman, 2011, s. 131). Eftersom vi tagit fram en standardiserad text (se Appendix 1) som vi läser för samtliga respondenter innan intervjuerna börjar, kan vi säkerställa att alla får den information som enligt Bryman (2011, s. 131) ingår i informationskravet.

Samtyckeskravet innebär att respondenterna ska ha samtyckt till att delta i studien, att de får veta allt om studiens syfte, upplägg och vilken institution den utförs för (Bryman, 2011, s. 135). Som nämnt, presenteras studiens syfte, upplägg och att deltagandet är frivilligt, initialt vid intervjuerna (se Appendix 1). Att vi tillhör Umeå universitet är vi tydliga med vid den första mejlkontakten med samtliga respondenter. Det är vanligt inom samhällsvetenskaplig forskning att samtyckeskravet överträds i små avseenden, till exempel genom att forskarna uppger att deltagandet kommer att ta kortare tid än uppskattat eller att vissa detaljer om undersökningen utelämnas för att respondenternas svar kan påverkas därav (Bryman, 2011, s. 135). Vår uppskattning av hur lång tid en intervju kommer att ta är cirka 45 minuter, vilket vi uppger vid den första mejlkontakten. Beroende på hur mycket tid respondenterna avsatt tar intervjuerna olika lång tid, men 45-60 minuter är i nästan alla fall nödvändigt för att hinna gå igenom frågorna. De intervjuer som tar längre tid än så gör det med ett uttalat samtycke från respondenterna. Vissa detaljer om vår undersökning utelämnas initialt, nämligen att en del av uppsatsens syfte är att undersöka hur scope creep kan kopplas till stress för den externa projektledaren, detta eftersom vi inte vill färga deras svar. Vi anser att detta var en godtagbar och liten överträdelse av samtyckeskravet eftersom respondenterna fick välja att inte svara på de stressrelaterade frågorna och för att syftet att koppla scope creep till stress förklarades, om än i mitten av intervjun. Vi gav även alla respondenter möjlighet att läsa igenom sammanställningen av sin intervju (se Appendix 2) och återkomma om de kände sig missuppfattade eller inte tillräckligt anonyma, i syfte att öka den etiska samtyckeskvaliteten. Möjlighet att säkerställa sin anonymitet bidrar även till uppfyllandet av konfidentialitetskravet.

Konfidentialitetskravet innebär att respondenternas personuppgifter inte ska kunna bli tillgängliga för någon obehörig och hör ihop med att intervjupersonerna inte får skadas och att de har rätt att vara så anonyma som forskarna säger (Bryman, 2011, s. 132, 138). Endast vi författare till denna uppsats har tillgång till de ljudfiler som spelas in under intervjuerna och de tillhörande transkriberingarna. Både ljudfiler och transkriberingar förstörs när uppsatsen är klar för att säkerställa att konfidentialitetskravet uppfylls. Respondenternas anonymitet utlovas innan intervjuerna började och upprepas i mitten av intervjuerna. Vi gör sedan vårt yttersta för att säkerställa att ingenting någon sagt ska kunna kopplas tillbaka till den respondenten i uppsatsen.

Nyttjandekravet innebär att de personuppgifter forskarna tagit del av i en studie inte får användas för något annat än det forskningen syftar till (Bryman, 2011, s. 132). Vi nämnde aldrig för respondenterna att undersökningens resultat enbart ska användas till denna uppsats och inte till något annat. I och med att vi sedan första kontakt med respondenterna har diskuterat intervjun kopplat till uppsatsen, var detta förhoppningsvis underförstått och det är självklart även något vi uppfyller.

5. Empiri: Scope creep i praktiken

I empirikapitlet redovisar vi det insamlade resultatet från våra intervjuer. Kapitlet innehåller den information som ligger till grund för vår analys och slutsats. Vi börjar med att presentera våra respondenter och sedan följer resterande resultat från intervjuerna. I Appendix 2 finns samtliga intervjuer sammanställda var och en för sig. Resultatet presenteras utifrån teman, som är baserade på intervjufrågorna och svaren från intervjuerna. Samtliga citat i empirikapitlet är citeringar av de externa projektledare vi intervjuat.

5.1 Respondenterna

Svaren på de första två frågorna har sammanfattats i en tabell (se Tabell 3) för att ge läsaren en överblick av respondenternas branscher, deras år av erfarenhet som extern projektledare samt deras utbildningsbakgrund inom projektledning. Informationen som presenteras i Tabell 3 syftar till att läsaren bättre ska kunna bekanta sig med respondenterna. Däremot kommer varken resterande empiriredovisning eller analyskapitel att behandla informationen i Tabell 3 mer ingående, detta eftersom vi väljer att inte lägga vikt vid bransch eller exakt erfarenhet.

Tabell 3. Beskrivning av respondenter

Erfarenhet som extern projektledare	Projektledningsutbildning	Bransch (typ av projekt)
18 år	Projektledningskurser på universitetsnivå	Miljö- & kvalitetsutveckling
8 år	Håller på med certifiering och har genomfört kortare projektledningskurser	IT
3 år	Projektledningsutbildningar steg 1 och 2. Certifierad. Högskolepoäng inom projektledning	Varumärken och kommunikation
7 år	Certifierad. Utbildningar hos projektledningsföretag	IT
20 år	Internutbildningar	Affärssystem
4 år	Internutbildningar genom åren i olika typer av projektmodeller (företagens egna projektmodeller)	Telekom
10 år	Nej, men några ledarskapsutbildningar	Bygg
6 år	Påbyggnadskurser inom projektledning	Installation
10 år	Nej	IT

5.2 Projektmålen

5.2.1 Processen för att sätta projektmålen

Under intervjuerna frågar vi respondenterna om hur de förhåller sig till målen/begränsningarna (tid, budget, kvalitet) som finns i de flesta projekt. Projektmålen kan liknas vid projekttriangeln som beskrivs i den teoretiska referensramen. Svaren på vem som sätter målen i de externa projektledarnas projekt har till viss del varierat. Vad de flesta är överens om är att det brukar vara olika från projekt till projekt. Majoriteten av respondenterna har också svarat att de oftast får direktiv från kunden om vad som ska

åstadkommas, vilken tidsram de har och hur budgeten ser ut. Däremot nämner en av respondenterna att direktiven kan vara otydliga och att projektledaren tvingas arbeta med att göra dem konkreta. En annan respondent pratar om att processen att sätta projektmålen är en del av projektets förarbete. Projektledaren får direktiv av kunden som sedan måste förädlas och avgränsas. Samma person förklarar att det kan vara viktigt att faktiskt förädla direktiven i början av projektet. Hen säger att om projektledaren väntar med att förädla direktiven kan det kosta både tid och pengar. Två av respondenterna konstaterar att idealet är att kunden specificerar vad som behöver göras och vilka mål/begränsningar som finns, men att detta inte är fallet speciellt ofta. Istället handlar det ofta om att formulera målen tillsammans med kunden genom en dialog, vilket också är roligast enligt en respondent:

“Det roligaste är ju tycker jag själv som extern projektledare det är att få va med från början, då har du också möjlighet att påverka och forma målskrivningen.”

Att gå igenom projektmålen tillsammans är betydelsefullt så att projektledaren vet vad kunden tycker är viktigt och vad hen som projektledare har för *“spelregler”*. Till exempel är det viktigt att veta vad kunden tycker är mest väsentligt av pengar, tid och funktionalitet. En respondent säger att kunderna ofta kommer med en specifik budget som de tror att de kan få jättemycket för, men då måste projektledaren förklara vad de faktiskt kan göra för den budgeten, eftersom de som leverantörer inte vill minska kvaliteten på sitt arbete. Att sätta budgeten tillsammans med kunden brukar vara vardag för en av respondenterna. Samma respondent förklarar att tidplanen i vissa projekt inte går att påverka för att den är för detaljerad och kundens verksamhet är för känslig för att projekten ska kunna dra ut på tiden.

En av respondenterna, som har *“ärvt”* flera av sina projekt, alltså fått redan påbörjade projekt för att den ordinarie projektledaren hoppat av, förklarar att projektmålen blir svårare att hantera under dessa omständigheter. Även en annan respondent uppger att hen flera gånger har kommit in i projekt efter att de redan startat med en annan projektledare från början.

5.2.2 Projektmålens flexibilitet

Eftersom världen vi lever i är föränderlig och saker och ting i vår omvärld förändras, ändras även projektmålen då och då, enligt två av våra tillfrågade projektledare. Framför allt vid framtagande av nya tjänster och produkter hinner marknaden ändras under projektet, berättar en av dem. Även digitala projekt tenderar att ändras i stor utsträckning enligt en respondent. Ytterligare en projektledare nämner att det framför allt är under långa projekt som justeringar av målen sker. Alla respondenter är överens om att målen brukar ändras i många av deras projekt. En respondent förklarar att det alltid varit så i hens projekt och att det bara blir värre och värre med åren.

“Jag tror inte att jag har haft ett projekt som ser likadant ut på slutet som det såg ut i början. Och det brukar gå ganska fort från det att man har gjort en handskakning tills att det liksom är någonting annat.”

Respondenterna har varierande uppfattningar för om projektmålen bör kunna ändras eller inte. En respondent konstaterar att målen inte bör ändras, de ska vara tydliga och det ska finnas en plan så att alla vet vad som ska göras. Ytterligare en respondent är inne på samma spår; projektmålen ska vara fasta, men i och med vår föränderliga omvärld är

det nödvändigt att de även är ändringsbara, dock ska ändringarna kontrolleras. Det är sällan någon går tillbaka till projektmålen som sattes från början och ändrar dessa, enligt en av respondenterna. Ofta hålls projektmålen ganska konstanta men vägen till målen brukar ändras, förklarar en annan av respondenterna. En av projektledarna anser dock att det oftast inte är några problem att projektmålen ändras under projektets gång.

I de fall projektmålen faktiskt ändras brukar det oftast vara styrgruppen hos kunden som tar beslutet och genomför ändringen enligt flera av våra respondenter. Projektledaren brukar framför allt signalera för kunden att projektmålen behöver ändras och kommer med förslag på vilket sätt det skulle behöva göras. Kundens styrgrupp kan dock också själv komma med förändrade målsättningar på grund av nya förutsättningar i kundens organisation. En av respondenterna är tydlig med att målen alltid ska förändras tillsammans med kunden och att det är upp till dem på vilket sätt det ska göras. Flera av respondenterna förklarar att det sker en diskussion, eller *“utvärdering”*, mellan kunden och projektledaren om på vilket sätt projektmålen ska ändras eller om de ska ändras. En respondent berättar att hen som projektledare får analysera om en ändring ger effekter på budget eller tidplan och sedan avgör kunden om pengar ska skjutas till eller tidplanen utökas.

Somliga respondenter berättar att om projektmålen ändras under projektets gång i många fall beror på hur väl målen har definierats från början. Om målen är bra från början ändras de inte så mycket under projektets gång, säger en av respondenterna. Är målen å andra sidan otydliga initialt är hela projektet mer benäget att ändras, enligt samma respondent. Oftast är målen för tid svåra att flytta på och det är istället budgeten som får utökas berättar två av respondenterna. I de fall tidplanen inte hålls beror det oftast på snäva tidplaner och dåligt definierade mål. En av respondenterna lägger tonvikt på att dialog mellan projektledaren och kunden är viktigt under hela projektet om målen är otydliga. Att ha en bra dialog under hela projektet och ha goda sociala förmågor, förklarar samma person, har blivit viktigare än tydliga projektplaner, beslutspunkter och modeller just eftersom projektet alltid ändras i så stor utsträckning. Respondenten förklarar att hen lade ner mycket mer tid på ambitiösa projektplaner förut, men eftersom de alltid havererade efter cirka två veckor på grund av ändringar lägger hen nu större vikt vid kontinuerliga dialoger.

5.3 Fenomenet scope creep

Sex av nio respondenter har tidigare kommit i kontakt med begreppet scope creep. Majoriteten nämner dock att de framför allt hört talas om scope creep i förbifarten och att det inte är ett begrepp som de använder sig av till vardags. Tre av respondenterna hörde talas om scope creep första gången utomlands. Även om vissa hört talas om begreppet tidigare och har viss uppfattning om vad det rör sig om, har samtliga intervjuer krävt en diskussion för att helt kunna specificera vad fenomenet scope creep egentligen är. Flera av respondenterna berättar till en början att de inte har varit med om scope creep, men efter att ha hört vår definition av begreppet säger flera av dem att den innebörd scope creep har ändå är något som brukar ske. Flera av respondenterna berättar att de har sett scope creep som fenomen ske i andras projekt. Ungefär hälften av respondenterna förklarar att fenomenet scope creep sker ofta, att det till och med är *“vardagsmat”*. Det är så vanligt att det har blivit en del av projekten, förklarar en av respondenterna.

“Jag skulle vilja påstå att det händer i alla projekt. Skillnaden när du gör det kontrollerat då du har en ändringshantering, är ju att du tar bort de största effekterna av det, men ditt scope kommer alltid att krypa.”

“... det är ju ett ämne tror jag som inte egentligen kanske är uppe på agendan tillräckligt mycket, det här med scope creep.”

Att projektets omfattning kryper iväg och växer vid scope creep är en vanlig initial förståelse hos respondenterna, som efter diskussion med oss kunnat kompletteras med att ändringen i omfattning genomförs utan att hänsyn tagits till projektmålen kostnad, tid och/eller kvalitet. Respondenterna ger dock varierande associationer till fenomenet scope creep. En av respondenterna ser på scope creep som att projektet börjar ganska litet och sedan sväller. När förändringarna som tillkommer projektet inte kontrolleras, det är då det blir scope creep, enligt en annan respondent. Är förändringen kontrollerad blir det istället en utvidgning eller utveckling av projektets omfattning, fortsätter samma respondent. Enligt ytterligare en respondent handlar scope creep om små ändringar i projektets omfattning som inte kvalificerar till formella ändringshanteringar. För en annan respondent kan små ändringar med en marginell kostnad också göras utan större analys, men det är inga ändringar som brukar påverka projektmålen. Små ändringar i projektets omfattning är så vanliga att de är en del av projektet förklarar respondenten. Nedan följer sex respondenters associationer till scope creep:

“Oförutsedda projekthändelser...”

“... ett oidentifierat behov som dyker upp...”

“... nya krav eller nya förändringar som är utöver det mandat man kan anse ligger inom det man gör.”

“Kanske smågrejer som kanske inte är tillräckligt stort för att man ska dra igång nån sån här ändringsbegäran och förhandlingar och prissättning...”

“... förändringar som sker som inte riktigt är så strukturerade från ursprungsplanen då, som inte liksom har nån change request, eller sådär att man har beslutat, utan att det driver lite.”

“... det är ju den här biten att scopet förändras lite grann över tid.”

5.4 Orsaker till scope creep

Generellt kan påpekas att majoriteten av respondenterna haft liknande åsikter om varför ändringar i omfattningen sker och varför de sker okontrollerat. Framför allt kan orsakerna kopplas till projektledaren, projektgruppen, kunden, förberedelse, ändringshantering, externa orsaker och avstämning. Nedan går vi igenom respektive kategori:

5.4.1 Projektledaren och projektgruppen

Flera respondenter berättar att personer från projektgruppen brukar kunna komma med nya idéer. Att projektmedlemmar inflikar *“varför gör ni inte så här istället?”* eller *“det här behöver vi också...”* är inte ovanligt, berättar en av respondenterna. Nya behov kan

upptäckas inifrån projektet, från projektgruppens sida, till exempel görs tillägg för att något ska bli bättre, fortsätter hen. En respondent förklarar att projektets omfattning alltid tenderar att glida iväg om projektgruppen består av personer som lägger stor vikt vid service, de vill väldigt gärna tillfredsställa kunden och gör ändringar i god tro. Det kan också finnas personer i projektgruppen som *“triggas”* varandra till att agera utan att kontrollera att det faktiskt finns täckning för agerandet. Ibland tar projektmedlemmarna egna initiativ och gör kompletteringar som projektledaren endast får reda på i efterhand. Har projektledaren både en dålig projektgrupp samt ett *“luddigt projekt”* blir det jobbigt, förklarar en av respondenterna. En respondent nämner att det i projekten också brukar finnas delprojektledare som har ansvar för en del av projektet och som ibland gör saker utan projektledarens vetskap:

“Och sånt kan ju hända, att tar du ett initiativ och så ett beslut och så görs det en komplettering och jag som projektledare har ingen aning. Förrän sen. När jag börjar checka tidrapporteringar och säger vad har hänt här då?[...] Såna saker kan ju hända. Och vad kan det bero på? Jo det kan ju dels bero på att jag är otydlig som projektledare, det kan bero på att kunden har ju är skicklig på att trycka på och argumentera för sina saker och det kan ju vara många, kanske delprojektledaren är lite rutinerad och går in i fällan att kunden måste alltid vara glad och go och så va.”

Projektledaren kan också vara en bidragande faktor till att scope creep sker enligt flera respondenter. Projektledarens kunskap, erfarenhet och tydlighet kan påverka om risken för scope creep blir lägre eller högre uppger respondenterna. Är projektledaren stressad när kunden kommer med nya önskemål händer det lätt att hen säger *“ja men det där fixar vi”*, istället för att stanna upp och undersöka hur ändringen kommer att påverka budgeten, tidplanen och vad som behöver göras berättar en respondent. En respondent förklarar att scope creep tenderar att ske när projektledaren är rutinerad. Det är också vanligt, berättar en respondent, att hen som projektledare har svårt för att säga nej till kunder och att hantera om de är missnöjda. Därför kan hen ofta lätt övertalas att genomföra ändringar som kan gynna leveransen, varvid risken för scope creep kan öka. Scope creep uppstår enligt respondenten för att projektgruppen gör något bättre för kunden:

“Hade jag sagt nej hela tiden så inte hade det blivit nåt scope creep då. Men då hade jag kanske inte hade kunnat prata om nöjda kunder heller, för det har jag. Så att, jag vet inte. Det har som varit mitt fokus, så är jag skolad va. Allt för kunden och kunden har alltid rätt och så va.”

5.4.2 Kunden

Enligt en respondent kan scope creep till stor del bero på kundens organisation, till exempel för att en omorganisering sker eller samma arbetskraft används i flera projekt.

”Eller så går det flera parallella projekt i organisationen som samma resurser är med i. Å det är klart att händer det något drastiskt i det ena projektet så spillar det ju över på de andra också. Så det är ju svårt att kontrollera.”

En annan respondent uppger liknande orsaker till scope creep; att inte få tillgång till rätt resurser. Hen berättar också att låg *“projektmognad”* kan vara vanligt.

“... en lärdom som jag tänker lite mycket på när jag har uppdrag är att jag försöker förstå vilken projektmognad har organisationen och min motpart? Har den personen varit involverad och drivit projekt själv som projektägare, har den varit med från start till mål, hur ser det ut totalt sett i organisationen utöver den personen som är min projektägare [...] jag tror det är mer vanligt förekommande att scope creep händer i den bemärkelsen, när de har låg projektmognad.”

En kund som inte riktigt vet vad den är ute efter är också vanligt, enligt samma respondent, kunderna vet att de vill ha hjälp men har inte tillräcklig kunskap att kunna ge en tydlig beställning. *“Man köper en kunskap som man själv inte har och då vet man ju kanske inte riktigt vad vill jag ha.”* Kunden är ofta skicklig att argumentera för sina önskemål och krav och kommer ofta med ändringar när projektet närmar sig leverans.

En respondent konstaterar att ändringar som kommer från kunden oftast är kontrollerade, och alltså inte brukar leda till scope creep. En annan respondent som ofta arbetar med stora projekt berättar att nya krav eller idéer på ändringar från kundens sida, efter att projektet startat, generellt inte brukar accepteras. Väldigt små ändringar kan accepteras om de inte påverkar tidplanen och om det är större ändringar får de tas i ett nytt projekt.

5.4.3 Förberedelse

Fyra av respondenterna konstaterar att scope creep kan bero på ett dåligt, eller rent av brist på, förarbete. En respondent förklarar att det brukar vara svårt att förstå varandra, kund och projektledare emellan, vilket kan leda till missförstånd om förberedelserna går för snabbt. En annan respondent konstaterar följande: *“jag tror att mycket av sånt här bottnar i hur bra förarbete man gör, så att man förstår, så att jag som leverantör förstår vad kunden verkligen behöver.”* Det behöver ta lite tid att göra ett genomarbetat analysarbete av uppdraget. Att förtydliga projektets omfattning är en viktig förberedelse. Att intervjua de relevanta intressenterna brukar vara en användbar strategi. Respondenten förtydligar dock att tiden att göra ett noggrant förarbete ofta inte finns.

“Det krångliga med ett projekt är att alla vill igång med det. Det får aldrig ta tid att starta upp ett projekt [...] Istället för att lägga den stora tiden i början och fundera igenom på hur man gör det. För då kommer inte scopet att krypa jättemycket.”

Att kunden har ont om tid; *“nån kombination av lite tid till att faktiskt beställa bra och vara tydlig med vad man vill ha”*, är mer regel än undantag berättar en respondent. Kunden vill ofta att projektet ska sättas igång så fort som möjligt.

Genomarbetade förberedelser är extra viktigt när projektledaren arbetar på löpande räkning. Vid löpande räkning kommer projektet att *“svälla”*. Det blir dock viktigt att se till att hen som projektledare har tillräckligt med resurser så att hen inte tar på sig för mycket arbete och projektet inte drar ut för mycket på tiden. Arbetar kunden och projektledaren istället med ett fast pris, brukar det vara ett större fokus på vad som egentligen ska göras. Leverantören, projektledaren i det här fallet, är bättre medveten om vad hen kommer få betalt för och är mer benägen att kontrollera ändringarna.

“Men har man fastprisprojekt, det får bara kosta så här mycket. Då är det, då är det väldigt mycket fokusering på vad är det egentligen vi ska göra. Den diskussionen kommer upp oftare “ingår det här i scopet?” Det är en väldigt tydlighet.”

Att som projektledare förbereda sig genom att förstå sitt uppdrag och relevanta omvärldsfaktorer, konstaterar en annan respondent är viktigt.

“För det är ju också lite beroende på hur duktig man har varit att sätta en budget och en tidplan för projektet. Och, egentligen hur mycket jag har lyckats förstå uppdraget och vilka omvärldsfaktorer som kan finnas. Så jag tycker ibland att det kan vara svårt att säga att man kan gå in och ta alla typer av projekt, utan att ha någon erfarenhet av marknaden eller verksamheten. För då tror jag att man har svårare att hantera de här oförutsedda aktiviteterna som dyker upp.”

5.4.5 Ändringshantering & avstämning

Somliga respondenter uttryckte att brist på ändringshantering är en stor orsak till scope creep. När en ändringshantering inte genomförs vid omfattningsändringar förstår vi det som att konsekvensen blir scope creep. Att vara formell är viktigt, förtydligar en respondent, men det är också viktigt med balans och att projektledaren inte skapar en ändringshantering för allt.

“Man får ju inte vara för jobbig, man vill inte vara jättebödig leverantör heller i alla lägen alltså, som extern också sådär så är det ju sådär att då vill ingen jobba med en, alltså är du så att man hela tiden ska backa på allt, ta extra betalt på varenda pinal, så man måste hitta någon avvägning till att det här kan vi bjuda på, det här kontra det här kommer vara tilläggskostnad och det här ryms inom tidsramen också...”

En annan respondent förklarar att om en ändringshantering genomförs eller ej kan bero på hur mottaglig kunden är för formalia. Att ändringshanteringar inte alltid genomförs beror också enligt två av respondenterna på att det kan vara omständigt. Är det redan stressat och tidspressat i projektet har projektledaren varken tid eller ork att genomföra omfattande analyser av en liten ändring. Att behöva hantera ändringen tar tid, till exempel från andra arbetsuppgifter som projektledaren egentligen skulle göra, som uppföljningar, eller kvalitetskontroll. Det blir i vissa fall en för omständig process att göra en ändringshantering, varför projektledaren istället bara genomför ändringen utan att titta på konsekvenserna. Respondenten förtydligar dock att hen inte “genat” på det sättet, men att hen vet att det brukar göras av andra. Samma respondent förklarar att det är viktigt att förstå konsekvenserna av ändringar och att ändringar ska genomföras strukturerat. Framför allt ändringar som påverkar projektmålen ska godkännas av kunden. En liten ändring i början av projektet kan skapa stora problem i slutet, därav vikten av en ändringshantering enligt respondenterna. Enligt respondenter är det bättre att utöka projektets omfattning, även om det krävs att något annat prioriteras bort:

“Allt går ju att förändra, men det kommer ju alltid komma en konsekvens av det. Vill man att det ska gå snabbare, så kommer det ju vara tvunget att bli endera dyrare, jag lägger in mer resurser för att kunna göra det på halva tiden och då kanske jag upprätthåller rätt kvalitet, eller så gör jag snabbare med samma resurser, så kanske jag drar ner på kvalitén. Och i min värld så, så länge man gör medvetna val och förstår konsekvenserna av det, då är man oftast inte ute på tunn is.”

“Scope creep är ett problem om man inte har kontroll på det. [...] Scope creep är ju inte ett problem om man har en process och rutin för hur man ska hantera det och

kommunicera det så det är tydligt för alla som är involverade, både i projektet, i projektets styrgruppen och övriga intressenter i organisationen”

Brist på ändringshantering kan också kopplas till brist på avstämning. Fyra respondenter berättar att uppföljning och avstämning i projekt är viktigt. Enligt en respondent beror scope creep på att ändringar görs utan regelbundna avstämningar. Träffas projektledaren och styrgruppen tillräckligt ofta sker ändringarna oftast rätt väg, “... träffar du dom väldigt sällan då kanske dom börjar prata med en [anställd] på plats och så börjar scopet växa, förändras...”. Samma respondent förklarar att om de diskuterar de ändringar som är aktuella får de upp de flesta konsekvenser som kommer av den ändringen. Pratas ändringarna igenom skapar det en medvetenhet om konsekvenserna och ändringen riskerar att inte växa sig större. En annan respondent anser att det brukar vara för lång tid mellan uppföljningar och att projektets kontroll då blir låg, vilket kan leda till scope creep. Från projektledarens sida är det också viktigt att förtydliga att avstämningspunkter som en gång blivit godkända av kunden inte kan ändras, förklarar en respondent. En annan respondent ger exempel på vikten av uppföljning:

“... snabbt in med en liksom uppföljning för då kan du hitta saker och ting. Det är väl det jag har sett utomstående då, där projektresurserna bara liksom eskalerar och det är ingen som drar i nödbromsen nånstans och det borde man ju ha gjort jättetidigt och sagt ba’ ‘hallå stopp och belägg, det här vi ser liksom, det kommer bli fem gånger den budget som vi har liksom tänkt från början’.”

5.4.6 Externa orsaker

En tredje part och många led av människor inblandade i projektet är en annan faktor som flera respondenter anger som en orsak till scope creep. Det kan till exempel ske missförstånd mellan tredje parts-leverantörer och projektledaren, som påverkar tid och budget för den externa projektledaren.

“Så ju mer människor och ju längre bort de här människorna är, ju svårare blir det ju liksom att hålla ihop alltihopa”

Det finns också externa faktorer i omgivningen som är helt okontrollerbara och oförutsedda. En respondent nämner till exempel externa regelverk som måste följas som något som kan utöka projektets omfattning. Hen poängterar dock att det i sådana fall oftast blir enklare att lyfta en formell ändring. En annan respondent berättar att i hans projekt kan många förberedelser göras i förväg men att det inte går att göra allt, därför brukar det alltid ske några oförutsedda händelser. Det är när projektet väl börjar som det kommer överraskningar och projektgruppen upptäcker att delar ur planen inte fungerar.

5.5 Scope creeps konsekvenser på projektet

När scope creep sker märker de flesta respondenter av att det blir konsekvenser. Respondenterna nämner framför allt vilka problem de upplever, men somliga ser också fördelar med scope creep.

5.5.1 Problem

Majoriteten av respondenterna identifierar flertalet problem med scope creep. “Det ska va väldigt obetydliga förändringar för att du inte ska märka det i slutet. Det ger alltid en konsekvens...” säger en respondent. Samma respondent konstaterar att “...det är ett intressant fenomen för det kostar ju tid. I min värld väldigt oeffektivt, så det ingenting

man egentligen vill ha.” Även andra respondenter är inne på att scope creep “kostar tid”. Det går åt mer resurser än planerat, projektet blir dyrare och/eller tar längre tid att genomföra. En annan respondent anser att kvaliteten är viktigast att hålla fast vid, och när hen upplevde scope creep blev inte resultatet eller kvaliteten sämre men projektet blev dyrare och tog längre tid. Hellre att det blir scope creep än att flytta på leveranstiden, säger en annan respondent, framför allt vid projekt som är mellan ett halvår till ett år långa. Speciellt för externa projektledare är det viktigt att projekten slutar i tid, förklarar en respondent. Eftersom hen inte är “köpt” av ett företag till 100 % arbetar hen med flera projekt samtidigt och det blir därför inte hållbart om projekten ska “glida” iväg på fler dagar än planerat. En annan respondent förklarar att projektet behöver bli bra för att hen vill vara mån om sitt rykte.

Ofta sker scope creep på projektgruppens bekostnad. Flera respondenter vittnar om att arbetsbelastningen ökat och vissa har till och med fått arbeta gratis för att försöka hålla tidplanen. Att behöva arbeta gratis är egentligen ingenting konstigt enligt en av respondenterna, hen är uppvuxen med mentaliteten att göra allt för kunden; “*vi måste ju leverera, det är ju mantrat.*” Scope creep blir enligt den här respondenten alltså positivt för kunden, men ett problem för hen som projektledare och projektgruppen. Enligt en annan respondent skapar scope creep också oro i projektgruppen. Den negativa känslan kan bli som ett negativt påslag på produkten eller tjänsten. Däremot påpekar samma respondent att vad det blir för konsekvenser av scope creep beror på om projektgruppen är förändringsbenägen eller inte. Skräms projektgruppen inte av ändringar blir det enklare att hantera scope creep tillsammans menar hen.

En fara med scope creep är att projektledaren missar andra saker som hen borde ha gjort, nämner en respondent. Istället får projektledaren byta fokus och lägga annat åt sidan för att kunna hantera scope creep. Att scope creep tenderar att resultera i intrycket att projektledaren inte har haft koll på projektet, nämns av flera respondenter. Det blir svåra diskussioner för projektledaren att ta med kunden. Att behöva be kunden om mer tid eller be dem skjuta till mer pengar nämner ett par respondenter som påfrestande.

5.5.2 Fördelar

Fyra respondenter kommer fram till att det också finns fördelar med scope creep. En respondent konstaterar att scope creep oftast har ett positivt syfte:

“Oftast är det ju svårt att undvika och oftast så finns det ju en jättegod anledning. Så att [...]det är ju inte så att det inte ska finnas om man säger. Utan oftast är det ju av godo, men det blir av ondo om man inte har pratat om det.”

Den stora fördelen med scope creep är att kunden blir nöjd, även om det blir på projektledarens och projektgruppens bekostnad. Hen värderar kundrelationen högt, därför blir scope creep ett verktyg för att “*smörja, så att säga, där det kärvar.*”. Att tillåta scope creep leder till en nöjd kund och att leveranstiden hålls, förklarar samma respondent.

Ett bättre slutresultat, till exempel bättre kvalitet och att lyfta in nya dimensioner i projektet som projektgruppen eller kunden inte hade tänkt på tidigare, dessa är fördelar med scope creep förklarar en respondent. En stor fördel med scope creep är enligt en annan respondent att det gör projekten mer intressanta. Hen ser de nya

omständigheterna scope creep medför som utmaningar. Utmaningarna är, enligt respondenten, positiva för att de ökar respondentens motivation i arbetet.

“Jag är väl kanske lite förstörd som sagt, jag skulle nästan kanske tycka att det var tråkigt om allting bara gick enligt planen, lite grann så är det ju, det triggas ju lite grann utmaningen också i ett projekt att det dyker upp såna saker [...] så visst, dom här projekten där det är lite oklart, lite oförutsatta, alltså det som inte går riktigt att förutse, det är klart att det är dom projekten som är lite mer intressanta projekten”

5.6 Hantera scope creep

Här beskrivs vad de externa projektledarna gör när ett scope creep har inträffat, för att hantera den okontrollerade situationen. Först presenteras vad de faktiskt gör för att hantera scope creep, svaren har vi delat in i kategorierna: *Kommunicera*, *Använda projektgruppen* samt *Utvärdera scope creeps konsekvenser*. Sedan presenteras ett avsnitt med de omständigheter respondenterna upplever påverkar hanteringen. Scope creep handlar, enligt en respondent, ofta om praktiska problem med praktiska lösningar, till exempel hur de kan göra något annorlunda eller billigare.

“Att rationellt kunna komma fram till en lösning är det som krävs för att hantera en scope creep”

5.6.1 Kommunicera

När vi pratar med respondenterna blir det tydligt att det, i de flesta stora projekt, finns en involverad styrgrupp. Tydlighet mot styrgruppen nämns som viktigt av ett par respondenter; att det är väsentligt att styrgruppen förstår att det skett en förändring på ett okontrollerat sätt, varför, vilka konsekvenser det får och vilka lösningar som finns. Att det är viktigt att kunden förstår ändringarna och de alternativ som finns i och med scope creep poängterar en annan av respondenterna. Innan projektledaren pratar med kunden är det, enligt en respondent, viktigt att som projektledare ha tänkt ut lösningar på problemet som kan presenteras. Att *“hitta argument som gör att de tycker att det är okej, det är det viktigaste”* konstaterar en respondent. Finns det en tredje part involverad i scope creep, till exempel en leverantör som orsakat att projektet förändrats och kommer att ta längre tid, så beskriver en respondent att det är viktigt att ha en dialog med denne för att tillsammans hitta en lösning. En annan respondent talar också om att ett sätt att hitta lösningar är att ta hjälp av leverantören, men även av medarbetare. Genom att så fort som möjligt efter att scope creep upptäckts prata med kunden och försöka komma överens om en lösning, beskriver en av respondenterna att hen kan undvika att få skäll av kunden. Enligt en av respondenterna är det viktigt för projektledaren att ha en ansvarsdiskussion och lista ut vem som har det ekonomiska ansvaret för scope creep. Vem som har ansvaret beror på vad som är orsaken till att scope creep skedde, fortsätter respondenten. En respondent säger att det gäller att återfå kontrollen och att detta kan underlättas med hjälp av möten, uppföljningar, en extern projektrevision samt med tydlighet mot samtliga involverade parter.

5.6.2 Använda projektgruppen

Även om mycket hänger på den externa projektledaren nämner fyra av respondenterna att även projektgruppen är av stor betydelse för möjligheterna att hantera scope creep. Eftersom projektgruppen är talespersoner utåt är det viktigt att de står på projektledarens sida och ibland krävs det därför att projektledaren säljer in förändringen till dem, enligt

samma respondent. Respondenten beskriver också att hanteringen av scope creep blir enklare när projektgruppen är dynamisk och flexibel. Att bolla med kollegor på företaget där projektledaren är anställd och ta del av deras erfarenheter från olika projekt, är något en av respondenterna brukar göra innan hen lyfter problemet till projektgruppen. Hur väl sammansatt projektgruppen är och hur de reagerar på situationen kan enligt samma projektledare påverka möjligheterna att hantera scope creep.

5.6.3 Utvärdera scope creeps konsekvenser

En av respondenterna hanterar scope creep genom att göra en analys av vad som skett och en konsekvensanalys som visar påverkan på tid, ekonomi och projektets kvalitet. En annan lösning som nämns är: *“kanske man har möjlighet att rucka på nåt annat. Som kanske inte är lika viktigt iallafall. Alltså för att hålla kvalitén och tiden och allt det här.”* Att tillsätta mer pengar i projektet är ett annat exempel som lyfts. En av projektledarna vi pratat med berättar om ett av sina projekt där scope creep skett och projektledaren och dennes kollegor plötsligt fick mycket mer att göra i projektet. Genom att arbeta övertid och betala för den extra arbetstiden själva lyckades projektledarens företag hålla den tidplan och budget som var satta:

“Det vart ju ensidigt på vår bekostnad, för vi hade ju ett fast pris och en fantastiskt missnöjd kund, som drog i alla trådar mot oss då, på att vi skulle leverera och klara leveranstider och så. [...] Vi slet som djur fick vi. Det var helt kopiöst vad vi jobbade, vi satt ju här till midnatt på kvällarna. [...] Det var jättedrygt och helt oförstående kund.”

Denna projektledare berättar att det nu i efterhand nog hade varit bättre att skjuta på tidsgränsen för när projektet behövde vara klart, även att det inte var ett alternativ där och då. Om det är en förändring som påverkar ekonomi eller tid så ska den tas upp med uppdragsgivaren, enligt en annan respondent, eftersom uppdragsgivaren oftast kan skjuta in mer pengar.

5.6.4 Omständigheter som påverkar hanteringen

En respondent lyfter att scope creep alltid måste hanteras och att det är något som inte får blundas för. För att hantera scope creep när det väl har skett och upptäckts finns det, enligt de externa projektledare som intervjuats, olika omständigheter som kan underlätta. Ju tidigare scope creep upptäcks desto bättre är det, det är respondenterna överens om.

“Så att ju senare man upptäcker det ju jobbigare blir det att kunna lösa det skulle jag vilja säga....”

Anledningarna de ger är att scope creep i början är enklare att hantera, att det i slutet av ett projekt finns mindre tid och pengar för att hantera scope creep och att det finns fler valmöjligheter om det upptäcks tidigt. Andra anledningar som ges av respondenterna är att det är svårare att ta tillbaka och göra om saker i slutet av ett projekt, att problemet fortsätter växa tills det åtgärdas, att det är enklare att förklara ändringar när de sker än i efterhand, samt att det alltid blir dyrare om ett scope creep upptäcks i slutet. En respondent lyfter att det är extra viktigt för en *extern* projektledare att upptäcka scope creep tidigt, eftersom det kan bli ett stort ekonomiskt problem om det i slutet visar sig att projektets resultat inte överensstämmer med beställarens önskemål och denne därför

inte vill betala. För att kunna upptäcka ett scope creep i tidigt skede uppger några av respondenterna uppföljning, riskhantering respektive effektiv ändringshantering som bra metoder.

En respondent berättar att ju fler människor som arbetar i ett projekt desto svårare är förändringar att upptäcka eftersom det är svårt för projektledaren att ha daglig kontakt med alla involverade. *“Ju mer människor det är i ett uppdrag, ju svårare är det ju att se de där”*, säger respondenten om scope creep. Det är enligt en annan respondent viktigt att samtliga involverade i ett projekt initialt är medvetna om att scope creep kan ske. Att ha varit med om scope creep tidigare nämns som något som påverkar en projektledares och en projektgrupps förmåga att hantera scope creep när det uppstår igen. Kreativitet är viktigt för att kunna lösa problemen i och med scope creep, enligt en av respondenterna som även upplever att hela projektgruppen brukar bli kreativ när de behöver hitta lösningar.

5.7 Kontrollerade ändringar

De externa projektledare som intervjuats har ofta kommit in på kontrollerade ändringar i projektets omfattning, när de diskuterat innebörden av scope creep och försökt tydliggöra skillnaden.

En respondent säger att det är bra med förändring om det tillkommer något som är bra för projektet. En annan menar att ändringar i projekt ofta ger ett positivt resultat när de har skett kontrollerat. Hen säger att hen brukar värdera ändringen och hur mycket den skulle påverka, sedan oftast förankra ändringen med beställaren. En annan respondent beskriver att det korrekta sättet är att vara tydlig med på vilket sätt ändringen påverkar kostnaderna och tiden, inte att bara lova kunden saker. En respondent beskriver att hen är noga med ändringshantering, att det är väldigt viktigt som extern och att hen får kritik om saker inte har formaliserats. Därför försöker samma respondent att ta reda på hur beslutsprocessen ser ut i det projektägande företaget, både formellt och informellt. Som tillfällig resurs i organisationen beskriver respondenten sig som lätt att skylla på, vilket gör att det är viktigt för hen att hålla koll på målen. Respondenten förklarar att hen alltid tar hänsyn till *“triangeln”* (projekttriangeln) när nya idéer eller krav kommer, vilket hen har lärt sig av erfarenhet. En av projektledarna som intervjuats berättar att hen har en logg med milstolpar för att se till att projektet är på rätt väg och håller sig till den tänkta omfattningen. Att styra, synliggöra, tolka, förstå och prata om projektets omfattning, är enligt samma respondent det svåraste, medan tid och pengar är enklare att se.

Istället för scope creep beskriver en respondent hur det borde gå till i en kontrollerad ändring: att den externa projektledaren först signalerar att det finns ett problem, hur lösningen kan se ut och hur många extra timmar och annat som behövs. Detta blir underlag för en ändringsbegäran till en styrgrupp, som då kan ta ett formellt beslut om att expandera budget eller tidplan. En respondent säger att hen inte tror att det går att förhindra scope creep, men att det går att bli skickligare på att se det, att hantera det mer effektivt och att vara medveten om hur det kommer att påverka projektledaren och projektet. För att förhindra scope creep skulle projektledaren enligt samma respondent behöva bli bättre på att få fram ändringshanteringar snabbt. Något annat hen har tänkt på att hen behöver bli bättre på är att ta det lite lugnare och vänta in ändringsbegäran, att det behöver finnas en tröghet i ändringar och att det ibland kanske går för snabbt.

5.8 Scope creeps påverkan på den externa projektledaren

En av de intervjuade externa projektledarna berättar att scope creep alltid påverkar den externa projektledaren, som kan bli mer eller mindre överraskad. Beroende på hur scope creepet är i just det fallet, kan det enligt samma respondent vara positivt triggende eller, om projektet redan är hårt belastat, så kan scope creep resultera i att hen tappar all energi. Kopplat till det lyfter även en annan respondent att scope creep i ett redan intensivt projekt kan leda till att mycket blir mer och att så ofta är fallet.

Scope creep ökar arbetsbelastningen, det är något flera av de intervjuade projektledarna håller med om. Enligt en av respondenterna beror den ökade arbetsbelastningen på att scope creep leder till att projektets genomförande ofta tar mer tid. Hur scope creep påverkar projektledaren beror enligt flera av respondenterna på erfarenhet. En av dem beskriver att hen tog det mer personligt förut, men att det nu är enklare att skilja på sak och person, en annan förklarar att hen nu mer vet att det kommer att lösa sig. För en respondent som tycker om planering upplevs scope creep som jobbigt eftersom det innebär en förändring i planeringen. En annan respondent menar att scope creep tär på projektledaren samtidigt som hen tycker att det är kul med problem och går igång på det. Eftersom det blir tuffare i projektet kan det dock, enligt samma person, bli jobbigt och sluta vara roligt:

“Det kan vara jobbigt [...] Om det är väldigt mycket och intensivt i projektet så kan ju liksom mer bli mycket, vilket ofta, skulle jag säga, är en konsekvens av att det här händer (scope creep). [...] Man har inte samma kontroll, vilket innebär att det tar mycket mer resurser för att försöka liksom få kontrollen över blicken.”

Samma respondent konstaterar att scope creep på lång sikt inte är kul och att när det är jobbigt, okontrollerat, kan det öka arbetsbelastningen för projektledaren från 100 % till 140 %. Enligt en annan respondent påverkar den totala balansen i livet hur hen påverkas av scope creep. Denna respondent berättar att hen tar vägen mot scope creep väldigt emotionellt eftersom hen är väldigt resultatmedveten. Därför upplever personen att det blir jobbigt när hen inte känner att hen gör ett bra jobb och när folk inte är nöjda eller är misstänksamma. Det emotionellt jobbiga är enligt respondenten inte när scope creep väl har skett, utan när det är på väg att hända, för när det väl skett är det bara att *“sälja in det”* och lösa problemet. Hen beskriver en oro över om projektet är på rätt väg och över om de kommer kunna leverera det de ska eller om det kommer att bli scope creep, för att scope creep känns som ett misslyckande.

“... det blir ju lite mer för mig ett misslyckande när jag har hamnat där, när jag har försökt att korrigera under vägens gång för att lösa de här problemen så att det inte blir det.”

En annan respondent berättar att scope creep kan påverka hen väldigt mycket, eftersom plötsliga händelser ställer till det och att okontrollerat sällan är bra. Respondenten beskriver känslor som ångest, att det kan vara tufft och att hen kan må ganska dåligt. Det är framför att jobbigt när det är ovisst och lösningen inte är klar, enligt samma respondent, men även att det är jobbigt med chocken initialt och det faktum att det har blivit fel och att det var hens ansvar och fel. Kopplat till projektledarens ansvar anser en annan respondent att hur hen påverkas beror på om det är hens fel att scope creep inträffade, om det till exempel berodde på att hen inte haft kontroll på projektgruppen. Denna respondent menar att scope creep ofta innebär att hen har missat något som

kunden vill ha och att det aldrig är kul att behöva förklara och *“stå där och försöka släta över nånting med kunden”*. Ibland slutar det med att projektledaren inte får betalt för allt arbete som hen lagt och då måste detta förklaras för dennes arbetsgivare. En intervjuad extern projektledare berättar att hen är mån om kundrelationerna och att hen därför mår bra av att släppa igenom en liten åtgärd i den riktningen, även om det innebär ett scope creep. Scope creep har resulterat i att samma respondent känt sig frustrerad, på dåligt humör, stressad, trött och grinig. En annan respondent säger att scope creep inte påverkar hur hen mår eller gör att hen blir deprimerad, utan att hen bara försöker lösa det. Även om hen också nämner att det kan bli mer att göra skulle hen bli mer bekymrad om till exempel någon användare av projektresultatet skulle fara illa på grund av scope creepet. En av respondenterna tydliggör att hen ser att scope creep påverkar hen både negativt och positivt. Det negativa hen lyfter är stress, om projektet redan är pressat blir det en negativ stresskänsla, en ännu högre arbetsbelastning samt att det inte är kul att behöva gå till styrgruppen och säga att projektet till exempel blev mycket dyrare än tänkt. Det positiva respondenten tar upp är att hen som projektledare triggas av det, att det är en tillfredsställande känsla när det är löst och att det mesta är positivt med scope creep så länge det finns arbetskaper. En annan respondent beskriver att hen får *“svartsyn”* vid scope creep, att det är enerverande, jobbigt och att det kostar energi. Hen liknar arbetet att försöka hålla koll på projektgruppen med att vara fåraherde eller att ha höns:

“Det är som att ha får, har man inte liksom en hage där så kommer man behöva vara där och rycka i dom och dra i dom hela tiden [...] som höns och sånt där, finns det ett hål så kryper dom upp och springer omkring. Men du kan aldrig riktigt vara 100 % med och fixa det.”

5.9 Scope creep och stress

5.9.1 Sambandet

Samtliga respondenter fick frågan om de kan se en koppling mellan scope creep och stress, även om vissa nämnt kopplingen redan under den tidigare frågan om hur de påverkas av scope creep. Alla höll med om att det finns ett samband, närmare bestämt att scope creep är en anledning till stress för dem som externa projektledare. Till exempel:

“Scope creep kan absolut leda till stress för projektledaren, det gör det. Absolut, det utlöser, det kan utlösa väldigt mycket stress skulle jag väl säga, tyvärr, så är det.”

En av respondenterna anser att det kan vara stressande och besvärligt när det är mycket som ändras. En annan respondent beskriver att det självklart är stressande med scope creep eftersom alla ramar, all tidsplanering och allt annat helt plötsligt spricker. Det är inte bara positivt med utmaningar utan även stressande, säger en annan respondent. En tredje respondent menar att om det inte finns någon sorts struktur runt förändringen av omfattningen och förståelse för att scope creep kommer att hända, då kommer det att leda till stress. Av en respondent beskrivs scope creep som framför allt stressande innan projektledaren vet hur stor påverkan det har. I och med att projektet har deadlines och projektledaren förväntas leverera ett resultat blir det stressande att på bästa sätt försöka få in ytterligare någonting i projektets omfattning, enligt en av respondenterna. En annan förklaring till att det känns stressande med scope creep är vad en respondent refererar till som en känsla av otillräcklighet, när individen vet att hen ska leverera men

inte har förutsättningarna. Respondenten beskriver sitt ansvar som jobbigt och stort. En respondent känner en inre stress när företaget hen är anställd vid ska leverera något och det visar sig att de borde ha gjort lite mer eller när de har gjort för mycket. Vissa av respondenterna antyder att det är ett stressmoment i sig att försöka arbeta för att undvika att scope creep uppstår.

En av de personer vi intervjuat beskriver att scope creep även kan leda till en positiv typ av stress, om det inte redan är mycket att göra i projektet vill säga. En annan respondent beskriver att engagemang och driv kan göra stress till positiv eftersom det "triggar" och löser ut energi. Ytterligare en respondent nämner positiv stress, hen menar att den positiva stressen i scope creep är så pass mycket större än den negativa att den negativa stressen försvinner lite.

"... man kan väl säga som så att, den positiva stressen är så pass mycket större så att säga, att den negativa förtas lite grann, dock ska man ju faktiskt akta sig för bägge två ska man vara ärlig och säga. Dom bägge två tär ju rätt hårt så att säga, även om det är positiv stress så maler man på ändå i ett kanske för högt tempo utan att veta om det för att man upplever det som positivt. [...] man får akta sig för bägge varianter, det är inte bara den negativa så att säga som fäller en, den positiva kan vara nog så farlig för att man tycker att det är bara roligt och man går på tills det blir för mycket i alla fall. Så visst, det finns en farlighet i den positiva stressen också, så är det ju."

5.9.2 Omständigheter som påverkar projektledarens stress i samband med scope creep

Respondenterna tenderar att inte alltid prata om sig själva och sina upplevelser, utan förklarar mer abstrakt vad som kan påverka stressnivån för en extern projektledare. En av respondenterna beskriver att kopplingen mellan scope creep och stress är liten, men att det beror på hur projektledaren är som människa och hur länge projektledaren har arbetat som projektledare. Även andra av respondenterna poängterar att hur stressad en extern projektledare blir beror på personen och erfarenheter.

Kopplat till att erfarenhet påverkar känslan av stress vid scope creep för den externa projektledaren, har flera av de personer vi pratat med reflekterat över att de idag inte blir lika lätt stressade över scope creep som de blev tidigare i sina karriärer som projektledare. De respondenter som pratar om vikten av erfarenhet har över 5 års erfarenhet. Med erfarenhet berättar en respondent att hen blir mindre rädd för händelser som hen vet att hen har klarat förut, det gör hen lugn. En annan säger att hen med erfarenhet nu känner igen sig själv i stress och vet vilka metoder hen ska ta till. En av respondenterna vittnar om att det med åren går att lära sig vart nivån mellan positiv och negativ stress ligger, att hen lärt sig att känna igen tecken på när det är dags att backa lite. Erfarenhet ger trygghet enligt en respondent.

Respondenterna uppger fler omständigheter lite mer abstrakt. En person som lätt blir orolig eller som inte har varit med om scope creep tidigare påverkas mer, medan andra kan tycka att det är helt okej att inte ha kontroll hela tiden, beskriver en respondent. Stress händer ofta de ambitiösa som sliter och kämpar, menar en av de intervjuade projektledarna. En respondent skiljer på två olika typer av projektledare som har olika stor risk för att bli stressade. Hen menar att en person som bryr sig om dem som ska ta emot resultatet av projektet och som vill att det ska bli bra och av nytta för dem kan bli mer stressad vid scope creep, än en person som bara kör på och struntar i projektets

ramar och i om det sker förändringar. Samma respondent beskriver att det finns en skillnad i hur scope creep kan leda till stress beroende på projektledarens förhållande till sina projekt;

“[...] det beror på vad det är för projektledare. Så det är också en aspekt som jag tycker kan påverka stressen: Hur mycket bryr du dig om projektet? Är det din baby eller är det inte din baby? Ser du det här som ett jobb, åtta till fem?”

Att som projektledare ha ett kontrollbehov kan enligt en respondent vara nödvändigt i rollen, något flera av respondenterna också nämner att de har. Kontrollbehovet kan bli ett stressmoment i ett rörigt projekt med många involverade människor och mycket att hålla koll på, förklarar en av respondenterna.

En respondent menar att det är viktigt att veta att det kommer att ske förändringar i scopet och att det inte behöver eller kommer att vara perfekt genomfört. Hen beskriver det som att om du tror att du har gjort ett perfekt scope från början kommer du att bli mer stressad när det sker förändringar i det. En annan respondent säger att om det finns utrymme och projektet flyter på i övrigt kanske inte stressen för projektledaren ökar så mycket vid scope creep, medan stressen ökar markant om projektet är tillräckligt belastat sedan tidigare. Detta antyder även en annan respondent som förklarar att stressen beror på arbetsbelastningen i övrigt. Scope creep tenderar att dyka upp när det redan är mycket att göra, enligt en respondent.

5.10 Hantera stress

Respondenterna fick frågan hur de hanterar själva känslan av stress vid scope creep. En av respondenterna berättar att hen genom att adressera problemet kan stressa ner. Att snabbt komma fram till en lösning på problemen i och med scope creep är enligt en annan av respondenterna det hen måste göra för att bli av med stressen. Ytterligare en respondent förklarar att det gäller att fokusera på problemet och jobba runt det tills det är löst. De flesta respondenter återkommer till att hantera själva problemet scope creep, även då vi frågar hur de hanterar stress i samband med scope creep. Hur stressande scope creep blir för projektledaren beskrivs av en respondent som beroende av hur många alternativ det finns på hantering, ju färre desto jobbigare blir det.

Att backa från den jobbiga tanken, ta ett steg tillbaka och tänka igenom vad som behöver göras är sätt att hantera känslan av att initialt bli ställd vid en stressfull scope creep-situation, enligt en respondent. För att hantera stress i samband med scope creep berättar en annan av respondenterna att hen försöker att bryta ner det i mindre delar och sedan ta det som är mest prioriterat först. Att inte låta problemet bli personligt och ändå få en god natts sömn är viktigt enligt samma respondent, som även konstaterar att det är viktigt att lita på att det kommer att bli bra. Det gäller att inte stressa upp sig för mycket säger en annan respondent och fortsätter:

“Det har alltid löst sig, men man har faktiskt helt ärligt mått ganska skit ibland.”

En respondent uppger att det blir lättare att hantera stress för varje gång, att det blir lättare med åren. En av respondenterna berättar att hen inte hade någon bra hantering av stress vid scope creep för tre eller fyra år sedan, utan då bara arbetade på och slet. Samma person säger också att hen behöver jobba med sin stress. Att prata ut med sina

kollegor eller en kamrat, rådgöra sig och söka tröst hos dem, är ett sätt att hantera stressen som en respondent berättar om. Tillit till projektgruppen är viktigt för hantering av stress enligt en respondent. En annan pratade med chefen och bad om hjälp i en situation där scope creep inträffat och där hen kände sig stressad av det. Chefen stöttade och gav rådet att *"fortsätta driva på"*, men i efterhand anser respondenten att chefen kanske istället borde ha hjälpt till att dra i en broms. Samma respondent menar att det hade varit bra att i den situationen ha pratat med någon utanför projektet som hade kunnat se projektet från ett annat håll.

De flesta av respondenterna har personliga metoder för att minska känslan av stress och hantera den: att gå ut, vara utomhus, träna, motionera, ta en promenad, springa, simma, försöka tänka på annat och släppa tankarna på scope creep är några av metoderna. Andra metoder för att hantera stressen är enligt respondenterna att bara tänka bort, sova, andas lite, sträcka på sig, äta, gå ut och äta lunch, göra något annat, inte ta med sig saker hem för mycket, ha en privat telefon och en arbetstelefon och stänga av arbetstelefonen hemma, lägga saker bakom sig, ha annat kul att göra utanför jobbet, göra andra saker hemma samt att ha bra folk att prata med även utanför arbetet. En av de respondenter som gärna pratar med andra om problem säger att det är viktigt att den avstressande miljön i till exempel fika- och lunchrummet är fri från prat om problem i projekt och liknande, eftersom det är skönt att kunna släppa saker i fikarummet och prata om annat. En av respondenterna beskriver att hen känner att hen skulle behöva träna (fysisk träning) för att hantera stresskänslan. Respondenten säger att det är vid träning hen kan få utlopp för sina frustrationer, men att träning ofta är det som faller bort i prioriteringarna mellan familj, fritid, jobb och träning. En respondent, som berättar att hen har haft bröstsmärtor som stresssymptom, arbetar med att lära sig andas för att hantera stress. Ett sätt att hantera stress är enligt en projektledare att minska på arbetsuppgifterna och delegera bort, att försöka inse att hen inte måste göra allt själv. En respondent brukar ta till *"stubbtricket"* och gå och sätta sig någonstans och fundera: *"det är nästan alltid bra att gå och sätta sig på stubben en stund. Ta en extra runda. Fundera om man har nån som man kan [...] bolla det här med."*

En respondent beskriver att hen har en oönskad överlevnadsstrategi vid stress: förträngning. Hen konstaterar också att: *"stresshantering är väsentligt"*. Samma respondent anser att hen har för dåliga verktyg för stresshantering. Ett problem är att de idag inte lär oss någonting om stresshantering och att det först är när det gått över gränsen som hjälp ges, säger samma respondent:

"Vi lär oss ju ingenting om det där heller. Finns ju ingenting i skolan och finns ju som inga utbildningar, ja nån finns det [...] väl kanske, men oftast är det väl när man har gått över gränsen, att det är då man får hjälp. Tack och lov har jag inte tippat över än och jag hade inte tänk å göra det heller men, men det kan ju hända vem som helst."

Några av respondenterna menar att det inte är någon skillnad på att hantera den stress som uppkommer i samband med scope creep jämfört med annan typ av arbetsrelaterad stress.

5.11 Att vara extern projektledare

5.11.1 Fördelar

I inledningen till uppsatsen nämns skillnader i externa och interna projektledares förutsättningar. När våra respondenter diskuterar om det finns några fördelar med att vara just extern projektledare svarar majoriteten att den största fördelen med att komma utifrån är att det kan göra dem mer opartiska och objektiva. Att ha ett distanserat förhållande till sina kollegor, kallar en av respondenterna det. En av projektledarna säger att det hjälper att inte veta företagets och kollegornas historia:

“Man har ju inte historien i organisationen riktigt. Det finns ju oftast relationer, funkar sämre eller bättre mellan olika arbetsgrupper och så där, så då har man ju den kunskapen eller vetskapen har man ju inte när man kommer in som extern projektledare. På gott och ont naturligtvis. [...] Men, jag tror att det är ganska bra att man ser det utifrån många gånger. Så bär man inte med sig den ryggsäcken.”

En annan av projektledarna är inne på samma spår, att en fördel är att hen som extern projektledare ser saker från ett annat perspektiv utan förutfattade meningar. Ytterligare en respondent pratar om att inte vara påverkad av företagets kultur. Ytterligare fördelar som diskuteras är att den externa projektledaren inte behöver ansvara för annat än själva projektet och dess leverans. Allt runt omkring i organisationen, som visserligen kan påverka projektet, ansvarar inte projektledaren för. En av respondenterna har svårt att hitta fördelar med att vara *extern* projektledare, men anledningen till att hen bytte från att vara intern till extern var för att kunna vara med i fler typer av projekt. En annan av respondenterna pratar om att det är lärorikt att vara extern projektledare och besöka nya företag.

“För egen del, att jobba ute hos kunden, så är det ju alltid lika spännande varje gång. Jag menar, den egna firman och den egna verksamheten, den kan jag ju. Det är ju inte alltid jag kan liksom verksamhet. Så att jag då, som tycker att det är roligt att som lära mig saker, så är det ju superkul att komma in i nån annans verksamhet och försöka förstå den och liksom vad man ska göra och lite så där. Så då är det ju som väldigt positivt.”

5.11.2 Utmaningar

När vi kommer till frågan om det finns några utmaningar med att vara extern projektledare svarar en projektledare att det inte finns någon speciell utmaning i att vara just extern. Hen anser att utmaningen ligger i arbetet som projektledare överlag eftersom en projektledare arbetar i grupp och det är där utmaningen ligger. Utmaningar finns alltid i grupparbeten och de är ganska lika oavsett om projektledaren är intern eller extern, förklarar respondenten. Hen medger dock att det till viss del kan vara enklare om projektledaren känner projektgruppen sedan innan. Även andra respondenter är inne på liknande spår, att en utmaning är att den externa projektledaren inte känner personerna i organisationen sedan innan.

“Jag skulle säga att den största utmaningen är att man inte är i organisationen, det vill säga att du ser liksom inte det som händer på daglig basis i en organisation, vilket gör att du ser liksom...ibland kan jag uppleva att man ser liksom toppen på isberget.”

Ytterligare två av respondenterna förklarar att det är stor skillnad på att starta ett projekt med kunder de redan känner och att det blir mer effektivt om de känner projektmedlemmarna sedan innan, till exempel om de har drivit projekt tillsammans tidigare. Att inte känna till begrepp och termer som används hos kunden kan vara en utmaning som kommer av att projektledaren är extern. En av respondenterna poängterar också att arbetet som extern projektledare till viss del kan vara ett enmansarbete, eftersom hen inte tillhör kunden hen arbetar hos och samtidigt arbetar ensam när hen är tillbaka på sitt eget företag.

“... det är ju stor skillnad på om det är en, låt oss säga att det är en ny kund, så känner man inte dom personerna man ska jobba med, det kanske är en ny bransch, man har inte riktigt koll på allting, det krävs en hel del mer insikter... mer förarbete skulle jag väl säga och kanske lära känna kunden mer på ett annat sätt, låt säga att vissa kunder här på [företaget] har jag nästan jobbat med hela tiden och då är det stor skillnad att dra igång projekt för man känner kunden, framför allt kanske man vet deras förutsättningar och förväntningar på ett annat sätt...”

Fyra av respondenterna säger att en stor del av den externa projektledarens utmaningar ligger i att arbeta tillsammans med kunden. Respondenterna förklarar att kunden kan ha höga förväntningar på den externa projektledaren; kunden tror att den externa projektledaren ska lösa allt på egen hand. En annan respondent förklarar att det ofta känns som att kunden vill att hen som extern projektledare ska vara den som tar beslut som kan vara obekväma för andra att ta, att den externa projektledaren ska vara en sorts vågbrytare.

I vissa fall kan en extern projektledare vara inhyrd av ett företag för att utföra ett projekt hos det här företagets kund. I sådana fall, när kunden och uppdragsgivaren är olika förklarar en av respondenterna att det blir ett gap mellan vad hen har för projekt och uppdrag. Det blir motsägelsefullt med olika direktiv och hen uppger att det till och med kan bli en maktkamp mellan de två parterna som den externa projektledaren hamnar mitt i. Att också behöva anpassa sig till kundens begränsningar i tid och budget, säger samma person, kan göra att kvaliteten på projektet försämras.

Frihet är ett begrepp som används mycket av en av respondenterna. En person har tidigare varit intern projektledare och berättar att hen inte alls upplever lika mycket frihet i att vara extern projektledare. Även en annan respondent är inne på liknande utmaningar; hen berättar att kunden alltid har rätt och att det inte går att gå till kunden och slå näven i bordet. Hen menar att det som intern projektledare är enklare att gå till chefen och säga “*nu måste vi skärpa oss*”. En annan respondent berättar också om detta:

“Utmaningen är väl, skulle jag väl vilja säga att man, man har ju inte riktigt samma frihet, om jag ser tillbaka på min roll som projektledare i det företag där jag jobbade i, där vi [arbetade] själva, så har jag en annan frihet. Kommer jag in som konsult så måste jag ju så att säga anpassa mig till beställarens ramar, det finns ju ekonomi, det finns många ramar så att säga att hålla sig till. Jobbar jag som projektledare i mitt eget företag har jag ju en friare roll, dock så ska jag ju förhålla mig till ekonomi och allting ändå men, beslutsvägen blir lite annorlunda, det blir lite mera styrt här, jag måste

backa mina beslut så att säga...aa, på så sätt... på så sätt tycker jag att det skiljer sig en del”

5.11.3 Hantera scope creep som extern

Vid hantering av scope creep finns det, enligt de respondenter som intervjuats, både för- och nackdelar, men framför allt nackdelar, med att som projektledare vara extern. En av de externa projektledare som intervjuats anser dock att det inte känns som att hen är extern, för att hen aldrig sitter på företaget där hen är anställd utan alltid är på plats hos sin uppdragsgivare. Därför förklarar respondenten att det inte längre har någon påverkan att hen är extern, kunderna känns som de närmaste kollegorna. Nedan går vi igenom fördelarna och nackdelarna respondenterna anger.

En respondent uppger att det som extern, utan massor av hänseenden till annat som händer i verksamheten kring projektet, är lättare att agera *“kallsinnigt”* och att se vad som behöver göras. Samma respondent menar även att det lyssnas mer på en extern projektledare och att det går att sätta högre tryck på styrgruppen. En annan av respondenterna ser fördelar i att det som extern är enklare att ha ett högre blickfång, nyansera och se den stora helheten vid hantering av scope creep, medan en intern projektledare lär tänka djupare på hela organisationen. Respondent konstaterar med hänseende till detta att det är en fördel att vara extern.

En respondent att den begränsade insyn projektledaren har i organisationen som extern är en nackdel eftersom det är svårare att få tag på människor i företaget. Dessutom beskriver en annan respondent att hen upplever att den begränsade informationen om vad som sker utanför projektet i all iver kan leda till att den externa projektledaren genomför sådant som inte alls passar den resterande verksamheten.

En annan nackdel två respondenter vittnar om är att det tar längre tid att få ett godkännande på sina förslag när de inte har så stora mandat. De begränsade mandaten kan enligt en av respondenterna resultera i att hen kan behöva chansa och fatta egna beslut när tidplanen är pressad. En respondent berättar att hen upplevt kortare beslutsvägar som intern projektledare än som extern, vilket hen menar gör att mycket går snabbare som intern. En respondent, som säger att hen framför allt ser nackdelar med att vara extern vid hantering av scope creep, hen tycker att det är svårare att vara extern eftersom det krävs mer underbyggda argument för att övertyga de interna personerna, detta för att andra kan påstå att den externa projektledaren inte vet saker när hen inte jobbar i organisationen och bara varit där en kortare tid.

Att som extern projektledare inte alltid vara på plats i projektets organisation är något som en av respondenterna trycker på som en stor nackdel kopplat till hanteringen av scope creep. Eftersom projektet fortsätter att genomföras när projektledaren lämnar platsen, till exempel om hen bara jobbar ett par dagar i veckan med projektet och bedriver ett annat projekt resterande dagar, kommer mycket att kunna hända medan projektledaren är frånvarande. Respondenten upplever att scope creep är svårare att upptäcka och hantera om projektledaren inte är på plats eller inte jobbar så mycket mot en kund. En annan respondent anser att det är svårare att vara extern i en scope creep-situation för att hen känner att det förväntas en viss kvalitet när beställaren betalat en extern projektledare för att göra något och att det är mer förlåtande att vara anställd intern projektledare när scope creep inträffar.

5.11.4 Sambandet mellan stress och att vara extern projektledare

En av respondenterna menar att det är extra stressande att vara extern projektledare och ha en extern kund, trots att hen är van att arbeta med mycket olika människor. Detta förklarar respondenten med en prestationsstress när hen inte känner kunden. När personen har nya kunder vill hen inte att det ska bli dåligt, utan vill göra skillnad för kunden. Som extern blir det också lätt heljobb när hen är stressad och måste fixa något hen har missat att ta med i projektet. I och med att kunderna betalar för att hen ska vara expert på något vill respondenten inte göra fel och beskriver att hen därför blir stressad. Trots erfarenhet och vetskap om att det kommer att lösa sig, menar samma respondent, att stressen ändå kommer att finnas där. Dock nämner denna respondent även att hen anser att erfarenhet spelar större roll för hur stressad hen blir än huruvida hen är extern eller inte.

En annan respondent anser att det är stressande att vara extern projektledare eftersom hen bara kan "*bli bortputtad*". Hen menar även att det är en högre risk för stress för externa projektledare än för linjechefer och att företag dessutom tar bättre hand om linjechefer till exempel gällande personalfrågor, som att hen är stressad till exempel. Respondenten förklarar att en intern projektledare inte behandlas på samma sätt som en extern och menar att facket skulle ha motsatt sig om de interna behandlades på det sättet samt att projektägarna kan undvika att nöta ut sin egen organisation när de tar in en extern projektledare. En annan stressaspekt med att vara extern är att den externa projektledarens eget företag kan säga att hen *måste* ta ett uppdrag, enligt samma respondent. Även om dessa svar till stor del handlar om varför en *extern* projektledare löper stor risk för stress, istället för hur detta faktum skulle påverka projektledarens möjligheter att hantera stressen, går frågorna in i varandra och kan vara intressanta för förståelsen.

Under intervjuerna fick respondenterna frågan om de upplever att det faktum att de är *externa* projektledare påverkar deras möjligheter att hantera stress. En respondent menar att det är lättare att hantera stress som extern för att hen slipper "*interna maktspel*". Samtidigt säger samma respondent att du är extra utsatt som extern i och med att du är isolerad, kanske inte har någon kollega att klaga till, har svårare att bolla med någon och för att du som extern bara ska leverera och inte är en av de på företaget. Beroende på relationen till de interna projektledarna och andra människor i projektet kan dock dessa personer bli som kollegor, enligt respondenten.

En annan respondent beskriver att hen inte känner sig mer stressad än någon annan. Den respondent som känner sig mer som en intern projektledare konstaterar dock för sin egen del: "*ibland om man känner sig riktigt pressad kan man väl jobba några timmar men jag jobbar inte så jättemycket övertid.*" Ytterligare en respondent känner inte att det är svårare att be om hjälp att hantera en scope creep-situation bara för att hen är *extern* projektledare, eftersom hen aldrig arbetar ensam utan alltid har en grupp människor omkring sig även som extern.

6. Analys

I analyskapitlet presenterar vi resultatet från empirikapitlet kopplat till den teoretiska referensramen. Kapitlet följer sex teman som har identifierats utifrån uppsatsens syfte och intervjuresultatet. Våra teman är: Fenomenet scope creep, Orsaker till scope creep, Scope creep som stressor, Problemfokuserad coping, Känslofokuserad coping samt Externa projektledare och scope creep.

6.1 Fenomenet scope creep

Vårt första tema omfattar de grundläggande upplevelser externa projektledare har av fenomenet scope creep och dess koppling till befintliga teorier. Då befintlig teori är begränsad kan dessa upplevelser bidra till fördjupad förståelse för scope creep. Det är ett tema som behandlar vad scope creep är och hur vanligt förekommande det är.

Begreppet scope creep är varken vanligt förekommande i de intervjuade externa projektledarnas vardag eller i befintlig projektledningslitteratur (t.ex. PMI, 2013). Trots det menar flera av respondenterna att fenomenet inträffar ofta. Den tidigare undersökning som visar att scope creep sker i vart fjärde projekt (Nelson, 2007, s. 73) tyder på det samma. Precis som nyare forskning menat på att scope creep behöver studeras närmare (Madhuri et al., 2016, s. 23-24; Padalkar & Gopinath, 2016, s. 1315) antyder även respondenternas stora intresse för att delta i vår studie om ämnet att det finns aktualitet och forskningspotential. Precis som en respondent säger kan det vara ett ämne som inte är uppe på agendan tillräckligt.

Vi uppfattar respondenternas förförståelse för begreppet scope creep som begränsad, medan deras erfarenheter och förståelse för fenomenet är desto större. Respondenternas associationer med begreppet är därför initialt mindre än den förklaring vi delger dem, till exempel att scope creep beskrivs som oförutsedda projekthändelser eller som att oidentifierade behov dyker upp. Vi tolkar deras, initialt, förhållandevis vaga associationer med begreppet som ett tecken på att de inte är vana att använda sig av det. Däremot håller de sedan med om vår förklaring av begreppet och kan ge överensstämmande exempel av scope creep utifrån den, vilket tyder på att de ändå har upplevt scope creep som fenomen. Att de externa projektledare som intervjuas har varierande associationer av begreppet och fenomenet scope creep kan jämföras med att det i befintlig teori finns flera olika förklaringar av vad scope creep innebär (t.ex. Madhuri et al., 2016, s. 23; Shane et al., 2009, s. 225; Thakurta et al., 2013, s. 37-38). Att scope creep orsakas av någon typ av händelse, nya förutsättningar eller en ändring stöds både av empiri och av teori, medan den andra delen av definitionen varierar mer. Mycket skulle kunna innefattas i förklaringen av vad scope creep är, utöver att en ändring i omfattning sker. Till exempel att ändringen sker okontrollerat och att en formell ändringshantering eller analys inte vidtas, vilket några respondenter uppger. Att ändringen i omfattning har genomförts utan hänsyn till konsekvenserna, som Khan (2006, s. 15) skriver, uppger ingen av respondenterna innan vi föreslår det, även om vi tolkar det som att det blev ett komplement till deras egna initiala förståelse. En respondent anger dock att ändringarna sker okontrollerat vid scope creep, vilket kan jämföras med att ändringen sker utan hänsyn till konsekvenserna. Utifrån respondenternas associationer och exempel på scope creep kan vi konstatera att den ändring som resulterar i scope creep är en utvidgning av omfattningen, inte en minskning. Till exempel förklarar en av dem att scope creep innebär att projektet börjar ganska litet och sedan sväller.

6.2 Orsaker till scope creep

Detta tema tar upp orsaker, dels till varför omfattningsändringar kan ske, men framför allt orsaker till varför de sker okontrollerat.

Utifrån det respondenterna berättar är det tydligt att det finns många varierande orsaker till att ett ändringsinitiativ uppkommer, som sedan kan leda till scope creep. Till exempel uppges att kunden eller någon från projektgruppen kan komma med förbättringsförslag till projektet, att beställningen inte är tydlig, eller att en omvärldsförändring gör att förutsättningarna för projektet ändras och att omfattningen därmed också ändras. Vi tolkar dessa som orsaker till att omfattningen ändras, men eftersom en sådan ändring skulle kunna genomföras med hänsyn till projektmålen och då ske kontrollerat, borde det finnas något mer som gör att ändringen sedan blir ett scope creep.

En projektledare berättar att scope creep hade kunnat undvikas om projektledaren hela tiden sagt nej till ändringsförslag, men att i strävan mot att få nöjda kunder och utifrån tankesättet "kunden har alltid rätt" vill hen inte alltid säga nej. Som Lööv (2009, s. 35) beskriver är det ett vanligt problem att projektledaren inte kan säga nej, samtidigt som projektet inte är tillräckligt avgränsat. Även om scope creep skulle undvikas genom att alla ändringsförslag avvisades, tolkar vi det som ett negativt tillvägagångssätt eftersom kundernas önskemål är viktiga. Risken för att scope creep uppstår kan enligt några respondenter även påverkas av hur mycket kunskap och erfarenhet projektledaren har, men även av hur tydlig och rutinerad hen är. Vi tolkar kunskap och erfarenhet som väsentliga för att kunna upptäcka ändringar och lyckas motverka scope creep. Enligt teori tenderar projektledaren att göra en ny kravanalys vid större ändringar, medan mindre ändringar ofta tillåts utan vidare på grund av att kravanalys är krävande (Barry et al., 2002, s. 117). Vikten av erfarenhet och kunskap skulle kunna kopplas till projektledarens förmåga att avgöra vilka ändringar som är stora nog för att behöva en ny kravanalys och vilka som kan passera utan kravanalys utan att scope creep blir följden.

En respondent beskriver att personer i projektgruppen kan trigga varandra till att agera utan att först kontrollera att det finns täckning för ändringen och att det är därför det blir scope creep. Vi tolkar det som att scope creep kan orsakas av att en ändring genomförs utan att någon kontrollerat om det ryms inom projektramarna, till exempel om befintlig budget räcker. Kopplat till det är att ge instruktioner utan hänsyn till konsekvenserna, enligt Khan (2006, s. 15), en orsak till scope creep. Att inte kontrollera att det finns utrymme för en ändring kan jämföras med att inte ta hänsyn till konsekvenserna, vilket vi därmed tolkar som en orsak till scope creep enligt såväl empiri som teori. Eftersom projektledaren är ansvarig för att hålla kvar projektet på rätt spår (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 119) tolkar vi det som projektledarens ansvar att kontrollera att ändringar ryms inom ramarna för projektets mål och att ta hänsyn till ändringens konsekvenser.

Varför projektledaren inte tar detta ansvar förklaras av information från våra intervjuer med stöd i tidigare forskning. Till exempel att någon i projektgruppen tar egna initiativ till ändring utan att projektledaren märker det, som en respondent beskriver som orsak till scope creep. Eller, som en respondent förklarar, att om projektledaren är stressad kan hen acceptera kundens ändringsförslag utan att undersöka dess konsekvenser på kostnad, tid och arbetsinsats. Enligt en respondent är projektledarens benägenhet att kontrollera ändringar större när uppdraget sker till fast pris, eftersom projektledaren då

riskerar att inte få betalt för arbete som är utöver det som är överenskommet. Utifrån tidigare forskning kan projektledaren missa att projektet växer på grund av att hen hanterar ändringar en och en och därför inte ser deras samlade effekter på projektets tidsåtgång och behov av arbetsinsats (Barry et al., 2002, s. 114). På så vis tolkar vi egna initiativ som projektledaren inte märker, att projektledaren är stressad och att projektledaren hanterar ändringar var för sig, som bidragande orsaker till att en ändrings konsekvenser inte analyseras innan den genomförs och att scope creep därför uppstår. Anledningar till att ändringshantering inte genomförs kan också, enligt några olika respondenter, vara att kunden inte är så mottaglig för formalia, projektledaren inte vill vara jobbig, att det är omständigt, att projektet redan är tidspressat och att det skulle ta tid från annat. Kopplat till behovet att kontrollera ändringens konsekvenser uttryckte vissa respondenter att brist på ändringshantering är en stor orsak till scope creep. När en ändringshantering inte genomförs vid ändringar leder det till scope creep. Att vara formell är viktigt, förtydligar en respondent, men det är också viktigt med balans och att projektledaren inte skapar en ändringshantering för allt. Återigen kan skillnaden mellan små och stora ändringar, som Barry et al. (2002, s. 117) beskriver, göra att kravanalysen ibland genomförs och ibland inte. Som vissa respondenter nämnt är små ändringar ibland okej att genomföra utan ändringshantering. Enligt en respondent kan dock en liten förändring i början av projektet skapa stora problem i slutet. Kopplat till teori kan många små ändringar i omfattningen dock tillsammans utgöra scope creep (Giezen, 2012, s. 783). Att ändringar inte alltid upptäcks eller uppmärksammas skulle även kunna kopplas till att brist på uppföljning och avstämning, som enligt empirin är viktigt för att undvika scope creep.

6.3 Scope creep som stressor

Samtliga respondenter är eniga om att scope creep är en anledning till stress för dem som externa projektledare. Vi beskriver här samtliga konsekvenser av scope creep som vi kan tolka finns, utifrån empiri och teori, även om de inte direkt verkar som stressorer för projektledaren. Att ändå i detta avsnitt ta upp alla konsekvenser gör vi eftersom de i sin tur skulle kunna leda till att projektledaren blir stressad. Till exempel att scope creep leder till ökad arbetsbelastning, som i sin tur kan leda till stress för projektledaren.

Att det blir konsekvenser av scope creep är respondenterna överens om, något som även är tydligt i tidigare forskning. Till exempel vittnar flera artiklar hur scope creep kan påverka projektets tidsåtgång (t.ex. Dey et al., 2007; Thakurta, 2013, s. 40) och budget (t.ex. Dey et al., 2007; Shane et al., 2009). Enligt de intervjuade projektledarna kan scope creep både ha positiva och negativa konsekvenser. En positiv konsekvens som omtalas under intervjuerna är att slutkvaliteten på projektet blir bättre och att kunden blir nöjd. Detta kan kopplas till Dey (2007, s. 297) som beskriver scope creep som positivt när det kan bidra till att kvalitetsproblem uppmärksammas. Vi tolkar Deys (2007, s. 297) beskrivning som att scope creep är positivt när de ändringar som vidtagits innebär att projektets kvalitet blir bättre. Det stämmer överens med respondentens argument kring att kundnöjdheten kan ökas när ändringar genomförs.

Scope creep beskrivs också som en positiv utmaning som skapar motivation för flera av respondenterna. Däremot säger en respondent att det inte bara är positivt med utmaningar utan även stressande. Vi tolkar det som att utmaningarna i scope creep till viss del kan leda till positiv stress för projektledaren och göra deras arbete roligt, men att det ändå finns en stor risk för att utmaningarna leder till negativ stress. Att precis

som Assadi & Skansén (2000, s. 12) skilja på positiv och negativ stress, är därför motiverat. Om det inte redan är mycket att göra i projektet, beskriver en respondent, att scope creep kan leda till positiv stress. Två andra respondenter pratar också om positiv stress vid scope creep. Enligt en av dem kan projektledarens engagemang och driv göra stressen till positiv eftersom det "triggas" och löser ut energi. Den tredje respondenten som vittnar om positiv stress vid scope creep förklarar att den negativa stressen kan förtas helt tack vare den positiva, men att båda tär hårt och att den positiva är förrädisk och också bör undvikas. Kopplat till Arnetz & Arnetz:s (2003, s. 10) teori om att negativ stress är den stress som är ofokuserad, tolkar vi respondenternas upplevelser av positiv stress som fokuserad. Eftersom fokuserad stress innebär lägre påfrestningar och mindre stress (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 10) tolkar vi det som att den är att föredra. Det en respondent beskriver kring att positiv stress är riskabelt och kan vara lika farligt som negativ stress eftersom den är förrädisk, trycker vi dock på som ett motargument att ta i beaktning. Eftersom kortvarig stress beskrivs som positiv och prestationshöjande, medan långvarig stress beskrivs som negativ (Arnetz & Arnetz, 2003, s. 63; Assadi & Skansén, 2000) kan varaktigheten tolkas som det som utgör skillnaden mellan att den positiva stressen är något bra och att även den blir farlig. Dessutom berättar en respondent att scope creep just på lång sikt inte är roligt.

Utifrån våra intervjuer har det framkommit att balansen mellan krav och kontroll är något som påverkar flera av respondenternas stresskänsla vid scope creep. Upplevelsen av låg kontroll kan till exempel jämföras med känslan av otillräcklighet som beskrivs som en orsak till att scope creep känns stressande av en respondent. Respondenten känner otillräcklighet när hen måste leverera men inte känner att hen har förutsättningarna. Till detta kan vi koppla respondenternas berättelser om att det både kan vara svårt att få tag på personer hos kunden, svårt att veta vad projektgruppen gör samt långa beslutsvägar och begränsade mandat. Utifrån krav- och kontrollmodellen (Karasek & Theorell, 1990, s. 31) kan en arbetssituation utgöra en risk för stress när det finns en obalans mellan de krav och den kontroll hen upplever. Eftersom vi valde att presentera krav- och kontrollmodellen utifrån att kontroll är en väsentlig del av scope creep som en okontrollerad ändring, argumenterade vi redan i teoriavsnitt 3.6 för att projektledarens arbetssituation kan förändras från ett aktivt arbete till ett högbelastningsarbete på grund av en lägre känsla av kontroll vid scope creep. Enligt Karasek & Theorell (1990, s. 35) är det optimalt och utan negativa psykologiska konsekvenser att ha ett så kallat aktivt arbete med en hög nivå av både krav på sig och känsla av kontroll. Vi tolkar det som att projektledarens arbetssituation kan leda till positiv stress, eller ingen stress alls, så länge kraven och kontrollen projektledaren upplever är i balans. Enligt Suresh (2008, s. 482) orsakas stress av att krav inte kan tillgodoses med hjälp av de resurser som individen har tillgängliga. Eftersom en person upplever mer stress ju större skillnaderna är mellan kraven och resurserna hen upplever (Suresh, 2008, s. 482) finns det anledning att sträva efter att de ska vara balanserade. Den kombination med att en extern projektledare förväntas prestera samtidigt som hen begränsas av det projektägande företaget kan vi se som något som påverkar balansen.

De negativa effekter scope creep har på projektet är enligt respondenterna framför allt att det leder till att projektet behöver mer tid, arbetsresurser och pengar. Enligt tidigare forskning beskrivs scope creep också som orsak till att kostnader (t.ex. Dey et al., 2007; Shane et al., 2009) och tid (t.ex. Dey et al., 2007; Thakurta, 2013, s. 40) utökas. Att ingen respondent uppger att projektets kvalitet förändras på grund av scope creep och

att det är ovanligt som konsekvens även i teori, kan bero på det en respondent beskriver: att kvaliteten är viktigast att hålla fast vid och att kostnad och tid hellre får påverkas. Vi tolkar det som att projektets kostnad och tidplan oftare tillåts få negativa konsekvenser vid scope creep, än kvaliteten. Eller så kan det bero på det som Thakurta (2013, s. 40) beskriver i sin artikel; att kvaliteten kan påverkas positivt av scope creep. Vi kan koppla detta till det faktum att kvaliteten förbättras när projektledaren vill göra kunden nöjd, som vi nämnde tidigare. En respondent säger dock att det är extra viktigt för en extern projektledare att projektet kan avslutas *i tid*, då hen som extern ofta har andra projekt på gång som annars skulle påverkas. Varför det är stressande med scope creep beskrivs av en respondent som att det är besvärligt när mycket ändras och av en annan beror stressen på att alla ramar, all tidsplanering och allt annat plötsligt spricker. Sammanfattningsvis, utifrån vår empiri och teori, ser vi att scope creep kan ha negativa konsekvenser på projektets kostnads- och tidsmål men vara positivt för kvaliteten.

En konsekvens flera respondenter anger är att arbetsbelastningen ökar vid scope creep. Den ökade arbetsbelastningen beskrivs ofta ske på projektgruppens och projektledarens bekostnad, medan kunden behålls nöjd och opåverkad av de negativa konsekvenserna. Kopplat till respondenternas tankar om ökad arbetsbelastning leder scope creep även enligt Barry et al. (2002, s. 117) till att det krävs mer arbete eftersom projektet växer i storlek. En annan respondent vittnar om att scope creep kan orsaka oro i projektgruppen, beroende på hur förändringsbenägen gruppen är, och även att oro påverkar tjänsten eller produkten i projektet negativt. Madhuri et al. (2013, s. 21) beskriver att scope creep inte uppskattas, varken ur ett affärsperspektiv eller ur ett kundperspektiv. Det vi kan se utifrån vår empiri är att kunden inte nämnvärt verkar påverkas negativt, vilket motsäger Madhuri et al. (2013, s. 21).

Enligt både respondenterna och litteratur (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 119) kan scope creep påverka projektledaren. Projektledaren ses ofta som ansvarig för risker och problem i projektet och blir därför lätt syndabock (Atkinson et al., 2006, s. 691). Vi tolkar den teoretiska beskrivningen av projektledarens ansvar som påfrestande, speciellt när ett problem som scope creep inträffar. När scope creep sker på grund av att projektledaren inte har kontroll beskriver respondenterna att scope creep kan ge intrycket av att projektledaren inte har haft koll på projektet, vilket också kan tolkas som att scope creep ofta skylls på projektledaren. En respondent säger till exempel att projektledaren kan missa andra viktiga uppgifter när hen behöver fokusera på att hantera scope creep. Även diskussionen med kunden vid scope creep beskrivs som påfrestande enligt en projektledare vi intervjuat. Att scope creep av respondenterna på olika sätt beskrivs som påfrestande och utmanande för projektledaren kan kopplas till Meredith & Mantel Jr:s (2009, s. 119) beskrivning av scope creep som en *kris* för projektledaren. Enligt några av respondenterna kan scope creep påverka dem som projektledare genom att det orsakar känslor som till exempel: ångest, frustration, dåligt humör, trötthet och grinighet, men det beskrivs även som jobbigt, enerverande och energikrävande. I teori beskrivs inte exakt hur scope creep påverkar projektledaren, däremot kan flera av respondenternas känslor kopplas till stress. Till exempel förknippas trötthet och ångest med stressiga högbelastningsarbeten (Karasek & Theorell, 1990, s. 31). Vi tolkar det som att dessa känslor antingen är direkta konsekvenser av scope creep och att de i sin tur kan leda till stress, eller att de orsakas av att projektledaren känner sig stressad vid scope creep.

Hur stressad en projektledare blir kan, enligt några respondenter, påverkas av hur hen är som person; mer stressad om hen till exempel är väldigt ambitiös eller bryr sig mycket om projektet och dess kunder. Även projektledarens erfarenhet påverkar hur stressad hen blir av scope creep enligt flera respondenter, således mer stressad med mindre erfarenhet av projektledning och av scope creep. Erfarenhet kan göra att händelser i projektet känns mindre läskiga eftersom det kan göra att projektledaren vet att hen har klarat problemet förut och kan känna sig lugn, enligt en respondent. En annan respondent beskriver å andra sidan att erfarenhet kan göra att hen känner igen sig själv i stress och vet vilka metoder som kan användas. En respondent uppger att kontrollbehovet är mindre hos en projektledare som inte lätt blir orolig eller som har varit med om scope creep tidigare. Trots erfarenhet och att hen vet att det kommer att lösa sig kommer stressen ändå att finnas där, liggande och gro, enligt en respondent. En annan respondent säger att det är viktigt att veta att det kommer att ske förändringar i omfattningen, för om du tror att du har gjort en perfekt beskrivning av projektet från början kommer du att bli mer stressad när det sker förändringar i det. Sammantaget tolkar vi det respondenterna berättar som att projektledaren tack vare sin personlighet och/eller sin erfarenhet kan ha en lägre eller högre risk för att bli stressad vid scope creep. Om erfarenhet av scope creep kan hjälpa projektledaren att känna kontroll över situationen minskar glappet mellan kontrollkänslan och kravet att behöva hantera scope creep. Vi tolkar det som att erfarenhet kan göra att projektledarens arbetssituation vid scope creep lättare kan kvarstå i rutan *aktivt arbete*, än att direkt falla över till *högbelastningsarbete*, relaterat till krav-kontrollmodellen (se Figur 4). Ett kontrollbehov är vanligt bland de intervjuade projektledarna och beskrivs som nödvändigt, men stressande när det är svårt att hålla koll i ett projekt.

Vissa respondenter förklarar att scope creep inte leder till annat än positiv stress eller att det inte skapar stress för just dem. Respondenterna förklarar att detta framför allt beror på erfarenhet och personlighet. Deras erfarenheter och personligheter skulle kunna förklara varför respondenterna upplever scope creep olika och blir olika mycket stressade. Att respondenterna påverkas olika av scope creep kan kopplas till Vernarec (2001, s. 45) som uppger att stress är en tredjedel vad som händer och två tredjedelar hur du reagerar på det. Respondenternas olika syn på scope creep utifrån deras erfarenheter och om de ser scope creep som framför allt motiverande eller jobbigt kan kanske bidra till att de reagerar olika på situationen, vilket i sin tur påverkar om de känner sig stressade eller ej.

6.4 Problemfokuserad coping

Temat problemfokuserad coping utgår från respondenternas svar om hur de hanterar scope creep. Vi analyserar respondenternas praktiska metoder och erfarenheter för att hantera scope creep tillsammans med litteraturen som behandlar hantering av scope creep, förändringar och problemfokuserad coping.

Något som vi noterar bland i stort sett alla våra respondenter är att de är överens om att ju tidigare scope creep upptäcks desto bättre. När scope creep helst bör upptäckas är dock inte beskrivet i tidigare forskning. Att respondenterna är eniga om att scope creep bör upptäckas så tidigt som möjligt skulle däremot kunna kopplas till att Barry et al. (2002, s. 117) beskriver att scope creep blir större med tiden och ju längre tid som går desto större arbetsinsats kommer det att kräva. Vi gör därför tolkningen att scope creep enklare kan hanteras ju tidigare det upptäcks.

När det kommer till att hantera scope creep tolkar vi det som att det inte finns något tydligt sätt eller instruktioner att hantera scope creep på, varken utifrån vad våra respondenter har berättat eller vad som beskrivs i litteraturen. När vi ber respondenterna att förklara hur de hanterar scope creep kommer de ofta in på hur ändringar ska förebyggas, alltså innan det har blivit scope creep. De anger då en tydlig ändringsprocess som den bästa hanteringen. Även litteraturen fokuserar framför allt på hur scope creep ska förebyggas (Madhuri, 2016, s. 23) och hur ändringar ska hanteras (Ibbs et al., 2001, s. 164; Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 503). Varför tydliga instruktioner för hur scope creep kan hanteras, i verkligheten och i litteraturen är bristande, är svårt att göra en tolkning kring. Det skulle kunna handla om att scope creep inte är ett vedertaget begrepp som används i våra respondenters vardag och att det, som Madhuri et al. (2016, s. 23-24) beskriver, inte finns projektledningsmetoder för att hantera scope creep som haft bra resultat.

Det våra respondenter dock kommer fram till att de gör för att hantera själva problemet scope creep, är att de försöker hitta en lösning på de problem som uppenbarar sig. En av respondenterna konstaterar att scope creep är ett praktiskt problem som bör hanteras med praktiska lösningar. Respondenternas strategi kan kopplas till Aitken & Crawford's (2007, s. 670) studie som konstaterar att aktiv coping är en av de problemfokuserade copingstrategier en projektledare använder sig av mest. Även enligt Aitken (2011, s. 127) och Carver et al. (1989, s. 272) är aktiv coping, det vill säga att försöka hitta lösningar på problemet, en av de vanligaste problemfokuserade copingstrategierna. En annan respondent säger att för hen handlar hantering av scope creep om att känna kontroll över situationen igen, vilket kan kopplas till Lazarus & Folkman (1984, s. 152) som just nämner att coping kan handla om att ta tillbaka kontrollen.

Respondenterna hanterar scope creep genom till exempel konsekvensanalyser, uppföljningar och möten. Vi tolkar respondenternas copingstrategier som väldigt fokuserade på att lösa de problem som scope creep medfört. Det lösningsorienterade resultat vi iakttagit genom empirin stämmer väl överens med både Ibbs (2001, s. 160) som beskriver hur en ändringshantering ska gå till, till exempel utvärdera alternativ, samt med Lazarus och Folkmans (1984, s. 152) beskrivning av att problemfokuserad coping innefattar bland annat problemlösning och att skapa lösningsalternativ och jämföra alternativen. Majoriteten av respondenterna konstaterar också att de arbetar mer när scope creep sker, till och med gratis om det behövs, för att kunna avsluta projektet i tid och göra kunden nöjd, vilket kan kopplas till Richmond & Skitmore's studie (2006, s. 8) som beskriver att en vanlig copingstrategi är högre arbetsinsats. Att kommunicera med och vara tydlig mot både projektgruppen och styrgruppen hos det projektägande företaget är viktigt enligt många av respondenterna vid hanteringen av scope creep, till exempel för att kunna ha en diskussion om vems ansvar det är att scope creep skett. Det kan också vara en diskussion om att behöva addera resurser, vilket är en vanlig copingstrategi enligt Richmond & Skitmore (2006, s. 8). Vikten av kommunikation kan också kopplas tillbaka till Richmond & Skitmore (2006, s. 10) som beskriver att det är en av de mest effektiva copingstrategierna för projektledare. Även Madhuri et al. (2016, s. 23) beskriver vikten av kontinuerliga samtal med projektgruppen vid scope creep. Just bland problemfokuserade copingstrategier kan vi se att de copingstrategier respondenterna använder för att lösa scope creep, stämmer överens med många allmänna problemfokuserade copingstrategier inom projektledning. Vi kan se att de

problemfokuserade copingstrategierna är väldigt situationsanpassade lösningar som är svåra att ge allmänna råd för.

För att få hjälp att hitta en lösning på hur scope creep ska hanteras, till exempel bolla idéer, uppger flera respondenter att de pratar med sina kollegor, vilket kan kopplas tillbaka till det sociala stöd som Karasek & Theorell (1990, s. 68) beskriver innefattar relationer till bland annat kollegor. Enligt Währborg (2009, s. 92) kan det vara lättare att stå emot stress och hög belastning med ett bra socialt stöd på arbetet, vilket stödjer att socialt stöd är en form av copingstrategi. Enligt Skinner et al. (2003, s. 227) ses socialt stöd som varken en problem- och känslfokuserad copingstrategi, men vi gör tolkningen att det kan vara både och istället för varken eller. Det sociala stöd respondenterna använder för att få tips och råd om hur de ska lösa problem ser vi som problemfokuserad coping och när socialt stöd används för avslappning eller för att få tankarna på annat ser vi det som känslfokuserad coping.

Eftersom litteraturen mest understryker att scope creep ska hanteras av projektledaren (Dey et al., 2007, s. 298; Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 119) är projektgruppens stora betydelse för hanteringen av scope creep, som flera av respondenterna uppger, lite överraskande. Vi tolkar det som att det är viktigt att projektgruppen och projektledaren löser scope creep tillsammans, att det inte räcker att bara projektledaren arbetar för att hantera scope creep. Kreativitet uppges av en respondent som en annan viktig faktor vid hanteringen av scope creep eftersom det är en egenskap som gör att projektgruppen och hen som projektledare enklare kan hitta lösningar på problemet. Även Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 159) nämner att just kreativitet är viktigt för projektledare i arbetet med att hantera förändring. En annan respondent konstaterar att genom att ta det lugnare och låta ändringsprocessen bli långsammare kan ändringar hanteras mer effektivt. Detta kan kopplas tillbaka till Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 159) som beskriver att ihärdighet och tålamod är viktiga copingstrategier för att projektledare ska kunna hantera förändring effektivt. Att initialt, innan projektet drar igång, vara medveten om att scope creep kan ske och att projektgruppen har haft en diskussion om detta, nämns av en respondent som ett sätt att underlätta hanteringen av scope creep. Att projektgruppen är medveten om riskerna för scope creep redan innan projektet börjar, nämns inget om i litteraturen.

6.5 Känslfokuserad coping

Temat känslfokuserad coping utgår från respondenternas svar om hur de hanterar stresskänslorna de känner vid scope creep. Vi analyserar respondenternas stresshanteringsmetoder och erfarenheter tillsammans med litteraturen som behandlar känslfokuserad coping.

Det som framför allt slår oss i samband med intervjuerna är, enligt vår tolkning, att respondenterna har enklare att berätta om hur de hanterar scope creep, alltså löser problemet, än att berätta om hur de hanterar stressen de upplever i samband med scope creep. Vårt initiala antagande är därför att stress kan vara ett personligt och känsligt ämne att prata om med främmande människor. Däremot skulle ett större fokus på problemfokuserade copingstrategier från våra respondenter kunna kopplas till att både Haynes & Love (2004, s.139) och Aitken (2011, s. 228) i sina studier anger att projektledare tenderar att oftare använda problemfokuserade copingstrategier än känslfokuserade. Vi skulle också kunna koppla respondenternas strategi att minska

stresskänslan med problemlösning till Skinner et al:s (2003, s. 227) förslag att till exempel en plan är till för att både lösa ett problem och lugna känslor. Vi kan då konstatera att respondenterna genom att lösa de praktiska problemen också blir mindre stressade.

Majoriteten av respondenterna konstaterar att projektledningsyrket generellt är stressigt, vilket litteratur också konstaterar (Meredith & Mantel Jr., 2009, s. 159). Det verkar dock, utifrån vår tolkning, inte vara något större fokus på stresshantering hos respondenterna personligen eller på deras företag. En av respondenterna anser att hen inte får lära sig om stresshantering och att hjälp bara ges när någon gått över gränsen. Det är flera respondenter som konstaterar att de vet om att stress är ett stort problem i deras yrkesgrupp och en av respondenterna kommer under intervjun fram till att stresshantering är väsentligt. Även Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 159) konstaterar att förmågan att hantera stress hos projektledare är viktig, därför är vi förvånade över att stresshantering bland våra respondenter och deras företag inte verkar vara mer prioriterat. Vi får intrycket, precis som en av respondenterna anger, att verktyg för stresshantering inte är utbrett på företagen där de arbetar och att stress och stresshantering inte är något de pratar om där. Respondenterna verkar inte heller i stor utsträckning utöva medveten stresshantering på egen hand. I och med att projektledningsyrket har begränsade chanser till coping för att projektledare känner sig splittrade och störda enligt Zika-Viktorsson et al:s (2006, s. 391) studie, skulle en tolkning av varför respondenterna inte själva hanterar sin stress kunna vara att de helt enkelt känner att de inte hinner hantera den stress de upplever.

En mängd olika copingstrategier som kan klassificeras som känslfokuserade anges trots allt av respondenterna. Flera respondenter konstaterar att de enklare kan hantera sin stress nu än för några år sedan i och med att de är mer erfarna. Vi gör tolkningen att de förlitar sig ganska mycket på sina erfarenheter. Enligt Gällstedt (2003, s. 452) är det vanligt att projektledare hanterar stress genom att förlita sig på sina egna erfarenheter. Flera respondenter säger också att de med erfarenhet lärt sig att inte ta problem personligt, vilket leder till att de blir mindre stressade.

Några respondenter konstaterar att de gärna tar sig tid för att fundera och backa från den jobbiga tanken. Både Lazarus & Folkman (1984, s. 150) och Ljungblad & Näswall (2009, s. 29) anger distansering som en vanlig copingstrategi. En respondent uppger att hen för att hantera sin stresskänsla brukar backa från den jobbiga tanken för att fundera på vad som behöver göras, vilket kan kopplas till en form av problemlösning och som Skinner et al. (2003, s. 227) konstaterar kan vara både problem- och känslfokuserad coping.

Att prata med andra människor, framför allt kollegor och vänner, för att få råd och tröst är vad de flesta respondenterna gör för att bli mindre stressade. Även i de flesta tidigare studier nämns socialt stöd som en vanlig copingstrategi: Carver et al. (1989, s. 272) anger socialt emotionellt stöd och ventilering, Suresh (2008, s. 483-485) nämner socialt stöd, Aitken (2011, s. 127) anger emotionellt stöd och Richmond & Skitmore (2006, s. 10) konstaterar att socialt stöd är den allra mest effektiva copingstrategin för projektledare. En av respondenterna konstaterar att hen borde pratat med personer utanför projektet för att få optimalt stöd och en annan respondent brukar inte vilja prata i fikarummet om vad som händer i projekten. Utifrån Richmond & Skitmores (2006, s.

10) förslag om ett nätverk för projektledare, och respondenternas svar, gör vi tolkningen att ett nätverk kan vara en bra idé.

Förutom socialt stöd, är motion den känslolokaliserade copingstrategi som omtalas mest frekvent av respondenterna. Allt från promenader och löpturer till simning nämns. Syftet med träning enligt en av respondenterna är att få utlopp för sin frustration. Även motion nämns i flera studier som en vanlig copingstrategi (Richmond & Skitmore, 2006, s. 8; Suresh, 2008, s. 483-485). Däremot konstaterar en av respondenterna att hen ofta inte har tid att träna även fast hen känner att det skulle behövas, vilket vi skulle kunna tolka är ett exempel på den splittring som Zika-Viktorsson et al. (2006, s. 391) menar reducerar projektledares coping-chanser på grund av att de arbetar så mycket.

Vi gör vidare tolkningen att respondenterna framför allt försöker bli mindre stressade genom att göra saker som flyttar tankarna till annat: att sova bra, andas, göra aktiviteter för att varva ner eller ha kul och stänga av sin arbetstelefon efter arbetstid. Vi kopplar den sortens coping till det som Carver et al. (1989, s. 272) kallar för mental bortkoppling. Carver et al:s (1989, s. 272) exempel på mental bortkoppling är bland annat att tänka på annat, titta på TV för att bli distraherad och sova mycket. En av respondenterna berättar att hen brukar se till att ta det lugnare efter en intensiv period för att kunna återhämta sig, vilket vi också ser som en sorts mental bortkoppling och kan koppla till vikten av återhämtning som Arnetz & Arnetz (2003, s. 62-63) och Assadi & Skansén (2000, s. 12) beskriver. När respondenterna berättar om hur de hanterar sina stresskänslor i samband med scope creep uppger dock några respondenter att de hanterar dessa stresskänslor på samma sätt som annan arbetsrelaterad stress.

Både under detta tema: känslolokaliserad coping och föregående tema: problemfokuserad coping, gör vi tolkningen att respondenterna använder en stor variation av copingstrategier. Det stämmer överens med Gällstedts studie (2003, s. 453) som konstaterar att en blandning av olika copingstrategier används av projektledare för att hantera stress och förändring i projekt. Alla respondenter har beskrivit att de använder en variation av både problem- och känslolokaliserade copingstrategier för att hantera scope creep och stresskänslan som uppkommer.

6.6 Externa projektledare och scope creep

Temat externa projektledare utgår från respondenternas svar om hur de upplever att det är att vara *extern* projektledare och om det har betydelse för hur de kan hantera scope creep och stress. Vi analyserar respondenternas upplevelser och erfarenheter tillsammans med litteraturen som behandlar externa projektledare.

Utifrån våra respondenters svar gör vi tolkningen att det finns många fördelar och utmaningar med att arbeta som extern projektledare. Eftersom inte mycket har skrivits om externa projektledare specifikt har det varit svårt att veta hur det ser ut i verkligheten. Det vi kan konstatera utifrån våra respondenters svar är att externa projektledare har speciella förutsättningar i många fall. Den största fördelen enligt majoriteten av respondenterna är att komma till ett företag utifrån, vilket gör att de kan ha ett objektivt synsätt vad gäller företagets kultur, organisation och interna relationer. Samtidigt menar de flesta respondenter att det är mer utmanande att inte känna personerna på företaget sedan innan eftersom de inte har samma närhet till kollegor, det kan kännas något ensamt och projektet kan inte sätta igång lika effektivt. Interna

nätverk, relationer och stöd anger Sato & Gnanaratnam (2014, s. 16) som en bristvara för externa projektledare, vilket bekräftas av respondenternas berättelser. En respondent konstaterar att det är svårare att hantera stress för att hen känner sig mer utsatt som extern och inte har ett tydligt socialt stöd. En respondent tar upp att externa projektledare inte behandlas lika bra som interna vilket kan vara en anledning till att de känner sig pressade och stressade. Däremot konstaterar en av respondenterna att utmaningarna ligger i att vara projektledare överlag, inte i att vara just extern. I och med att alla andra projektledare konstaterar att det finns speciella förutsättningar med att vara extern gör vi ändå tolkningen att det är annorlunda att arbeta som extern projektledare, vilket också Sato & Gnanaratnam (2014) konstaterar.

Utifrån våra samtal med respondenterna märker vi också att de har ett stort fokus på kunden, som i deras fall är det projektägande företaget. Till exempel vittnar en av respondenterna om att scope creep är till fördel för kunden. Det stora fokus på kundrelationen som våra respondenter har, skulle kunna kopplas till att en respondent uppger att det är pressande att kunna "bli bortputtad" som extern projektledare. Vi tolkar det som att den externa projektledaren inte vill riskera att bli utbytt, därför är ett stort kundfokus viktigt. En annan respondent uppger att hen hellre vårdar kundrelationen och släpper igenom ändringar än att undvika scope creep. Flera vittnar om påfrestningarna i att gå till styrgruppen och berätta om saker som inte gått enligt plan och att kunden förväntar sig en viss kvalitet av en extern projektledare eftersom de betalar för en expert. Vi gör därför tolkningen att externa projektledare har en press och ett stort fokus på att tillfredsställa sin kund. I Sato & Gnanaratnams studie (2014, s. 20) studie kommer de fram till att en av externa projektledares största utmaningar är att hantera projektets intressenter. I och med våra respondenters stora fokus på kunden som är en intressent till projektet, gör vi tolkningen att Sato & Gnanaratnams (2014, s. 20) konstaterande stämmer även i våra respondenters fall. Däremot nämns inget samband mellan att hantera sina intressenter och stress i tidigare forskning, vilket våra respondenter dock kopplar. Vi gör tolkningen att respondenterna i stor utsträckning vill ge den projektägande organisationen valuta för pengarna, vilket sätter press på dem och leder tills stress. Därför kan det bli mer påfrestande att hantera en incident som scope creep. Horner Reich & Sauer konstaterar att externa projektledare förväntas ge valuta för pengarna (2010, s. 126) men nämner däremot ingen koppling till stress.

Risken att förlora sin respekt som projektledare när scope creep inträffar, beskrivs av Löw (2009, s. 35) och kan kopplas till den externa projektledarens behov av sitt rykte för att kunna få nya uppdrag, som en respondent beskriver. På så vis tolkar vi scope creep som speciellt påfrestande för en extern projektledare. Att vara extern kan enligt några respondenter leda till extra mycket stress vid scope creep, på grund av att det finns en stress att behöva prestera bra mot nya kunder och att en extern projektledare förväntas vara expert och därför inte vill göra fel, vilket är stressande. Respondenter vittnar också om att känslan av höga förväntningar från kunden är en utmaning med att vara extern projektledare. En studie av Shenhar et al. (2002, s. 707) antyder att den projektledarens förmåga att möta projektets mål, framför allt målen för tid och budget kan vara viktigt för dennes rykte. Vid scope creep som resulterar i att projektets tidplan inte kan hållas, tolkar vi det som att den externa projektledarens rykte riskerar att förstöras. Enligt Richmond & Skitmore (2006, s. 8) är projektledarens rykte en stressor.

I och med sitt stora fokus på att göra kunderna nöjda planerar flera av de externa projektledare som vi intervjuat ofta att försöka hålla ändringar formella, till exempel genom ändringshantering. Noggrann planering för att kunna undvika kontraktsbrott är mer vanligt bland externa projektledare (Sato & Gnanaratnam, 2014, s. 20). Vi kan inte göra någon jämförelse, men däremot kan vi konstatera att vissa respondenter ser planering som viktigt medan andra ser den sociala kompetensen och kommunikation som viktigare för att uppfylla projektets mål.

Flera respondenter uttrycker att det kan vara en avancerad process att utöka budget och tidplan för en extern projektledare, till exempel för att det kan vara svårt att få tag på rätt personer eller att det är längre beslutsvägar samt att de har mindre mandat. Samtidigt är åsikterna något skilda eftersom en respondent tycker att det behövs bättre argument mot interna parter medan en annan respondent tycker att det lyssnas bättre på en extern projektledare. Vissa respondenter upplever inte så mycket frihet medan andra gör det. Vi gör tolkningen att mycket beror på vad för sorts projekt den externa projektledaren arbetar i och hur den projektägande organisationen arbetar. Bristen på flexibilitet som Sato & Gnanaratnam (2014, s. 16) anger är kännetecknande för externa projektledare, kan kopplas till den brist på frihet som vissa respondenter känner.

En svårighet med att upptäcka och hantera scope creep är att externa projektledare inte är på plats i organisationen och det händer saker när de inte är där. Berggren et al. (2001, s. 40-41) beskriver en svårighet i att den externa projektledaren är längre ifrån slutkonsumenten, vilket vi anser att även våra respondenter verkar göra, men det argumentet kan även kopplas till att de ligger ett steg längre ifrån det projektägande företaget. Då blir kommunikation viktigt. En respondent nämner att hen slutat arbeta efter modeller och att den sociala kompetensen är viktigare, vilket kan kopplas till Berggren et al. (2001, s. 40) som konstaterar att kommunikation mellan konsulter och andra parter är väldigt viktigt.

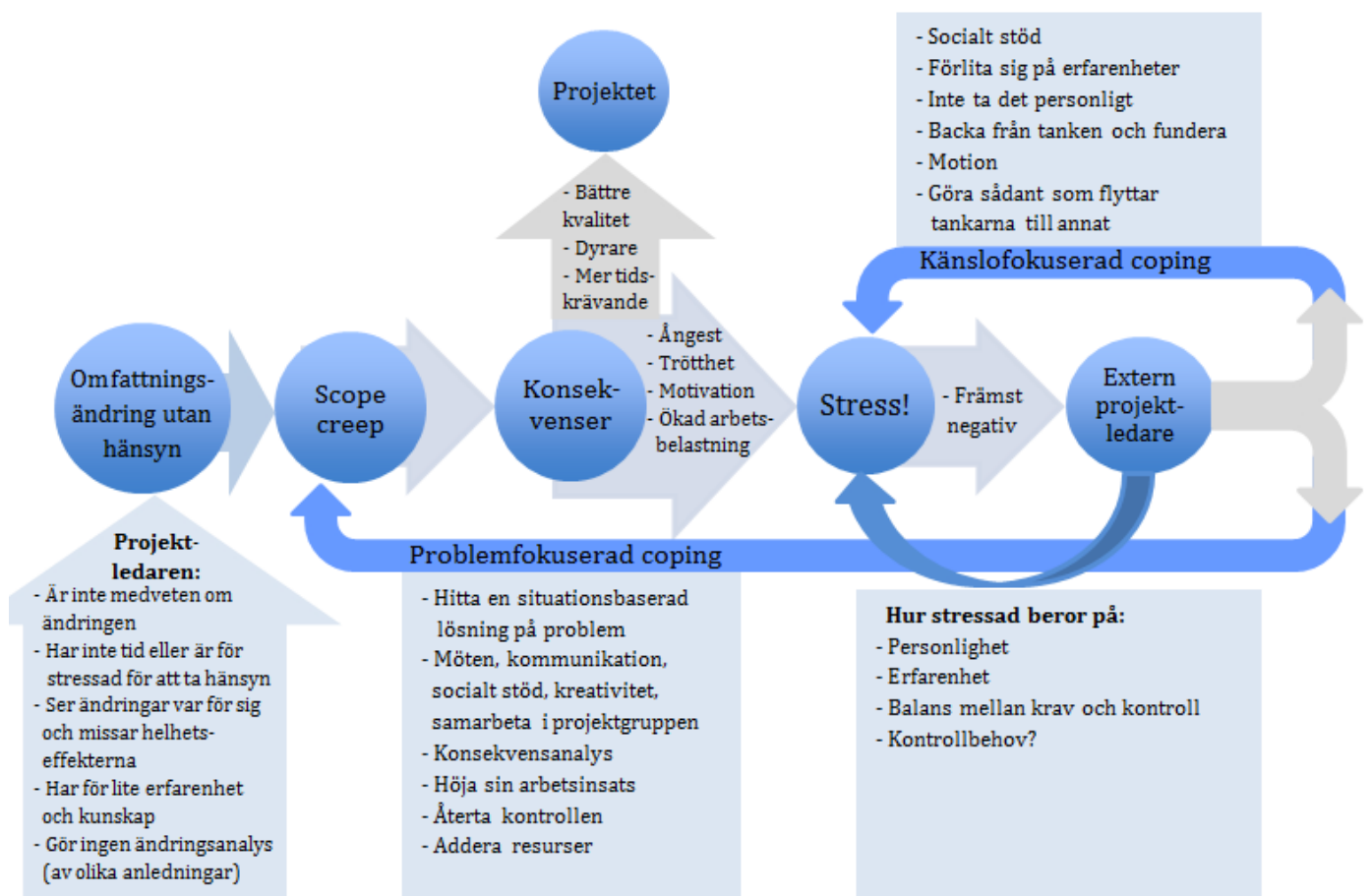
En annan respondent uppger att hen inte känner sig mer stressad än någon annan. Vi gör tolkningen att eftersom respondenterna har olika förutsättningar får vi olika svar. Enligt vår tolkning har externa projektledare en mängd speciella förutsättningar, eftersom de flesta respondenter svarar att det påverkar att de är externa. Hur mycket de påverkas av stress och vilka copingstrategier de använder beror framför allt på deras personliga förutsättningar och erfarenhet, inte nödvändigtvis på att de är *externa* projektledare.

7. Slutsats och avslutande reflektioner

I detta kapitel presenterar vi uppsatsens slutsatser, som vi kommer fram till i analyskapitlet. De olika slutsatserna är uppdelade i teman, som speglar analysens och teorins kategorisering, men som utvecklats ytterligare. En slutsatsmodell illustrerar huvuddragen i våra slutsatser. Därpå följer kritiska reflektioner kring våra metoder och det resultat vi presenterar. Vi presenterar våra tankar kring uppsatsens praktiska och teoretiska bidrag därefter. Kapitlet avslutas med förslag på framtida forskning, utifrån våra lärdomar i arbetet med denna uppsats.

7.1 Slutsats

Med denna uppsats vill vi besvara problemformuleringen: *hur upplever och hanterar externa projektledare scope creep?* Med utgångspunkt i analyskapitlet utvecklar vi följaktligen en slutsatsmodell för att illustrera våra huvudsakliga slutsatser (se Figur 7), som sedan även presenteras i text.



Figur 7. Slutsatsmodell

Modellen har sin början i de orsaker som kan leda till scope creep. Scope creep betraktas framför allt som projektledarens fel och ansvar. Att en ändring blir okontrollerad och leder till scope creep kan bero på flera orsaker och det är dessa vi visar i modellen inledningsvis. Ändringar i projektets omfattning kan göras utan att projektledaren är medveten om det, till exempel av personer i projektgruppen, vilket både innebär att projektledaren inte kan välja om en konsekvens-/kravanalys behövs och att projektledaren inte kan avvisa ändringen. Tidsbrist kan göra att projektledaren inte

hinner uppmärksamma samtliga förslag på omfattningsändringar som uppstår i ett projekt. Det faktum att projektledaren hanterar ändringar var för sig kan resultera i många mindre ändringar som blir till scope creep. Projektledaren har inte tillräckligt med erfarenhet och kunskap för att upptäcka och motverka scope creep eller för att kunna avgöra vilka ändringar som är stora nog för en kravanalys och vilka som kan släppas förbi. Anledningar till att en ändringshantering inte genomförs kan bero på att kunden inte är mottaglig för formalia, ändringshanteringar är omständiga, tidspressat schema i projektet, brist på kontinuerlig avstämning under projektet eller att projektledaren inte vill besvära kunden.

Nästa steg i modellen är att scope creep sker på grund av ovanstående orsaker. Att det sedan blir konsekvenser av scope creep är både respondenterna och tidigare forskning överens om. Scope creep påverkar även projektet och har konsekvenser för projektmålen, det vill säga har effekter på projektets tidsåtgång, ekonomi och kvalitet. Oftast leder scope creep till att kostnaderna ökar och/eller projektet tar längre tid eller mer arbete än planerat. Det finns en antydning till att projektets kostnad och tidplan oftare tillåts få negativa konsekvenser vid scope creep, än kvaliteten. Kvaliteten kan bli bättre med scope creep, eftersom en kvalitetsförbättring ofta är syftet med den omfattningsändring som skapat scope creep. Scope creep kan ha negativ påverkan på projektledaren genom att orsaka känslor av ångest och trötthet samt att det ökar arbetsbelastningen. Det är inte ovanligt att den externa projektledaren får arbeta gratis för att få projektet att gå ihop. Scope creep kan dock också bidra till att projektledaren känner sig utmanad och motiverad. Så länge kraven och kontrollen projektledaren upplever är i balans kan scope creep nämligen leda till positiv stress för projektledaren. Att jämföra scope creeps effekter på projektledarens stress på kort och lång sikt skulle kunna visa på att den positiva motivationen i samband med scope creep endast är positiv på kort sikt. Att scope creep kan vara en positiv utmaning för vissa projektledares motivation kan kopplas till att även positiv stress kan vara farlig och bör beaktas varsamt, även om scope creep med det förhållningssättet kanske inte alltid måste hanteras eller undvikas. Med tanke på de positiva konsekvensernas omständigheter som här beskrivits, samt att de flesta respondenter framför allt ser nackdelar med scope creep, är vår slutsats att scope creep har mest negativa konsekvenser.

Scope creep drabbar ofta den externa projektledaren och dennes företag, medan kunden, projektbeställaren, kan klara sig oskadd eller till och med bara tjänar på det. Eftersom detta är den första studien av de *externa projektledarnas* speciella förhållanden vid scope creep, kan denna slutsats om att kunden påverkas positivt och den externa projektledaren och dennes företag påverkas negativt, inte stödjas av befintlig litteratur. Förhoppningsvis är det istället ett incitament för hur det skulle kunna vara som kan undersökas vidare i framtiden.

Vi kan vidare konstatera att det finns en koppling mellan scope creep och stress för den externa projektledaren. Hur mycket stress en extern projektledare upplever i samband med scope creep är däremot olika beroende på framför allt projektledarens personlighet och erfarenhet. Stressen är att betrakta som negativ och potentiellt farlig, även om den kan upplevas som positiv. Det finns en koppling mellan scope creep och att projektledaren inte har kontroll. När kraven är högre än kontrollen blir projektledaren stressad. Kontrollbehov kan vara en vanlig egenskap hos externa projektledare. Scope creep beror ofta på att projektledaren inte har haft kontroll på en omfattningsändring. Ett

kontrollbehov skulle därför kunna innebära att projektledaren har lägre risk för att drabbas av scope creep. Ett kontrollbehov skulle samtidigt kunna innebära att projektledaren drabbas extra hårt av scope creep, när det väl inträffar.

Nästa steg i modellen blir att hantera scope creep, vilket görs med hjälp av problemfokuserad coping. Vi kan dra slutsatsen att ju tidigare scope creep upptäcks, desto enklare är det att hantera. Däremot saknas uppenbara instruktioner eller tillvägagångssätt för att hantera scope creep när det har uppstått. De externa projektledare som intervjuats försöker framför allt att hitta en situationsbaserad lösning på de problem som uppstått i och med scope creep. Möten, kommunikation, socialt stöd och kreativitet är bra i den processen, men även att göra en konsekvensanalys. Det är viktigt och nödvändigt att projektgruppen och projektledaren hanterar scope creep tillsammans. Eftersom flera av respondenterna beskriver att deras arbetsbelastning ökar vid scope creep, kan därmed att öka sin arbetsinsats ses som en problemfokuserad copingstrategi. Andra problemfokuserade copingstrategier som respondenterna upplever är att försöka återfå kontrollen och att diskutera lösningar med projektägaren som till exempel kan tillsätta mer resurser. Eftersom scope creep verkar hanteras bäst med situationsbaserade copingstrategier är det svårt att ge konkreta rekommendationer. Däremot föreslår vi att medvetenhet om scope creep initialt i projekten och kontinuerlig kommunikation om scope creep underlättar hanteringen.

För att hantera sina känslor av stress i samband med scope creep är nästa steg att använda känslufokuserade copingstrategier. Dock kan vi se att projektledaren tenderar arbeta för att lösa problemet för att hantera sina känslor av stress. Även om problemfokuserad coping verkar vara effektiv och är mer populär bland respondenterna i samband med scope creep-relaterad stress, är känslufokuserad stresshantering också väsentlig. Även om respondenterna kan nämna olika copingstrategier de tar till när de känner sig stressade, finns det inga tydliga uttalade verktyg för att hantera stress och en av dem säger att det saknas sådana. Vi har kommit fram till slutsatsen att de externa projektledarna behöver hjälp från sina arbetsgivare för att skapa sig bättre känslufokuserade copingstrategier. Denna rekommendation ligger i linje med Richmond & Skitmores (2006, s. 10) förslag på att effektivisera copingstrategier genom formell utbildning, däremot syftar de främst på problemfokuserade copingstrategier. Vi rekommenderar externa projektledare att förbereda sig genom att träna på känslufokuserade copingstrategier, till exempel mindfulnessövningar, att prata med andra om stress och fysisk träning. Erfarenhet kan både göra att risken att bli stressad minskar och att det blir enklare att hantera stress för projektledarna. Vi tolkar det som att respondenterna är både ovana och lite obekväma att prata om sin stress och hur de hanterar den, samtidigt som vi kunnat konstatera att det sociala stödet är en av de viktigaste copingstrategierna. Andra vanliga känslufokuserade copingstrategier bland respondenterna är att förlita sig på sina erfarenheter, att inte ta det personligt, att backa från tanken och fundera, motion och att göra saker som flyttar tankarna till annat. Vi har inte anledning att tro att de känslufokuserade copingstrategier som används vid scope creep skiljer sig från de projektledarna använder vid stress orsakad av andra arbetsrelaterade stressorer. Om externa projektledare får bättre verktyg för att hantera arbetsrelaterad stress i allmänhet kan det därför bidra till att scope creep-relaterad stress kan hanteras lättare. Eftersom stresskänslan är högre ju större skillnaderna är mellan de krav och resurser en person upplever sig ha (Suresh, 2008, s. 482) bör projektledaren ha

rätt resurser för att kunna hantera stressen och på så sätt kunna känna kontroll över situationen.

Slutligen i modellen har vi den externa projektledaren, som givetvis är en del av alla andra steg också. Det finns både för- och nackdelar med att vara *extern* projektledare. Även om det kan finnas andra omständigheter som påverkar projektledarens situation mer än det faktum att hen är extern, till exempel hur mycket erfarenhet projektledaren har, kan vi bekräfta att externa projektledare har andra förutsättningar än interna och att de arbetar under förhållanden som ofta skiljer sig från internas. Detta innebär att det är klokt att studera externa projektledare separerat från interna, även i framtida studier.

Utöver vår slutsatsmodell (se Figur 7) kan vi utifrån vårt analyskapitel konstatera att scope creep har fått begränsat med uppmärksamhet i såväl vetenskaplig forskning, som i den verklighet vi genom våra respondenter förstår. Eftersom scope creep är ett vanligt förekommande problem i projekt (Nelson, 2007, s. 73), är denna begränsade uppmärksamhet värd att ifrågasätta och förändra. Eftersom många av de konsekvenser vi kunnat identifiera med scope creep kan vara allvarliga, är åtgärder för att hantera dessa och själva problemet scope creep relevanta. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att även om scope creep kan vara positivt, upplever den externa projektledaren konsekvenserna främst som negativa. För den externa projektledaren kan scope creep leda till negativ stress. Den externa projektledaren har begränsad kunskap om scope creep och hur relaterad stress kan hanteras. Kunskap om scope creep behöver utvecklas och uppmärksammas vidare.

7.2 Praktiskt bidrag

Insikten om att scope creep kan leda till stress för den externa projektledaren och även ha andra förödande konsekvenser, kan ha ett praktiskt bidrag för såväl projektledaren själv som dess kunder och arbetsgivare. Då riskerna med scope creep uppmärksammas i uppsatsen kan åtgärder för att hantera problemet motiveras, till exempel träning i copingstrategier och ett ökat fokus på stresshantering för projektledare. Eftersom det, enligt vår studie, underlättar för projektledaren att vara förberedd på scope creep, kan det vara till projektledarens fördel att läsa vår uppsats och på så sätt bli mer medveten om att scope creep kan inträffa. De copingstrategier som i uppsatsen presenteras, utifrån såväl teori som empiri, kan ha inspirerande effekt för den läsande projektledarens utveckling av sina egna copingstrategier. Genom att läsa om hur andra har hanterat scope creep och stress i samband med det, kan läsaren själv enklare hantera en sådan situation och må bättre. Vi vill även bidra till att fenomenet scope creep blir mer uppmärksammat i praktiken bland projektledare, att ämnet diskuteras mer öppet och att projektledare kan få en bättre arbetsmiljö, tack vare att vi börjar diskutera scope creep med våra respondenter och läsare. Den färdiga uppsatsen skickas även till respondenterna och publiceras på en uppsatsdatabas, vilket möjliggör att våra insikter kan spridas vidare.

Framför allt externa projektledare, som är i samma situation som våra respondenter, kan bli bättre förberedda på scope creep genom att ta del av denna uppsats och våra slutsatser. Eftersom erfarenhet, enligt våra slutsatser, underlättar hanteringen av scope creep, kan projektledare gynnas av att i denna uppsats kunna dra nytta av andras erfarenheter och kanske kan slippa att själva behöva lära sig den hårda vägen. Även om vårt fokus är på hur scope creep kan hanteras när det redan uppstått, kan våra slutsatser kring orsaker till

scope creep bidra till att projektledare även får inspiration till hur de kan förebygga scope creep. Även om scope creep främst är negativt och därför bör undvikas kan scope creep som hanteras väl ha positiva konsekvenser för projektets kvalitet. Denna insikt om att projektets kvalitet kan gynnas av scope creep, om det hanteras väl, gör att scope creep skulle kunna bli något positivt. Hanteringen av scope creep är därmed väsentlig och kan tack vare denna förståelse förhoppningsvis få större utrymme i exempelvis projektutbildningar.

7.3 Teoretiskt bidrag

Det forskningsgap vi inledningsvis identifierar baseras på att studier inom kombinationer av scope creep, externa projektledare, stress och coping är begränsade. Genom att kombinera dessa i vår studie kan vi bekräfta att det finns ett forskningsgap med behov av vidare utforskning, men även bidra till att minska det. Vi bidrar därmed med kunskap inom områden som tidigare inte varit speciellt utforskade. Framför allt kan vi konstatera att den kombination av ämnen som vi studerar har forskningspotential och att vi endast skrapar på ytan till vad som skulle kunna och behöver studeras. Vi kan konstatera att den teoretiska referensramen inte nämnvärt strider mot resultatet från vår studie eller vice versa, däremot kan vi konstatera att vi nu vet mer än vad som tidigare fanns studerat.

Vår ansats är abduktiv och innehåller därför både deduktiva och induktiva inslag. Syftet är att använda befintlig teori, förstå om ett förslag stämmer eller inte samt bidra till ny teori, vilket vi också gör. De deduktiva inslagen i vår uppsats består av copingteori från exempelvis Lazarus & Folkman (1984), litteratur om scope creep från exempelvis Madhuri (2016) och Meredith & Mantel Jr. (2009), tidigare studier om externa projektledare från Sato & Gnanaratnam (2014) samt studier om stress för projektledare från exempelvis Haynes & Love (2004), Richmond & Skitmore (2006) och Gällstedt (2003). De induktiva inslagen i vår uppsats är att vi utifrån vår empiri bidrar med kunskap om att scope creep bör ses som en stressor för externa projektledare, vilket är något som inte alls diskuterats i litteraturen tidigare. Att scope creep påverkar projektledaren nämns av Meredith & Mantel Jr. (2009, s. 119) men vi kan med vår studie bidra till en djupare förståelse för på vilket sätt projektledaren påverkas samt hur scope creep upplevs av projektledaren. Genom att bättre förstå hur den externa projektledaren upplever scope creep kan vi utveckla befintliga teorier kring scope creep och till exempel fördjupa förståelsen för scope creeps orsaker. Vi kan genom tidigare studier konstatera att scope creep beror på okontrollerade omfattningsändringar (Khan, 2006, s. 15) men vår studie bidrar med mer information kring varför okontrollerade omfattningsändringar faktiskt görs utan hänsyn till projektmålen. Vi kan konstatera att projektledaren ofta är en stor anledning till detta, att hen till exempel inte upptäcker att ändringen genomförs eller av någon anledning inte gör en ändringsanalys. Om situationen för den interna projektledaren skiljer sig från den externas kan vi inte uttala oss om, men eftersom våra resultat och slutsatser baseras på externa projektledares upplevelser kan vårt bidrag till teori främst ske kopplat till externa projektledare. Vi ser att vår studie bidrar till mer information kring externa projektledares speciella förutsättningar i sitt generella arbete och att den bidrar till nya teorier kring deras copingstrategier vid scope creep och stress.

7.4 Metod- och resultatreflektion

Att berätta om sin egen stress och hur de hanterar den, är under intervjuerna svårare för respondenterna, än att berätta om hur de upplever och hanterar scope creep. Att stress är svårare att prata om kan bero på att det upplevs som ett känsligt ämne som framför allt är negativt. Respondenterna har under intervjuerna initialt svårt för att relatera stress till sig själva och sitt eget arbete, men när vi bryter ner frågorna eller frågar om specifika situationer framkommer det också att de personligen har känt av stressen. Vi får därmed en ökad förståelse för vikten av att frågor vid kvalitativa intervjuer ställs på rätt sätt, när de behandlar ett känsligt ämne.

En reflektion från vår sida är att även vissa copingstrategier kan ses som känsliga att prata om. Att till exempel koppla bort med hjälp av alkohol, eller att ge upp, som enligt Carver et al. (1989, s. 272) är copingstrategier, kan vara sådant som respondenterna medvetet utelämnar. I och med den känslighet som kan förknippas med stress och vissa copingstrategier, skulle det vara intressant att göra en liknande studie som vår, men kvantitativt. I en kvantitativ studie skulle respondenterna kunna tillåtas vara anonyma och möjligtvis ge mer personlig och känslig information.

Som vi tidigare konstaterar är det svårt att säga om respondenternas copingstrategier är specifika för scope creep. Det är istället sannolikt att scope creep hanteras på liknande sätt som många andra problem projektledare möter, till exempel genom problemlösning. För att ta hänsyn till om specifika copingstrategier används vid just scope creep, kan intervjufrågorna behöva ställas på andra sätt i framtida forskning. Till exempel genom att fråga om specifika copingstrategier för att återfå kontroll, istället för att generellt fråga om hur respondenterna hanterar scope creep.

En annan reflektion, relaterad till studiens resultat, är att respondenterna kanske inte vet vad som orsakat dem den stress de upplevt i projekt. Enligt Arnetz & Arnetz (2003, s. 12) är det enkelt för en individ att identifiera symptom på stress, men svårare att identifiera orsakerna till känslan. Det kan därför vara så att respondenterna inte tidigare reflekterat över, eller varit medvetna om, att scope creep har orsakat dem stress. I och med att majoriteten av de tillfrågade ändå svarar att scope creep orsakar stress, kan vi anta att vi bidrar till att respondenterna blir mer medvetna om scope creep som stressor, i och med att vi intervjuar dem.

7.5 Samhälleliga och etiska aspekter

Genom att bidra med ökad förståelse för fenomenet scope creep, dess orsaker, konsekvenser och hanteringsmöjligheter, främjar vi utvecklingen av projekt som arbetsform. Vi har visat att det finns potential för att förbättra projektledning, projektledares arbetsmiljö och hur ämnet lärs ut. Med stöd i våra slutsatser kan förändringar i projektlitteratur och projektledningsutbildning motiveras, till exempel med bättre verktyg för att hantera stress och scope creep.

Med uppsatsens praktiska bidrag att underlätta hanteringen av scope creep kan de som tar del av våra slutsatser förhoppningsvis lättare hantera problemet. Eftersom scope creep är en vanlig orsak till att projekt misslyckas kan detta bidrag ha positiva konsekvenser för såväl projekt, som de projektägande företagen. Med utvecklad hantering av scope creep kan antalet misslyckade projekt minskas, projektägarnas framgång öka och samhällets ekonomiska tillväxt gynnas. Eftersom projektledarens

kompetens påverkar hur framgångsrikt ett projekt blir och därigenom även spelar stor roll för den projektägande organisationens framgång (t.ex. Crawford, 2005, s. 7), kan en projektledare som med hjälp av denna uppsats förbättrar sina copingstrategier även anses bli mer kompetent. På så vis kan projektets och organisationens framgångsmöjligheter också höjas. I och med projektifieringen av samhället (Crawford, 2005, s. 7) kan dessa effekter bli allt mer väsentliga för såväl det ökade antalet projektledare, som för projekt och organisationer. I och med att scope creep ofta innebär att projektets kostnader eller tid överskrids kan samhällets alla projekt drivande verksamheter, såväl privata som offentliga, gynnas av att omfattningsändringar med hjälp av den utökade information om scope creep vi bidrar med, lättare kan genomföras kontrollerat och att oförutsedda kostnader och tidspåslag därmed kan minskas. Eftersom projekt kännetecknas av förändring (Aitken & Crawford, 2007, s. 21) kan fler framgångsrika projekt med färre scope creep-relaterade problem öka samhällets förändringspotential och utveckling. Då många av samhällets största utmaningar kan hanteras med arbete i projektform, till exempel integrationsprojekt, miljöprojekt och tillväxtprojekt, kan vårt bidrag till att förbättra möjligheterna att lyckas med projekt skapa en snabbare utveckling till en bättre framtid. Såväl social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet kan främjas med hjälp av framgångsrika projekt.

Att externa projektledare förhoppningsvis enklare kan hantera problemet scope creep och känslan av stress utifrån vår uppsats, uppmuntrar till en förbättring av de externa projektledarnas arbetsmiljö och till att fler projektledare kan må bra. Med fler välmående projektledare kan ännu fler projekt bli lyckade. Att stressen i arbetslivet för projektledare kan minskas är ett viktigt samhällsligt bidrag på social nivå, eftersom det förbättrar människors psykiska och fysiska hälsa. Stresshantering har ett stort värde för individer, företag och samhället (Assadi & Skansén, 2000, s. 27).

7.6 Framtida forskningsförslag

- Vi kan konstatera att projektgruppen är väsentlig att studera närmare i frågan om hur scope creep kan hanteras. Utifrån att projektledaren och projektgruppen bör hantera scope creep tillsammans är projektgruppens roll intressant. Eftersom det idag ofta ses som projektledarens ansvar att hantera och undvika scope creep, men detta ofta misslyckas, kan en vidare undersökning med fokus på projektgruppen visa på vilken roll den har och skulle kunna ha. Hur projektgruppen påverkas av scope creep skulle också vara motiverat att undersöka, i och med att deras roll i hanteringen av scope creep är viktig. Dessutom skulle projektgruppen kunna ha en viktig roll som socialt stöd för projektledaren, som hjälp till både känslfokuserad och problemfokuserad coping.
- Utifrån vår slutsats om att kunden kan påverkas positivt av scope creep är det intressant att närmare studera hur scope creep faktiskt brukar påverka kunden/projektägaren.
- Genom att studera hur interna projektledare upplever och hanterat scope creep skulle våra slutsatser kring den externa projektledarens speciella förutsättningar och omständigheter bättre kunna jämföras med den internas och bli tydligare.
- Vi rekommenderar en mer omfattande studie kring hur scope creep påverkar projektmålen, det vill säga hur ekonomin, tiden och kvaliteten brukar påverkas.

Detta kan vara olika i olika projekt, men vår studie tyder ändå på ett intressant mönster med positiva effekter på kvalitet och negativa effekter på tid och ekonomi.

- För att ytterligare fördjupa förståelsen för de känslfokuserade copingstrategier som kan användas och läras av externa projektledare vid scope creep, rekommenderar vi en experimentell studie där externa projektledare får träna på känslfokuserade copingstrategier och effekterna på deras välmående sedan undersöks.
- Eftersom en stor del av stressproblemet handlar om att projektledaren inte har kontroll och är stressad på grund av det, rekommenderar vi även en studie kring vilka copingstrategier som är mest effektiva för att återfå kontrollkänslan. Detta skulle kunna vara till stor nytta för de externa projektledare som blir stressade i samband med scope creep.

Referenslista

- Aitken, A.J.M. (2011). *Coping Strategies of Project Managers in Stressful Situations*. Doktorsavhandling. Robina, Queensland, Australien: Bond University.
- Aitken, A. & Crawford, L. (2007). Coping with stress: Dispositional coping strategies for project managers. *International Journal of Project Management*, 25, 666-673.
- Allwood, C.M. (2004). *Perspektiv på kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och Reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Danmark: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket (2016). Arbetsmiljöstatistik Rapport 2016:3. Arbetsorsakade besvär 2016. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsorsakade-besvar-2016/arbetsmiljostatistik-arbetsorsakade-besvar-2016-rapport-2016-3.pdf> [2017-02-21]
- Arnetz, B. & Arnetz, U. (2003). *Tornadon - en positiv kraft i arbetslivet*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Arnetz, B. & Ekman, R. (2013). *Stress: gen, individ, samhälle*. 3:e uppl. Stockholm: Liber AB.
- Assadi, A. & Skansén, J. (2000). *Stresshandboken: Lär dig förstå och hantera din stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17 (6), 337-342.
- Berggren, C., Söderlund, J., Anderson, C. (2001). Clients, contractors, and consultants - The consequences of organizational fragmentation in contemporary project environments. *International Journal Of Project Management*, 32(3), 39-48.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Braun, C., Foreyt, J. P., Johnston, C. A. (2016). Stress: A Core Lifestyle Issue. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 10 (4), 235-238.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management* 33 (2), 254-266.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a uppl. Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:a uppl. Stockholm: Liber.
- Carver, C., Scheier, M., Weintraub, J.K. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (2), 267-283.

Catania, J., Armstrong, G., Tucker, J. (2013). Project Management Certification and Experience: The Impact on the Triple Constraint. *Journal of Advances in Information Technology* 4 (1), 8-19.

Collins, J. (2016, juni). How to Reduce Project Stress. *Innovative Management Solutions*, [Blogginlägg]. Tillgänglig via: <http://www.ims-web.com/blog/how-to-reduce-project-stress> [Hämtad 2017-02-17].

Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23, 7-16.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE Publications, Inc.

Dey, K. P., Kinch, J. & Ogunlana, O. S. (2007). Managing risk in software development projects: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (2), 284-303.

Ely, M. (1991). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken - cirklar inom cirklar*. Lund: Studentlitteratur.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Frankenhaeuser, M. & Ödman, M. (1987). *Stress: En del av livet*. Stockholm: Brombergs.

Giezen, M. (2012). Keeping it simple? A case study into the advantages and disadvantages of reducing complexity in mega project planning. *International Journal of Project Management*, 30 (7), 781-790.

Glaser, R. & Kiecolt-Glaser, J.K. (2005). Stress-induced immune dysfunction: implications for health. *Nature Reviews Immunology*, 5 (3), 243-251.

Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21, 449-455.

Hawkey, L.C. & Cacioppo, J.T. (2004). Stress and the aging immune system. *Brain, Behavior and Immunity*, 18, 114-119.

Haynes, N.S. & Love, P.E.D. (2004). Psychological adjustment and coping among construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22 (2), 129-140.

Hilsson, D. (2015). Vasaskeppet [Youtube-film], Tillgänglig via: <https://www.youtube.com/watch?v=kmJ59yyYza4&t=161s> [Hämtad: 2017-02-24]

Hobday, M. (2000). The Project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems. *Research Policy*, 29, 871-893.

- Horner Reich, B. & Sauer, C. (2010). Roles of the External IT Project Manager. *Communications of the ACM*, 53 (5), 126-129.
- Hunsberger, K. (2011). Change is Good. *PM Network*, [Online] februari. Tillgänglig via: <http://www.pmi.org/learning/library/scope-creep-agile-methodology-scrum-4336> [Hämtad 2017-02-08]
- Ibbs, C.W., Wong, C.K., Kwak, Y.H. (2001). Project change management system. *Journal of Management in Engineering*, 17 (3), 159-165.
- Jeang, A. (2015). Project management for uncertainty with multiple objectives optimisation of time, cost and reliability. *International Journal of Production Research*, 53 (5), 1503-1526.
- Jensen, A., Thuesen, C. & Geraldi, J. (2016). The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition. *Project Management Journal*, 47 (3), 21-34.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. New York: Basic books.
- Khan, A. (2006). Project Scope Management. *Cost Engineering*, 48 (6), 12-16.
- Kiecolt-Glaser, J. K., Marucha, P.T., Malarkey, W.B., Mercado, A.M. & Glaser, R. (1995). Slowing of wound healing by psychological stress. *Lancet*, 346, 1194-1196.
- Larson, R. & Larsson, E. (2009). Top five causes of scope creep ... and what to do about them. I: PMI Global Congress Proceedings, Skill Development. Orlando, USA, u.d. 2009, Orlando: Watermark Learning, Inc. [Online]. Tillgänglig via: <http://www.pmi.org/learning/library/top-five-causes-scope-creep-6675> [Hämtad 2017-02-07].
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. 1:a uppl. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Leung, M., Chan, Y., & Yu, J. (2009). Integrated Model for the Stressors and Stresses of Construction Project Managers in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (2), 126-134.
- Leung, M., NG, S.T., Skitmore, M. & Cheung, S. (2005). Critical stressors influencing construction estimators in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 23, 33-43.
- Ljungblad, A. & Näswall, K. (2009). Kan socialt stöd och coping mildra effekterna av stress på ohälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 15 (1), 27-46.

Lundin, R. (2011). Guest Editorial by the winner of the IPMA Research Achievement Award 2010 “On trends and the future of project management research and profession”. *International Journal of Project Management*, 29, (3) 241–243.

Lysonski, S., Nilakant, V. & Wilemon, D. (1989). Role Stress among Project Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 4 (5), 25-31.

Lööw, M. (2009). *Att leda och arbeta i projekt*. Malmö: Liber.

Madhuri, K.L., Rao, J.J., & Murthy, S.V. (2016). Scope creep: implications on customer satisfaction in software industry. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 19 (1), 21-37.

Madhuri, K.L., Suma, V. & Nair, T.R.G. (2013). Factors Influencing Project Success during Software Development Process an Analysis. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4 (8), 21-26.

Madsen, S. (2016, 11 augusti). The Essential Steps to Controlling Scope Creep. *PM Perspectives Blog*. [Blogginlägg]. Tillgänglig via: <http://www.esi-intl.co.uk/blogs/pmoperspectives/index.php/essential-steps-controlling-scope-creep/> [Hämtad 2017-02-08].

Meredith, J. R. & Mantel Jr., S. J. (2009). *Project Management: A Managerial Approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. E-bok.

Mir, F.A. & Pinnington, A.H. (2013). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32, (2), 202–217.

Mirza, N. M., Pourzolfaghar, Z. & Shahnazari, M. (2013). Significance of Scope in Project Success. *Procedia Technology*, 9, 722-729.

Müller, R., Turner, J.R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25 (1), 21–32.

Nelson, R. (2007). IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes, and Best Practises. *MIS Quarterly Executive*, 6 (2), 67-78.

Nitithamyong, P. & Tan, Z. (2007). Determinants for effective performance of external project management consultants in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14 (5), 463-478.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen*. 3:e uppl. Stockholm: Liber.

Padalkar, M. & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34, 1305-1321.

- Papke-Shields, K.R., Beise, C., Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28, 650–662.
- Persson, P. B. & Zakrisson, A. (2016). Stress. *Acta Physiologica*, 216 (2), 149-152.
- Pinto, J.K., Dawood, S. & Pinto, M.B. (2013). Project management and burnout: Implications of the Demand-Control-Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32, 578-589.
- Pinto, J. K., Patanakul, P., & Pinto, M. B. (2016). Project Personnel, Job Demands and Workplace Burnout: The Differential Effects of Job Title and Project Type. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 63 (1), 91-100.
- Project Management Institute (PMI). (2013). *PMBOK Guide*. Project Management Institute, Inc.: Newton Square, Pennsylvania.
- Project Management Institute (PMI) (2016). <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon> [Hämtad 2017-02-06]
- Richmond, A. & Skitmore, M. (2006). Stress and coping: a study of project managers in a large ICT organisation. *Project Management Journal*, 37 (5), 5-16.
- Roos, H. (1984). *Frågeteknik för kvalitativa intervjuer: en sammanställning*. Lund: Socialhögskolan
- Rossi, B.V., Abusief, M. & Missmer, S.A. (2016). Modifiable Risk Factors and Infertility: What Are the Connections? *American Journal of Lifestyle Medicine*, 10 (4), 220-231.
- Sato, C.E.Y. & Gnanaratnam, A.S. (2014). The differences between an internal and an external project manager. *Revista de Gestão e Projetos*, 5 (2), 01-23.
- Shane, J. S., Molenaar, K. R., Anderson, S., & Schexnayder, C. (2009). Construction project cost escalation factors. *Journal of Management in Engineering*, 25 (4), 221-229.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A.C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34, 699-725.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd: London.
- Sjöhistoriska (2016, 29 september). Vasa. *Sjöhistoriska*. <https://www.sjohistoriska.se/barn/lar-dig-mer-om/vasa>. [Hämtad 2017-03-10].
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J. & Sherwood, H. (2003). Searching for the Structure of Coping: A Review and Critique of Category Systems for Classifying Ways of Coping. *Psychological Bulletin*, 129 (2), 216-269.

Suresh, S. (2008). Stress and Coping Strategies. *Management and Labour Studies*, 33 (4), 482-487.

Thakurta, R. (2013). Impact of Scope Creep on Software Project Quality. *The XIMB Journal of Management*, 10 (1), 37-46.

Thurén, T. & Strachal, G. (2011). *Källa: internet. Att bedöma information utifrån källkritiska principer*. Dimograf, Polen: Gleerups.

Turner, J.R. & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21, 1-8.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Umeå Universitet, (u.å). Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management. <https://www.umu.se/utbildning/program/civilekonomprogrammet-med-inriktning-mot-service-management/>. [Hämtad 2017-03-10].

Vernarec, E. (2001). How to cope with job stress. *RN*, 64 (3), 44-46.

Vidal, L.M. & Marle, F. (2008). Understanding project complexity: implications on project management. *Kybernetes*, 37 (8), 1094-1110.

Währborg, P. (2009). *Stress och den nya ohälsan*. Stockholm: Natur & Kultur.

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24, 385-394.

Åkerstedt, T., Kecklund, G. & Gillberg, M. (2007). Sleep and sleepiness in relation to stress and displaced work hours. *Physiology & Behavior*, 92, 250-255.

Appendix 1: Intervjuguide

Information innan intervjun börjar:

Innan vi börjar med intervjun vill vi att du ska veta att vi är **tacksamma** för att du vill dela med dig av dina erfarenheter och tagit dig tid att träffa oss.

Ditt deltagande är helt **frivilligt**. Du kan när som helst välja att inte svara på en fråga, utan att behöva förklara dig och du kan avbryta intervjun om du önskar.

Syftet med vår studie är att få en djupare förståelse för externa projektledares upplevelser, därför finns det inga svar som är rätt eller fel.

Vi kommer att göra vårt bästa för att du ska förbli **anonym** i vår uppsats. Det vi skriver om i uppsatsen utifrån det du berättar för oss kommer inte att kunna kopplas till dig och vi kommer inte att nämna ditt eller företagets namn. Även om någon annan vet att du intervjuats av oss kommer vi att försöka presentera det på ett sätt som gör att det inte går att förstå vem av personerna vi intervjuat som sagt vad. Uppsatsen kommer att bli offentlig via en uppsatsdatabas när den är färdigt, men om du vill kommer vi att låta dig läsa sammanställningen av intervjuerna innan om du vill säkerställa att den information du lämnat till oss är så anonym som du önskar.

För att vi inte ska missa något av det du berättar skulle vi gärna vilja **spela in** intervjun. Ljudfilen och transkriberingen kommer att förstöras efter att uppsatsen är klar och den kommer inte vara tillgänglig för någon annan än oss och eventuellt vår handledare. Är det okej för dig att vi spelar in intervjun?

Vi kommer att ställa **frågor** till dig utifrån en guide vi har förberett. Om du vill ta upp något ytterligare, kan du när som helst göra avstickare från våra frågor.

Intervjun beräknas ta ungefär **45** minuter. Är det okej för dig om vi skulle råka dra över på den tiden eller har du något annat inplanerat direkt efteråt?

Är det något du funderar på angående det här?

1. Hur länge har du arbetat som projektledningskonsult? (heltid/deltid?)

- I vilka branscher har du arbetat som projektledningskonsult?

2. Vad har du för utbildningsbakgrund?

- Projektledarutbildning/-certifiering?

3. Upplever du att det finns några utmaningar med att vara just extern projektledare?

Vilka? Fördelar?

Information: Ett projekt karaktäriseras av att det är begränsat i tid, kostnad och kvalitet. Initialt brukar mål sättas för när projektet ska vara klart, till vilken kostnad och vilken kvalitet resultatet ska ha.

4. Vem brukar sätta projektets mål (tid, budget, kvalitet)? Är du med i den processen?

- Upplever du att dessa mål är flexibla och kan förändras under projektets gång? Av dig? Av projektägaren?

Information: Vi förstår det som att scope creep är okontrollerade förändringar i projektets omfattning. Att till exempel nya krav eller idéer dyker upp som gör att projektets omfattning förändras under genomförandet och att dessa är okontrollerade när kostnader, tidsplan och kvalitet, inte anpassas efter förändringen.

5. Hade du hört talas om scope creep innan vi kontaktade dig? Vad vet du om scope creep?

6. Har du varit med om det? Kan du ge exempel? Har du fler exempel?

7. Vad brukar scope creep bero på när du har upplevt det?

- Spelar det någon roll hur och när det upptäcks för hur man kan hantera det?

8. Vad blir konsekvenserna av scope creep för projektet? (för projektets mål)

- Hur kan scope creep vara ett problem? För projektet, för det projektägande företaget?

- Hur kan scope creep vara positivt?

Information: Innan vi går in på nästa fråga vill vi bara upprepa att inget du berättar för oss kommer att kunna kopplas till dig. Det finns inget rätt eller fel, vi frågar bara dessa frågor för att få en bättre förståelse för dina upplevelser som extern projektledare.

9. Hur påverkar scope creep dig som projektledare?

- Hur får scope creep dig att må?

- Leder scope creep till att du kan känna dig stressad? På vilket sätt?

10. Hur hanterar du denna stresskänsla?

- Hur hanterar du scope creep (problemet)?

- Hur hanterar du känslan av stress? Långsiktiga och kortsiktiga lösningar?

11. Upplever du att det faktum att du är extern projektledare påverkar dina möjligheter att hantera scope creep?
- Eller stress?

12. Är det något du skulle vilja tillägga kopplat till scope creep?

Tack så mycket för allt du delat med dig av! Om du kommer på något du vill tillägga i efterhand får du gärna höra av dig till oss. Önskar du läsa igenom sammanställningen av intervjuerna innan arbetet blir publicerat i uppsatsdatabasen för att se till att du är tillräckligt anonym?

Appendix 2: Separata sammanställningar av samtliga intervjuer

Detta är en sammanställning av samtliga intervjuer som ingår i studien. Huvuddragen från alla de nio intervjuernas transkriberingar presenteras här i punktform utifrån de teman de berör. Denna sammanställning är ett led mellan transkriberingen och empirin, framtagen för att underlätta överskådligheten för oss författare inför skrivandet av det empiriska avsnittet. Även om språk och formalia inte alltid är korrekt eller lättläst bidrar denna bilaga till transparens för läsaren som kan ta del av vårt underlag som det är. Samtidigt ger det även en möjlighet för den som är intresserad att ta del av vilka olika upplevelser en och samma respondent har. Numreringen på intervjuerna är slumpmässigt ordnad och är inte sammankopplad med någon annan sammanställning av respondenterna eller intervjuerna som förekommer i uppsatsen.

Intervju 1

Extern projektledare

Utmaningar:

- Känner inte de man ska jobba med (om det är en ny kund). Stor skillnad att dra igång projekt med de kunder man känner, då vet man förutsättningar och förväntningar på annat sätt.
- Har inte riktigt koll på allting (om det är en ny bransch).
- Det krävs mer förarbete.

Fördelar:

- Det är enklare att vara objektiv och opartisk.
- Ser saker på nytt sätt, går inte i samma mönster.
- Är inte påverkad av företagets kultur eller förväntningar.

Processen för att sätta projektmålen

- Målen sätts tillsammans och man måste komma överens om vad som ska levereras. Projektledaren måste vara med och påverka projektmålen.
- Ofta tror kunden att den kan få mycket mer för än peng, men vi vill inte tumma på det vi gör, så vi måste komma överens med kunden. Ofta måste vi dra ner förväntningarna kunden har. Man sätter målen tillsammans med kunden så de förstår vad de får för pengarna och vi, alltså jag och mitt team, förstår vad det är vi ska leverera, vilken ambitionsnivå är det vi ska ha på det, och att det korrelerar med budgeten. Då känner vi att vi kan göra ett lyckosamt och lönsamt projekt och kunden är nöjd med vad de ska få.

Att ändra målen under projektet

- Det händer då och då att målen förändras, men ibland är de väldigt statiska. Oftast innebär digitala projekt väldigt mycket förändringar beroende på att kunden inte vet vad den vill ha.
- Tidsramar kan förändras beroende på vad som händer. Innehållet kan också förändras beroende på att kunder har tillägg, eller att vi har tillägg för att något ska bli bra.
- Ska målen ändras får man ta en diskussion om vad påverkan på kostnader blir. Vid förändringar är det viktigt för mig att säkerställa ev. effekter på budget och på tidsplanen, t.ex. om det blir tilläggskostnader.

Scope creep allmänt

- Hade hört begreppet scope creep, men har inte jättebra koll på det. Det är ingenting man pratar om på företaget.
- Förändring kan påverka tiden och budget, men man har en diskussion om det.
- När en tredje part ska göra något och det blir fel kan det påverka tid och budget.

Orsaker till scope creep

- Scope creep händer när man är orutinerad, men man lär sig med erfarenhet och rutin.
- Är man stressad är det lätt ibland att man bara slänger in tilläggen: “ja det fixar vi”.
- Man vill inte vara för jobbig så man går med på vissa ändringar utan att ändra priset. Som extern vill man inte vara jobbig, då vill ingen jobba med en.
- Små saker kan man gå med på ändå. Man får ha fingertoppskänsla. Vid större ingrepp behövs diskussion.
- Förändringsinitiativen beror på att vi i projektgruppen till exempel kommer på något, eller att det är något extra kunderna vill ha in. Kunderna förstår inte alltid processen. Korrekturcheckar resulterar i att kunden kommer på ändringar i sådant de redan godkänt.
- Scope creep kan också bero på att tredje part (leverantörer) och vi inte uppfattat varandra riktigt.
- När förändring kommer från kund är den oftast kontrollerad. När vi gjort något fel internt eller missuppfattat kunden eller leverantörer (tredje part), det är då det blir problem.
- Korrekta sättet att hantera en ändring är att säga: “Ja vi kan göra förändringen, men det påverkar kostnaderna så här och tiden så här”. Går inte att bara lova kunden saker.

Hur och när scope creep upptäcks

- Ju tidigare scope creep upptäcks desto bättre.
- Avstämningpunkter är viktigt för att upptäcka scope creep. Godkänt är godkänt och ska inte ändras, att vara tydlig med det är viktigt. Kunden förstår inte alltid det.
- Viktigt att vara formell vid ändringar, annars åker man dit på det. Det är inte bra att bara höras via telefon.

Scope creeps påverkan på den externa projektledaren

- Det påverkar väldigt mycket. Men det beror lite på, speciellt när det är oviss och man inte vet lösningen är det jobbigt. Det som är jobbigt i början är ovissheten, att man inte har lösningen och “chocken”. Jag kan inte bara komma till kunden och säga att vi har gjort någonting de inte vill ha. Jag måste lösa det.
- Plötsliga händelser när man tror att projektet flyter på ställer till det, okontrollerat är sällan bra.
- Det kan vara tufft, det är inte så kul, jag känner ångest.
- Jag är tävlingsinriktad och väldigt driven, vilket gör det svårt att släppa vissa saker.
- Grämer mig själv oftast, för det är jag som ska ha ansvaret för det. “Kunde jag gjort något annorlunda?”. Det är jobbigt att det har blivit fel. Jag tar mycket ansvar, på gott och ont. Jag kan må ganska dåligt.

- Erfarenhet gör att man känner att det alltid löser sig. Det kommer dyka upp saker men med åren känner jag ett lugn, det var värre från början. Nu vet jag vad vi kan och hur mycket tid saker tar.

Hantera scope creep

- Att rationellt kunna komma fram till en lösning är det som krävs för att hantera scope creep. Hitta en vettig lösning ganska fort.
- Ta en diskussion internt först kanske, du måste ju när du går till kunden känna kontroll.
- Ta hjälp av medarbetare eller leverantören man jobbar med. Viktigt att jobba med några man litar på, då blir det lättare att hantera scope creep. Kollegor man litar på och som ställer upp är viktigt.
- Kan försöka hitta lösningar, t.ex. genom diskussion med leverantörerna. Vad kan vi/ni göra? Vad är tidsåtgången? Även om leverantören gjort något fel är jag som projektledare ansvarig för att allt ska funka, det är det jag säger till kunden också.

Hantera scope creep som extern

- Det förväntas en viss kvalitet när kunden betalat oss för att göra något.
- Lättare att hantera scope creep när man inte är extern. Det är mer förlåtande när man är anställd och det händer (scope creep).

Scope creep och stress

- Scope creep kan absolut leda till stress för projektledaren, det gör det. Det utlöser väldigt mycket stress skulle jag säga.
- Det är stressen att inte veta hur man ska lösa det.
- Det löser sig alltid, frågan är bara hur lösningen ska se ut, hur snygg den blir, hur dyr den blir, hur lång tid den tar.

Hantera stressen

- Jag tänker: hur kan vi lösa problemet? Försöker se på alternativen. Snabbt kunna komma fram till en lösning, det är så jag måste göra för att få bort stressen. Ju färre alternativ det finns på lösningar desto jobbigare blir det dock.
- Sen ta det fort med kunden, lyfta vad som gått fel och hur det kan lösas. Få kunden känna att det är okej, det är det viktigaste.
- Försöker inte stressa upp mig allt för mycket.
- Kunna bolla idéer med andra är bra.
- Träna, äta och sova.

Intervju 2

Extern projektledare

Utmaningar:

- Många utmaningar.
- Ska ta deras parti men man är inte riktigt deras projektledare i alla lägen.
- Det är utmaning att leda och styra, känner att de vill att jag ska vara den som tar de obekväma besluten, vara en vågbrytare.
- Det är utmanande att ha ett uppdrag som säger en sak och ett projekt som säger en annan sak, det kan vara motsägelsefullt när uppdragsgivare och kund är olika. Det blir ett gap, en maktkamp.
- Beställaren har inte kunskapen så jag får ofta coacha och hjälpa att skriva direktiven. Får sällan tydliga direktiv, får alltid korrigera dem.
- Kvaliteten försämras ibland för att man måste anpassa sig efter tid och budget.

Fördel:

- Som extern slipper man intern politik, som olika direktiv, mandatbekymmer med mera.

Processen för att sätta projektmålen

- Oftast får man direktiv och så skriver man projektplanen. Behöver skriva och veta mycket i projektplanen.
- Man får skapa en plan som säger vad som är viktigast av tid, pengar, funktionalitet. Vad som är viktigast för dem, behöver jag veta för att veta mina spelregler.
- När jag ärver projektet är det svårare med projektmålen för de är redan färdiga.

Att ändra målen under projektet

- Förändringar kan ske för det kan vara någon som slutar eller något som blir för komplicerat etc.
- Jag försöker styra mot målen men det sker alltid förändringar, speciellt i långa projekt, omvärlden förändras ju.

Projekttriangeln

- Ser triangeln som tid, kostnad och funktion.

Scope creep allmänt

- Hade hört talas om scope creep innan.
- Scope creep är nya krav eller nya förändringar som är utöver det mandat man kan anse ligger inom det man gör. Man kommer med nya saker som ska ingå och omfattningen ändras.
- Scope creep är ett problem om man inte har kontroll på det. Snöbollseffekten kan uppstå. Det är inte ett problem när man har kontroll.
- Exempel på scope creep: Jag tog över ett projekt som hade glidit iväg i tid och kostnad. De sa att de jobbade agilt. Vilket blir vagare i ett projekt.
- Tycker först inte att det har någon koppling till kostnad och tid utan handlar om förändring i omfattningen. Vad ska levereras, vad är affärsnytta, vilka effektmål ska uppnås...Fast jo det hänger nog ihop, tid, funktion och pengar.
- Är noga med ändringshantering. Viktigt som extern, det är a och o. Man kan få skit för saker som inte formaliserats, det är ett taktiskt spel i organisationen. Jag

gör estimat, vad kommer det att kosta, ska något tas bort med mera. Om det tillkommer något som är bra för projektet så är det ju bra med förändring.

- Tar alltid hänsyn till triangeln när nya idéer, krav kommer, har lärt mig det av erfarenhet. Dock är det inte så lätt att sälja in hur beställaren ska hantera förändringen, men jag är envis och tjurskallig och brukar kräva ett svar/godkännande från dem. Jag brukar sen mejla den muntliga överenskommelsen.

Orsaker till scope creep

- Förändringar har inte hanterats. Jag försöker se till att det blir en “change request”, det måste formaliseras. Ibland är man lite feg för att ta förändringar till styrgruppen på grund av politiskt spel, så blir det blir scope creep.
- Det kan bero på folk från linjen som ska vara med i projektet och man förväntar sig olika typer av involvering under projektet. De får inte den tid de behöver och projektet glider iväg.
- Projektgrupp, organisation, motpart som har låg projektmognad. De inser inte vad de bör göra och hur de ska leda. Det brukar bli linjearbete i projektform.
- Att man inte får tillgång till rätt resurser, rätt personer.
- Förarbetet är inte bra gjort.
- Projektet är agilt men de som sitter på besluten och pengarna tänker inte agilt, det agila har inte genomsträvs i hela organisationen.
- Oftast äger projektledaren hela ansvaret. Styrgruppen blir en marionettstyrgrupp som bara tycker istället för beslutar.

Hantera scope creep

- Hanterade det genom att införa change requests, skicka information till styrgruppen, få allt på bordet, få dem att förstå konsekvenserna av nya krav. Få dem att förstå att change requests inte hade använts. Styrde så att de “tre kanterna” (i projekttriangeln) kom i fas. Man får gå in och styra ganska hårt mot ett mål och se till att saker formaliseras.
- Göra change request i Excel, vilka är konsekvenserna, orsakerna, förslag till lösningar, vad behövs (tid, pengar), beslut från styrgruppen.
- Viktigt att lyfta varför scope creep har hänt, så det inte händer igen
- Man gör ofta riskhantering i början av projekten men släpper det sen under projektet, tipset är att hålla kontinuerlig riskhantering hela tiden, för din egen del.
- Försöker ta reda på hur beslutsprocessen ser ut internt, informellt och formellt, vilka är starka och svaga intressenter

Förhindra, hantera scope creep

- Har en logg, med milstolpar så att jag ser att vi är på rätt väg. Det är ett sätt för att se att man håller omfattningen. Det svåraste är att styra, att synliggöra omfattningen. Tid och pengar det är lätt att se. Att tolka och förstå vad omfattningen är, prata om samma sak, det är svårast, har man samma syn på omfattningen är det lättare att styra.
- Att vara extern gör det viktigt att förstå beslutsprocessen. Det är maktkamp i organisationer, man är bara en tillfällig resurs och det är enkelt att peka på den externa och skylla på hen. Därför är det viktigt att hålla koll på målen/begränsningarna.

Hur scope creep påverkar projektledaren

- Beror på situation, t.ex. den totala balansen i livet.
- Jag tar det väldigt emotionellt. Är väldigt resultatmedveten, har väldigt mycket mål. På grund av att jag är tävlingsmänniska blir det jobbigt. Det är projektledarens jobb att hantera saker som inte går bra.
- Vill göra ett bra jobb, men har insett att det alltid finns folk som inte är nöjda eller som är misstänksamma.
- Det är processen fram till konstaterandet av scope creep som är jobbig. Det är inte emotionellt jobbigt när man inser att det blivit scope creep, det är resan dit som är jobbig. Det blir inte scope creep på en gång, det är många faktorer som påverkar som tillslut blir scope creep. Det är processen, resan dit som är jobbig. När man väl hamnat där så är det bara att sälja in och lösa problemet.
- Tänker mycket i förväg, det är det som är jobbigt. "är vi på rätt linje?" "kommer vi dit vi ska? så det inte blir scope creep". Att korrigera problemen så att man inte hamnar där.
- Det som är jobbigt är att försöka förhindra scope creep, inte att hantera det.
- Scope creep känns som ett misslyckande.
- Blir tystare hemma, mer introvert.

Stress

- Att vara projektledare är stressigt, men det är personligt hur man påverkas av det. Det är därför större faktorer i jobbet som är mer stressande än scope creep.
- Jag har en hög lägstanivå, går in med stor kraft i det jag gör, därför blir det påfrestande.

Stress som extern

- Tycker att hela rollen som projektledare är stressframkallande, inte bara för externa.
- Hur stressad man blir beror på vad man är för sorts projektledare, en person som är en bulldozer-projektledare och bara kör på efter alla förändringar men struntar i ramarna blir nog mindre stressad. Hur mycket man bryr sig om projektet påverkar också, är det ens baby eller bara ett jobb 8-17. Jag är mer en projektledare som bryr sig om de som ska ta emot resultatet, att det är viktigt att det blir bra för dem, leverera nytta. Jag vill vara mån om mitt rykte.

Scope creep och stress

- Det är stressande att gå till styrgruppen och argumentera.
- Det är stressande att vara extern projektledare för att man bara kan bli bortputtad.
- Tänker så många steg framåt i projekten så det gör delvis att jag inte blir så stressad av scope creep men samtidigt stressar upp mig i onödan.
- Blir frustrerad, mer frustration än stress.
- Kan bli kort i humöret. Kort i tonen, rak. Blir mer fyrkantig, beror på kontrollbehovet också. Tålmodet tar slut.

Hantera stress

- Försöker göra annat för att släppa tankarna.
- När jag varit projektledare ett tag brukar hen göra lugnare jobb för att återhämta

sig och få energi.

- Skulle behöva idrotta, men träning går lidande i balansen mellan familj-fritid-träning-jobb. Det är då man kan få utlopp för sina frustrationer.
- Lärt sig med tiden att hantera stress.
- Hur man hanterar stress beror på hur länge man jobbat och beror på personlighet
- Har ibland funderat på varför jag fortsätter att vara projektledare och kämpa hela tiden.

Stress som extern projektledare

- Högre risk för stress för projektledare än linjefefer. Företag tar också bättre hand om linjefefer. En extern projektledare är bara en resurs, man tar inte hänsyn till personalfrågorna på samma sätt, att externa projektledare är stressad eller så.
- Ibland så säger mitt egna företag "ja men du måste ta det uppdraget", det är också en stressaspekt.
- Man använder inte heller en intern projektledare som en bulldozer på samma sätt som en extern används. Då skulle de få facket emot sig. Den externa blir som en vågbrytarperson, så man inte nöter ut sin egen organisation.
- Det är bra att ha en extern som kan trycka på, som folk lyssnar på. De känner mer att de måste lyssna på någon som kommer utifrån.

Hantera scope creep som extern

- Tycker det är svårare, måste ha mer underbyggda argument, "du har inte jobbat här, du vet inte", "hur kan du veta, du har bara varit här X år/månader".
- Beror på mognadsgrad i organisationen på att hantera projekt
- Man ska inte föra över ett problem utan lägga fram det med lösningar och åtgärder, konsekvenser osv.

Intervju 3

Extern projektledare

Utmaningar:

- Största utmaningen är att man inte är i organisationen och inte ser det som händer på daglig basis i en organisation. Ser ibland bara toppen av isberget.
- Det är svårt att studsa ner i en organisation, känner inte de på golvet på samma sätt. Det är en utmaning, men ibland även en fördel. Finns två sidor av det myntet.

Fördelar:

- Det kan vara lättare att få skjuts i en fråga som extern. Man tas mer på allvar som extern.
- Kan komma med ett perspektiv där jag inte har förutfattade meningar.
- För mig själv kan det vara skönt att inte behöva ta ansvar för allt.
- Hade ibland önskat att jag kunnat fortsätta vara med efter att projektet avslutats, ta det vidare till förvaltning med mera.

Processen för att sätta projektmålen

- Det är väldigt olika, det beror på storleken på projektet. Oftast ger beställaren/projektorganisationen ett direktiv, sen fattar styrgruppen beslut om projektplan och målen. Ibland är jag som extern projektledare med och sätter målen med en intern projektledare eller projektgrupp. Ibland är det bara givna parametrar och projektet kanske t.o.m. redan startat när jag kommer in. Det roligaste är att vara med från början då jag har större möjlighet att påverka målsättningen.

Att ändra målen under projektet

- Målsättningarna kan förändras. På grund av att man till exempel stöter på sådant man inte kunnat förutse från början.
- Ofta håller man dem ganska konstanta. Men vägen till målen förändras.
- Om en ändring av projektmålen ska göras är det antingen beställaren eller styrgruppen i projektet som behöver gå in. Projektledaren kan föreslå ändringen. En styrgrupp kan också komma och ge förändrade målsättningar utifrån att något förändras för den organisation där projektet drivs.

Scope creep - allmänt

- Har varit med om oförutsedda projekthändelser många gånger. Tror att jag kanske varit med om scope creep, det är ju när ett projekt börjar ganska litet och sen sväller det.
- Scope creep är oförutsedda projekthändelser, man duckar för det, sen förändrar man utan att tala om det. Man förändrar projektet, alltså förutsättningar förändras, målsättningar förändras, men man har liksom fortsatt driva projektet.
- Är förändringen inte okontrollerad är det mer scope utveckling eller scope utvidgning. Scope creep är liksom inte riktigt kontrollerat utan beror på att man inte har koll. På grund av för långt mellan uppföljningar händer det saker och projektets kontroll är låg.

Hur och när scope creep upptäcks

- Ju tidigare scope creep upptäcks desto bättre. Då blir det större möjligheter till resiliens i projektet för att hantera det.

- När projektet växte organiskt, kunde jag, som extern projektledare, hela tiden prata med styrgruppen och meddela hur mycket budget och resurstimmar utökades och då blir det inte så stor påverkan. (kontrollerad förändring).

Orsaker till scope creep

- Uppföljning görs inte. Uppföljningsdel i projekt är viktigt, uppföljning med kortare mellanrum.
- Man har för långa planer.
- Ju agilare desto mindre risk för scope creep.
- Dra i nödbromsen är viktigt.
- Folk låtsas att allt är som det ska och ingen törs ta i frågan.
- Scope creep kan bero på både interna och externa faktorer.

Konsekvenser av scope creep

- Det går mer resurser än man tänkt sig.
- Möjligheterna att nå målen försämras.
- Behöver lägga mer krut på att kommunicera och faktagranska (i ett specifikt fall). Måste lyfta in dimensioner i projektet som vi inte hade tänkt. Fick flytta resurser från en post till en annan.

Hur scope creep påverkar projektledaren

- Planering är bra, därför blir förändringar i den ofta jobbigt.
- Det tar ofta mer tid. Arbetsbelastningen blir högre, det blir tuffare i projektet och kan bli jobbigt.
- Om det är väldigt mycket och intensivt i projekt, kan ofta mycket bli mer, en vanlig konsekvens av att scope creep händer.
- Man har inte samma kontroll, vilket gör att det krävs mer resurser för att få kontrollen över blicken.
- I de fallen då scope creep blir jobbigt påverkar det mig som projektledare från 100 % jobb till 140 %. Långsiktigt är det inte kul.
- Framför allt scope creep i slutet av ett projekt gör att det blir mycket mer jobb.
- Det tar av dig som projektledare. Samtidigt går jag igång på det, tycker att problem är kul.

Scope creep och stress

- Ja absolut, det är ofta stress blir en konsekvens av scope creep.
- Jag känner en otillräcklighet. Vet att man ska leverera men har inte förutsättningarna. Jobbigt stort ansvar.
- Väldigt personligt hur man reagerar och agerar på det (scope creep).
- Fördel att vara extern för du har inte ansvar för det runt omkring projektet.

Hantera stressen

- Bryta ner det till mindre saker och sen ta det som är mest prioriterat. Prioriteringar är A och O.
- En god natts sömn. Inte låta det bli personligt.
- Det är en erfarenhetsfråga. Ju längre man jobbat som projektledare håsar man inte upp sig lika mycket längre.

Hantera scope creep (problemet)

- Som projektledare gäller det att återta kontroll i projektet, genom att nyttja projektets verktyg: möten, uppföljningar.
- Projektrevision är ett sätt att få kontroll.
- Vara tydlig mot beställare, styrgrupp, andra intressenter till exempel externa finansiärer. Det hänger tydligt ihop med kontrollen. Dialog med de involverade.
- Lägga bort ansvaret att avgränsa eller t.ex. tillsätta mer pengar.

Hantera scope creep som extern

- Man är inte lika "biased", inte involverad i annat som händer.
- Behöver inte bry mig om någon medarbetare-chef-relation.
- Kan agera mer kallsinnigt, nyktrare, utan massa andra hänseenden. Lättare att se vad som behöver göras. Det lyssnas mer på mig som extern. Kan sätta högre tryck på en styrgrupp/beställare.
- Lättare att hantera stress som extern.

Att vara extern kopplat till arbetsbelastning/stress:

- Projektet är avgränsat och tydligt. Inte så många andra saker som pockar på, till exempel interna maktspel. Ur den aspekten är det lättare som extern.
- Men det kan vara utsatt att vara extern, man kanske inte har en kollega att klaga till. Det kan vara svårare att bolla med någon när man är extern. Som extern ska du leverera och du är inte en utav dem. Du är lite isolerad, så du är mer utsatt som extern projektledare men det beror på relationen med de interna projektledarna och andra i projektet, de kan bli som kollegor.
- Det är individuellt, men personligen är jag stresstålig. Kan jobba under hög belastning under intensiva perioder och sover ändå gott. Vi är olika; vissa kan tycka att det är okej om det inte är full kontroll hela tiden. Det beror på personlighet, om du är en person som blir lätt orolig så påverkar förändringar dig större. På samma sätt som en person som varit med om det innan påverkas mindre.
- Erfarenhet påverkar. Har du sett saker hända i projekt vet du hur du kan göra och det är okej att det blir så. Att det kanske är lättare då att hantera ett scope creep om du har gjort det några gånger än om du gör det för första gången.

Intervju 4

Extern projektledare

Utmaningar:

- Kunden har höga förväntningar på en extern projektledare, de tror att en extern projektledare ska lösa allt själv.

Fördelar:

- Man vet inte företagets, kollegornas historia, relationer, konflikter osv och har därför ingen "ryggsäck".
- Man ser saker utifrån.

Processen för att sätta projektmålen

- Oftast ges direktiv från kunden (vad ska åstadkommas, på vilken tid och till vilka pengar)
- Ibland formuleras målen tillsammans, kunden måste alltid verifiera förslagen.

Att ändra målen under projektet

- Det beror på projekt. Vid framtagande av nya tjänster eller produkter hinner marknaden förändras under projektet - då kan målen också ändras. Målen är dock ganska tydliga vid befintlig funktion/process.
- Jag signalerar till beställaren, kommer med ändringsförslag och beställaren avgör om de ska ändra sitt direktiv/målen. Vi gör en "utvärdering" tillsammans om de ska anpassa sig efter förändringarna eller inte.

Scope creep - allmänt

- Hade hört talas om scope creep innan. Har varit med om både kontrollerade och okontrollerade förändringar.
- Scope creep innebär att ett odefinierat behov dyker upp.
- Exempel på scope creep: Under projektets gång upptäckte man en ny målmarknad. Budgeten var ok, men tiden blev längre.
- Annat exempel på scope creep: Skulle utveckla [produkt åt kund], hade inte 100 % kompetens om den branschen. Kunden kom med andra behov när projektet redan var igång, det skulle tryckas in under utvecklingen men deras utvecklare var redan utlånade till annat uppdrag.
- Kanske är mer i utvecklingsprojekt det blir scope creep.

Orsaker till scope creep

- Förändringar har genomförts utan att hänsyn tagits till "triangeln".
- Någon från projektgruppen kommer på något nytt att ta med - "sidoskott". Det händer rätt ofta, framför allt i stora organisationer. Det brukar vara folk som inflikar, "varför gör ni inte så här istället".
- Förändringar kan komma från projektgruppen, organisationen, omgivningen.
- Kan bero på omorganisering i kundens organisation.
- Parallella projekt i organisationen som gör att projekten påverkar varandra.
- Liten marginal när man gör projektplanen.
- Kan bero på omgivning, konkurrenter, kunderna, vilken typ av projekt det är.
- Att scope creep sker beror på hur duktig man varit att sätta budget och tidplan för projektet, hur mycket jag som projektledare har förstått uppdraget och vilka omvärldsfaktorer som kan finnas.

Hantera scope creep (problemet)

- Man måste alltid hantera scope creep, det är inget man kan blunda för. Svårt att hantera när det redan skett, men man måste hitta en lösning. Beror på när i processen det dyker upp, kanske rucka på något annat för att hålla tid, kvalitet. Kommer det i slutet då är det bara att gilla läget.
- Förändringen som kommer måste värderas. Brukar värdera förändringen, "hur mycket skulle den påverka..."
- Brukar oftast förankra förändringen med beställaren. Viktigast är att beställaren förstår ändringarna och alternativen. Det är de som tar beslut, om det ska påverka budget eller inte. Jag kommer med olika förslag, de väljer.
- Kommunikation är viktigt. Det är viktigt i början av projektet, att alla är medvetna om att scope creep kan ske. Om man har bra kommunikation i gruppen kan scope creep vara något positivt.
- Se till att man har projektgruppen med sig för de är talespersoner utåt. Får sälja in förändringen ibland, använda psykologi på gruppen. Mycket hänger på mig som projektledare, men projektgruppen påverkar också hur det kan hanteras. Med en projektgrupp som är dynamisk och flexibel blir det enklare, med en stel grupp får man dra ett tyngre lass.
- Sitter nära kunderna, ofta hos dem, det gör att man får en annan relation till dem, och till styrgrupper och ledning, vilket gör att man kan hantera det på annat sätt. Kan bolla med dem, känner mig inte trängd. Kunden vill ofta lösa problemen. Att hålla kvaliteten är viktigast. Jag har fått jobba gratis för att hålla tidplan och budget

Omständigheter som påverkar möjligheten att hantera scope creep

- Projektledarens syn på scope creep kan variera, den kan bero på organisation, bakgrund och kunduppdrag. Som projektledare måste man vara ordningsam och nyfiken, måste förstå vad man ska göra. En fördel om man förstår syftet med målet och helheten för att förstå vad man ska göra. Man kan hantera scope creep bättre eller sämre beroende på hur man tar in omvärlden.
- Svårt att gå in i projekt utan att ha erfarenhet av marknaden för då får man svårare att hantera oförutsedda händelser. Erfarenhet från branschen är därför bra.

Konsekvenser av scope creep

- När jag var med om scope creep blev inte resultatet eller kvaliteten sämre, men projektet blev dyrare och tog längre tid.
- Beror på hur vana projektdeltagare man har. Vad det blir för konsekvenser avgörs av om projektgruppen är förändringsbenägen eller inte.

Hur scope creep påverkar projektledaren

- Det påverkar alltid, men man blir mer eller mindre överraskad.
- Beroende på vad det är så kan det vara positivt trigande (känner att det här kan bara bli bättre) eller så tappar man must om man drivit projektet hårt fram tills scope creep sker. Beror på hur förberedd jag varit, hur mycket info jag fått från organisationen. Blir jag förvånad känner jag mig trängd.
- Leder till högre arbetsbelastning.
- Behöver hantera en missnöjd kund.

- Behöver vara spindeln i nätet mellan utveckling och kund.
- Beror på erfarenhet också, tog det mer personligt förut, men skiljer på sak och person nu.
- Tar med sig det som hänt och funderar på hur det ska kunna undvikas i framtiden.

Hur scope creep påverkar projektet

- Påverkar tidplan och budget.
- Kan skapa oro i projektgruppen.
- En risk för negativ spridning i organisationen och därmed risk för ett negativt påslag på produkten eller tjänsten.

Hur och när scope creep upptäcks

- Ja det spelar roll när det upptäcks, ju tidigare desto bättre.
- Ju närmare slutet desto mindre tid och pengar har man.

Scope creep och stress

- Ja, scope creep är en anledning till stress.
- Framför allt stressande innan man vet hur stor påverkan det har. Har man en deadline och ska leverera någonting blir det stressande att få in någonting nytt.
- Det kan också vara positiv stress, om man känner att "det här är pusselbiten vi har saknat".
- Det blir negativt om man redan drar tungt och det kommer mera. Två sidor av myntet.

Hantera stress vid scope creep

- Skiljer på sak och person.
- Bolla med kollegor och fråga efter deras erfarenheter. Alla sitter i olika projektet och har olika erfarenheter. Gör det innan jag går till projektgruppen. Att hantera det med projektgruppen beror på hur den är sammansatt och hur de reagerar.
- Fara ut och träna, springa. Många pusselbitar faller på plats då.
- Backa från tanken, ta ett steg tillbaka. Först blir man ställd men sen får man tänka igenom vad det påverkar, vad som behövs göras och så vidare.

Hantera scope creep och stress som extern

- Ja det påverkar att vara extern. Det är lättare att ställa sig lite längre ifrån, nyansera. Som intern så tänker man på det djupare. Med högre blickfång ser man den stora helheten. Det är en fördel att vara extern. Man lämnar det, det är mitt uppdrag, men min arbetsorganisation är någon annanstans.

Kontrollerade förändringar

- Ofta positivt resultat av förändringar.
- Förändringen har skett kontrollerat men inputen kommer från olika håll.

Intervju 5

Extern projektledare

Utmaningar:

- Tycker inte att det är någon speciell utmaning med att vara extern, det är i princip det samma som att vara intern. Utmaningarna är konstanta. Den största utmaningen med att jobba som projektledare är att jobba med en grupp och det gör man som intern också. Utmaningar finns alltid i grupparbeten, och de är ganska lik vare sig man är intern eller extern.
- Kanske att det är lite enklare om man känner lite folk sen innan, men den personen kanske inte är lika när man väl börjar med ett projekt.

Fördel:

- Det vara en fördel att vara extern för man har ett distanserat förhållande till organisationen.

Processen för att sätta projektmålen

- Ofta är det en del av införsäljningen av ett projekt. Man är flera leverantörer som slåss om att få projektet.
- Ibland är jag som projektledare med i processen, annars tittar jag på den målbild som finns för att få klart för sig vad som finns skrivet.

Att ändra målen under projektet

- Det beror på hur väl man formulerar dem i början, om de är flummiga. Om de är bra från början ändras de inte så mycket under resan.
- Man ska helst inte ändra målen. De ska vara tydliga och man ska ha en plan så att alla vet vad man gör. I så fall ska det vara resonemang och beslut i styrgruppen. Man ska ha en beslutsinsats.
- Viktigt att vara tydlig från början med vad man ska åstadkomma. Exempel när målet var att förbättra något men kunden blev inte helt nöjd för man hade inte varit tydlig med vad man ville ha.

Scope creep - allmänt

- Har hört talas om scope creep. Fick höra om det utomlands. Alla känner nog inte till begreppet scope creep.
- Det blir scope creep hela tiden, i alla projekt för det är svårt att förstå varandra i branschen. Men pratar inte om scope creep som så. Det är inget som nämns i arbetet, även fast det sker i projekten.
- Scope creep är att det händer saker, kunden kommer med förändringar när man närmar sig leverans. Små ändringar som inte kvalificerar till en formell ändringshantering. Det är jättesvårt med scope creep men lätt hänt.
- Det är små ändringar som är till förmån för kund, men blir en ensidig kostnad för leverantören. Det är alltså ett negativt begrepp för mig som leverantör. Man lägger 3-4 timmar här och där som ändå inte kommer märkas men tillslut får man en avvikelser. Värderar kundrelationen högt, det viktiga är att få en nöjd kund, och att leverera i tid.
- Exempel scope creep: Liten förändring i något vi ska leverera behöver göras, konsulten säger att det tar ett par timmar att fixa så då gör vi det utan att göra det till ett problemärende som leder till massa administration.
- I stora projekt blir man ganska tolerant för så små förändringar.

Orsaker till scope creep

- Smågrejer som ska flyttas/ändras i det som ska levereras.
- Det kan finnas personer i projektgruppen som triggas varandra på alla frågetecken utan att kolla att det finns täckning för det. Olika konsulter kan ta egna initiativ, komplettering som projektledaren inte har en aning om förrän senare.
- En delprojektledare kan ha ansvar för en del av projektet och gör saker för att få sin del av projektet att gå i land. Delprojektledaren är orutinerad och går i fällan att kunden hela tiden måste vara glad och nöjd
- Kan bero på att projektledaren är otydlig.
- Kunden är skicklig att argumentera för sina saker.
- Externa regelverk, ekonomi- och lönesystem. Måste lyda det som kommer utifrån. Då är det dock enklare att lyfta det som en formell ändring.
- Orkar inte ge sig in i en ändringshantering, det är för omständlig process för smågrejer.
- Även fast man skriver ner noga vad omfattningen på projektet är så kan man ha missförstått saker.
- Det är stressat, och tidspressat i projektet, man hinner inte, orkar inte analysera saker.
- Bottnar i hur bra förarbete man gör. Så man förstår vad kunden behöver. Gör man ett snabbt analysarbete i början och höftar mycket så är det större risk att det glider iväg.
- Man borde fråga mer, "är det det här ni vill ha" osv, förtydliga vad allt kommer innebära. Finns inte alltid tid för att vara så noga.

Konsekvenser av scope creep

- Scope creep kan leda till problem, för mig som projektledare och leverantör.
- Scope creep är att bjuda på timmar, för att kunden ska bli nöjd.
- Arbetsbelastningen ökar. Mantratt är att leverera så då jobbar man tills det är färdigt. Det är inget konstigt, är uppväxt med den mentaliteten. Scope creep sker ofta på vår bekostnad. Finns leverantörer som trycker allt på kunden, men jag vill inte vara så.
- Ruckar hellre på budget än tid. Tar hellre scope creep än flyttar på leveranstid, gäller framför allt projekt som är 0,5-1 år.
- Scope creep - positivt? Ja, det är därför det uppstår, att man gör något bättre för kunden. Scope creep gör det inte sämre för kunden. Ofta tar de som leverantörer på sig om det blir fler timmar eller dyrare, det är på deras bekostnad. Så scope creep är positivt för kunden. Har hänt att man jämkat en situation, betalar hälften var av det som tillkommit. Scope creep är positivt eftersom det ger en nöjd kund och leveranstiden hålls. Ser inte att det är ett alternativ att flytta leveranstiden.

Scope creeps påverkan på projektledaren

- Eftersom jag är mån om kundrelationen så mår jag bra av att släppa igenom en liten åtgärd. Gör alltid någon sorts kostnad-intäktsanalys i huvudet ändå.
- Har stor frihet att ta beslut om små ändringar mot den budget som är lagd. Hade nog mått sämre om jag inte hade så stor frihet och förtroende.
- Har känt mig frustrerad, dåligt humör, stressad, trött och grinig.
- Lär mig av scope creep också, att jag inte skulle accepterat så mycket utan drivit mer ändringshanteringar.

Hantering av scope creep

- Finns inget glasklart facit.
- Idealt är att planera väl, och göra precis enligt plan, avvikelser dokumenteras och beslutas. Men i verkligheten är det inte så lätt.
- Kunskap, erfarenhet och tydlighet från projektledaren påverkar.
- Beror på hur mottaglig kunden är för formalia.
- Intervjua intressenterna för att veta vad de vill ha.
- Scope creep blir ett verktyg för projektledaren att smörja där det kärvar.
- Exempel: Höll tid och budget mot kunden men fick jobba över och betala själva. Slet som djur för att få klart i tid och få systemet bra. Satt till midnatt och jobbade. Ville inte flytta på leveranstiden, men borde ha stannat upp och gjort det.
- Måste bli bättre på att hantera att kunden kanske blir missnöjd, måste inte alltid säga ja till allt. Men då hade jag kanske inte haft lika nöjda kunder, det är en balans det där. Hade jag sagt mer nej hade det inte blivit lika mycket scope creep.
- Det kan hjälpa att bli mer medveten om att det kommer något som är scope creep, vara medveten hur det kommer påverka projektledaren och projektet.
- Tycker att jag har hanterat scope creep, har tagit mig igenom projekten och varit smidig med kunden. Projektgruppen brukar också ha bra driv.

Förhindra scope creep

- Vet inte hur man ska lyckas med det. Tror inte att det går att förhindra scope creep, men man kan bli skickligare på att se det, hantera det effektivare. Man börjar ge lite grann, släppa efter och då märker kunden att det finns påverkansmöjligheter, är man fyrkantigare så är det inte lätt att komma med ändringar.
- Man kan inte vara stelbent på varenda ändring och stanna upp och ifrågasätta, det blir för tungrott. Men jag behöver kanske bli mer fyrkantig, få fram ändringshanteringar snabbare, bli bättre på det.
- Jag är lättövertalad om något kan gynna leveransen och man håller tidtabellen. En liten [detalj] ska inte få försena ett stort projekt pga. ändringshantering osv. Är det en stor grej som att något inte funkar då får man flytta på leveransen.
- Har insett att jag kanske ska tänka lite annorlunda, ta det lite lugnare och att det kan vara ok att flytta dagen D och ändra på målen.
- I branschen är det viktigt att testa produkten innan leverans, ibland har vi också gjort tillägg som inte ens behövdes för vi inte testat. Det behöver nog finnas en tröghet, nu går det kanske för snabbt. Kanske måste bli långsammare och vänta in ändringsbegäran. Lyfta ändringshantering oftare. Jag gillar det inte, men borde kanske inte vara så snabb som nu utan ta lite längre tid på mig.

När och hur scope creep upptäcks

- Har inte så stor betydelse när det upptäcks så länge man är kvar i projektet. Men ju närmare man upptäcker det när det händer desto bättre, så man inte blir tagen på sängen långt efter.
- Det blir problem om man gör statusuppdatering för styrgruppen och sen kommer scope creep fram, då visar det att jag som projektledare inte haft koll.

Scope creep och stress

- Ja, absolut det finns ett samband.
- Mycket är så upphausat idag, allt ska gå så snabbt, svara på mejl, vara tillgänglig hela tiden osv.
- Projektledaren kan vara orsak till stress för andra, kommer med projekt som är uppåt väggarna, förstår inte bättre, inte så bra ledarroll. Dock kan engagemang och driv göra det till positiv stress, det triggar och löser ut mängder med energi, det är en kick för en grupp att ro projekt i land.

Hantera stressen

- Stresshantering är väsentligt. Vi lär oss ingenting om det där, utbildningar och så, bara när man väl gått över gränsen. Har tack och lov inte tippat över än och planerar inte att göra det men det kan hända vem som helst. Ofta händer det de ambitiösa som sliter och kämpar. Så det är viktigt att börja jobba med det tidigt.
- Har för dåliga verktyg för stresshantering. Har någon slags överlevnadsstrategi, förtränger, vilket jag inte vill ha, vill få bort att jag gör så.
- Hade sämre hantering av stress förut (3-4 år sedan). Jobbade bara på och slet.
- Erfarenheter påverkar, man lär sig saker med tiden. Jag går på utbildningar ibland också.
- Folk på arbetsplatsen är sjukskrivna pga. stress och jag är i riskzonen, därför vill jag jobba med att hantera stressen bättre.
- Har sagt ifrån internt och inte tagit på mig saker.
- Jobbar med att lära mig andas.
- Stänger av mobilen när jag går hem för dagen. Har en privat mobil och en för jobbet, för att hantera stress, har gjort så i många år och det har varit till stor hjälp.
- stressad. Jag jobbar på det jättemycket, jobbar på att säga nej när jag känner att det är för mycket. Försöker acceptera att jag inte behöver säga ja alltid.
- Jobba med att säga nej och att saker glider och att acceptera att saker får ta lite tid.
- Det är okej att inte alltid hinna allt eller ha koll på precis allt. Behöver inte jobba över och jobba kväll jämt, som jag gjorde förut.
- Exempel: Pratade med chefen "hjälp mig". De stöttade och fortsatte driva på, men de hjälpte inte till att dra i en broms som man kanske borde gjort.
- Exempel: Pratade med konsulterna men borde pratat med någon utanför som hade kunnat se projektet från ett annat håll.
- Måste lära mig att säga nej och att inte vara så snabb kan göra mig mindre.

Kontrollerad förändring

- Konsulten signalerar att det finns ett problem, det finns en lösning men det innebär plus x timmar, material etc. Det blir då ett underlag för en ändringsbegäran till styrgrupp och ett formellt beslut tas om att expandera budget eller tidsplan. Det är en vettig hantering, alltså en kontrollerad förändring. Det är så det borde gå till istället för scope creep.

Övrigt

- Rollen som projektledare är en jätteviktig roll, kan påverka väldigt mycket, folk litat på att projektledare gör vettiga avvägningar.

Intervju 6

Extern projektledare

- Måste anpassa sig till beställarens många ramar, inte samma frihet när jag är extern.
- Det är annorlunda beslutsvägar som extern. Mer styrt och man måste backa sina beslut.

Processen för att sätta projektmålen

- Min roll i det beror på typen av projekt.
- Ibland är målen redan satta, budget, tid, allt redan klart och vi ska bara utföra.
- Ibland är man med från första stadiet. Vi (projektledaren och projektgrupp) gör kalkyl, tidplan mm. Tar fram ett underlag.
- Som intern projektledare var det jag själv som satte målen. En styrgrupp och beställare finns ju bakom, men min roll var absolut större där.

Att ändra målen under projektet

- Både tid och pengar är sådant som flyter i högsta grad, man får jobba med att hålla dem inom ramen.
- Oftast är det tiden som inte hålls, pga. för snäva tidsplaner och dåligt definierade mål för vad man vill åstadkomma. Ska man hålla tidsplanen så spricker ekonomin istället. Så är det i alla projekt jag varit med om, värre och värre med tiden har det blivit.
- Sällan man går tillbaka och ändrar i målen man satte från början. I så fall får beställaren gå in och bedöma om t.ex. mer pengar ska skjutas in eller lägga till mer tid. Oftast är tiden fast och ekonomin får justeras.

Scope creep - allmänt

- Hade inte hört talas om scope creep innan, men känner igen innebörden; det är vardagsmat. Har varit med om det så mycket att det är en del av projektet.
- Det dyker hela tiden upp saker, oförutsedda saker. Till exempel att någon kommer in på slutet och föreslår en förändring.
- Det är jättevanligt att man implementerar en föreslagen förändring och får gå in och ändra.
- I de bästa av världar skulle det gå att förhindra, det ska ju inte dyka upp egentligen, det är ju negativt för projektet.

Orsaker till scope creep

- Många olika saker. Beroende på projektet så finns det olika saker som dyker upp.
- Trots undersökningar innan projektet dyker det upp saker som kan resultera i månaders fördröjning i projektet. Kan vara förödande för en tight tidsplan.
- Det händer inte att man genomför förändringar utan att man bryr sig om att det kommer kosta mer eller ta längre tid. Bara med små grejer där det bara är en marginell kostnad, det kan jag göra ofta utan att större analys behövs. Då har det ingen påverkan, på t.ex. tidsplanen. Små ändringar är så vanliga att de är en del av projektet.
- Det är problem då förändringen påverkar hela ekonomin mycket. Om budgeten

spricker totalt. Det är vanligt i projekt.

Scope creep - påverkan på den externa projektledaren

- Positivt: Triggas av det som projektledare. Tillfredsställelse när man löser det. Om det finns arbetskapacitet är det kanske positivt problem som är en del av projektets utmaningar. Det vore tråkigt om det alltid gick enligt planen. Det triggas lite med utmaningen när det dyker upp saker i projekt. Utmaningen i scope creep kan vara lite motiverande. De projekt som är svårare att förutsäga är lite mer intressanta.
- När man jobbat nog länge blir det som för andra låter som en katastrof inte så märkvärdiga, för de är ändå rätt vanliga.
- Negativt: Stress. Om projektet redan är pressat blir det en negativ känsla av det. Högre arbetsbelastning. Inte kul att gå till styrgrupp/beställare och säga att det blev jättemycket dyrare. Det är jobbigt absolut.
- Många gånger är det dramatiskt i början och när man löser det. Kommer vi förbi utmaningarna kan det bli en positiv grej av det.
- Den positiva stressen i scope creep är så pass mycket större att den negativa försvinner lite.
- Man ska akta sig för både positiv och negativ stress, bägge två tar rätt hårt.
- Det är inte bara den negativa som faller en, den positiva kan vara nog så farlig för att man tycker att det är bara roligt och man går på tills det blir för mycket i alla fall.

Hantera scope creep

- Hitta lösningar för att hantera problemet. Ofta praktiska problem med praktiska lösningar, t.ex. hur kan vi göra det här annorlunda eller billigare?
- Alla blir rätt kreativa. Kreativitet är viktigt för att lösa problemet.
- Bra sammansättning i projektgruppen är viktigt, har man varit med om scope creep några gånger är det lättare.

Hantera scope creep som extern

- Det är bökigare att hantera en situation som extern.
- En extern projektledare måste bolla med beställare och kontrollera sina beslut mer bakåt hela tiden. Mer omständig procedur.
- Det är kortare beslutsvägar internt, så det går snabbare då.

Koppling mellan scope creep och stress

- Ja, självklart. Helt plötsligt spricker alla ramar, all tidsplanering och alltihop, så visst är det stressande. Finns det utrymme och projektet flyter i övrigt då kanske inte stressen ökar så mycket. Är det nog belastat sen tidigare då ökar stressen markant.

Hantera stresskänslan vid scope creep

- Beror på arbetsbelastningen i övrigt.
- Tippar det över för att man redan låg på 120 %, får man försöka ta hjälp inom gruppen i projektet.
- Erfarenhet hjälper. Blir mindre rädd för händelser. Man vet att om det gått förut kommer det gå nu också, vilket skapar ett lugnt tillstånd.
- Med åren lär man sig vart nivån ligger. Lär sig att känna igen tecknen på att nu

- börjar det att “lysa halvrött” nu måste jag backa lite. Erfarenhet ger trygghet.
- Jag brukar hugga i problemet och jobba runt det tills jag löst det.
 - Ta itu med den sak som ligger framför en, så får man mycket gjort. Lös en sak tills den är klar. Lägga inte tid på sådant som är onödigt just nu. Fokusera på problemet.
 - Minska på arbetsuppgifterna. Delegera bort. Inse att man inte måste göra allt själv. Det är sådant man lär sig tillslut.

Hantera stressen som extern

- Känner inte att det är svårare att be om hjälp att hantera den här situationen för att jag är extern projektledare. Jag jobbar aldrig ensam, även om jag är extern projektledare. Har alltid en grupp människor att arbeta med.

Intervju 7

Extern projektledare

Utmaningar:

- Det är enklare att bli effektiv om man känner projektmedlemmarna, t.ex. drivit projekt tillsammans förut. Man har kanske inte samma ord, termer, vet vad saker betyder.
- Det är enmansarbete, man tillhör inte kunden man jobbar hos, samtidigt jobbar man själv när man är tillbaks på sitt eget företag. Att tillhöra någon som konsult är en utmaning, tills man hittar rätt verktyg och erfarenhet.
- Man kan få en omogen kund som inte är van att jobba i projektet och då måste man lära dem. Har inte varit med om det än men brukar fundera på hur mogen kunden är.

Fördelar:

- I vissa fall behöver man ha någon utifrån som håller ihop saker och ting. Att komma överens kan vara enklare med någon som kommer utifrån och styr. Bra med extern projektledare om man inte vet vem internt som ska styra projektet.

Processen för att sätta projektmålen

- Idealet är att få ett projektdirektiv från beställaren.
- Betydligt vanligare att som extern få ett tydligt direktiv, som intern får man oftare sätta ihop detaljerna själv.
- Målen ska ju dock komma från kunden men ofta får man en grå massa bara som man själv får göra konkret. Bästa chansen till att göra det är i början av projektet, då får man ut mest effektivitet och alla vet vad de ska göra. Det är bäst att ha en konflikt i början av ett projekt. Väntar man med det här kommer det kosta tid och pengar. Projektledaren får förädla direktiven, göra avgränsningar, vad som inte ska göras.
- Ett projekt är till för att skapa effekt. Därför är det viktigt att projektet växer fram ur ett behov. Att jobba med direktiven är ett förarbete till projektet.

Att ändra målen under projektet

- Världen är ju föränderlig så saker och ting förändras.
- Det som är viktigt är att förändringar görs på ett strukturerat sätt, det får inte flyta. En liten förändring i början kan skapa ett stort fel i slutändan. Viktigt att man har en ändringshantering.
- Är det förändringar som påverkar ekonomi, tid, resultat måste man arbeta mot en styrgrupp. Viktigt att man förstår konsekvenserna av en ändring.
- Allt går att förändra men det blir en konsekvens. Gör man medvetna val och förstår konsekvenserna så är man inte ute på tunn is.
- Projektmålen ska vara fasta, men också ändringsbara, man ska kontrollera ändringarna.

Scope creep - allmänt

- Hade hört talas om det.
- Scopet förändras lite grann över tid.
- Är väldigt van med det, har varit med om scope creep i projekt jag lett. Vill påstå att det händer i alla projekt. Det har inte gått åt skogen men det har kostat tid och pengar. Det är väldigt oeffektivt, så det är inget man vill ha.

- Exempel: I ett projekt har de en grov innehållsplanering, kunden kommer och lämnar in saker "det här behöver vi ha gjort" - det blir stort krypande av scope. Scopet har verkligen vidgat sig sen början. Men inte direkt krypande utan förändringen har bara kommit. Det är ganska enkelt att hantera om det inte kryper utan bara kommer en tydlig förändring. Är det smygande blir det bara lite större i taget men på slutet är det väldigt mycket som krupit in. Det är svårt att försvara sig mot det hela tiden.
- Jättestor skillnad på om en förändring görs kontrollerat eller okontrollerat. Gör man det okontrollerat tänker man "klart kunden ska få det också... det där tar vi med också". Kunden kommer med förväntningar som vidgar scopet. Det kan leda till att man får ta en jobbig diskussion med kunden, nu måste ni lägga till mer tid eller pengar.
- Skillnaden när man gör en kontrollerad ändringshantering är att man tar bort de största effekterna, men scopet kommer alltid att krypa. Har man service minded personer i projektet kommer det alltid krypa.
- Gör man ändringar medvetet, är tydlig ut till projektet och projektmedlemmarna så händer inte stora saker, de kommer upp på bordet så tar man hand om dem. Att ha en diskussion tidigt i projektet när kostnader är låga är bättre för att göra förändringar.
- Har jag väl fångat ett ändringsförslag, tagit med mig det in i ändringshanteringen och genomfört det, då har inte jag ett scope creep längre. Då har jag ett scope (nytt).
- Det är skillnad om det är fast pris eller löpande räkning. Har man löpande så kommer scopet att svälla men har man fast pris så är det mer fokus på vad man egentligen ska göra. Diskussionen "ingår det här i scopet" kommer upp mycket oftare då. Det är tydligare om man har fast pris. Vid fast pris vet leverantören vad hen kommer få betalt för så hen är mer medveten att kontrollera förändringen så att hen inte gör saker hen inte kommer få betalt för.

Orsaker till scope creep

- Orsak till förändring kan vara ett behov som kommer upp inifrån projektet eller ett behov som kunden har.
- Projektmedlemmar som är service minded som gör förändringar i god tro.
- Krånglig ändringshantering kan göra så att man skippar det och genomför förändringar ändå.
- Det krångliga med projekt är att alla har så bråttom att komma igång med det, det får aldrig ta tid att starta upp ett projekt. Istället för att ta tiden i början och fundera igenom hur man ska göra, vad ingår i scopet. Det är extra viktigt när man har löpande räkning, då kan man ta på sig mycket för man vill få mer betalt men någonstans måste man också ha resurser till det annars kommer inte projektet ta slut när det ska ta slut.
- Vikten är att veta vad originalscopet är från början, för då kan man välja att göra ändringar, man kan fokusera på dem på annat sätt, vara konsekvent med ändringshanteringar. Sätter man sig vid ett bord och diskuterar förändringar får man upp de flesta konsekvenserna.

Konsekvenser av scope creep

- Faror med scope creep är att man kan missa saker efter vägen. När man ökar scopet kanske man missar något annat.

- Ändringar kostar tid för man måste först ta reda på vilka man ska prata med. Det är skillnad att vara extern i det, man har bara kontaktpersoner och ska man leta reda på dem för att ta upp ändringar när de egentligen är upptagna, det kostar tid och energi. Då tar man tid från typ uppföljning, kvalitet eller från att ha kontroll på andra delar av projektet.
- Man måste ha koll på när det utökar. Ökar man scopet lite kan det generera väldigt mycket i slutet. Det kryper iväg, man tar på sig saker att göra och de blir stora ganska fort.
- Påverkar inte bara ekonomiskt utan kan även påverka tekniskt i projektet.
- Scope creep kan påverka på olika nivåer. Det ska vara väldigt obetydliga förändringar för att man inte ska märka de i slutet, det ger alltid en konsekvens.
- Mitt nuvarande projekt har jag fått pga. scope creep. Den projektledare som hade det innan var bokad med annat projekt och eftersom det här krupit iväg kunde hen inte avsluta det.
- Jätteviktigt som konsult att projekten avslutas i tid, jag har andra projekt inplanerade eftersom jag inte är köpt till 100 %. Det blir inte hållbart om projekten ska krypa till fler dagar än man planerat.

Hantera scope creep

- Det är viktigt att förstå vad man ska göra för att kunna sikta på rätt mål - då kan jag ta bra beslut. Då kan man förändra saker och ändå veta att man är på väg mot rätt håll.
- Ha en lösning innan man tar diskussionen med kunden.
- Lyfta det till styrgruppen.
- Analys av vad som skett. Konsekvensanalys (påverkan på tid, pengar, kvalitet)
- Ansvarsdiskussion (ekonomiskt) - vems fel? Beror på orsaken, viktigt att veta den för projektledaren.

Hur och när scope creep upptäcks

- Ju senare förändring upptäcks, ju mindre valmöjligheter har man för att kunna lösa scope creep. Kostar alltid mer pengar om det upptäcks sent. Det är alltid enklare att göra det i början, så tidigt som möjligt.
- Det gäller att få in förändringen i scopet.
- Som extern projektledare har jag inte ansvar för att genomföra sådant som inte ingår i scopet, även om någon förväntar sig det.
- Eftersom förväntningar och förändringsförslag kan vara avgörande för projektets effekt är det bättre att hantera förslaget, ev. utöka scopet, även om det kanske krävs att något annat prioriteras bort.

Hantera scope creep som extern

- Beror på organisationen.
- Har man erfarenhet av scope creep gör man tydligt scope och man vill undvika de negativa konsekvenser av scope creep man varit med om tidigare.
- Har man ingen erfarenhet av scope creep, kan det faktum att omfattningen ökar kanske inte ens upplevas som ett problem.
- Svårare som extern, speciellt om man inte alltid är på plats. Svårare att upptäcka scope creep tidigt då också. Om man som extern projektledare inte alltid är där kommer projektet svälla när man är borta. Det dyker upp saker. Enklare att upptäcka och hantera scope creep om du jobbar mycket åt samma kund.

- Som extern kan man ha andra uppdrag också och är inte alltid tillgänglig. Mycket hinner hända medan man inte är där och beslut kan fattas.

Scope creep - påverkan på den externa projektledaren

- Man får svartsyn.
- Det är som att ha får, har man inte en hage måste man vara där och rycka i dem. Någon vill, precis som höns, alltid springa iväg.
- Det är enerverande, jobbigt och kostar energi.

Extra stressad pga. att man är extern

- Man får mer stress när man har en extern kund, även om man är van att jobba med mycket olika människor.
- Har jag nya kunder vill jag inte att det ska bli dåligt. Man vill göra skillnad för den kunden. Det blir prestationsstress när man inte känner kunden och kanske även projektmedlemmarna är nya. Vid scope creep känner jag "det här borde jag ha vetat". Kunder betalar för att jag ska vara expert på något, jag vill inte göra fel vilket gör att jag får stressen på mig.
- Även om man har erfarenhet och vet att det kommer lösa sig så kommer du ändå ha den där stressen där, liggande och gro.
- Blir lätt helgjobb när man är stressad och måste fixa något man har missat att ta med i projektet.

Hantera stress

- Hur jag hanterar stress har mer med erfarenhet att göra än med att jag är extern.
- Jag känner igen mig själv i stress, vet vad jag ska ta till för metoder.
- Brukar använda "Stubbtricket" - fundera igenom saker två gånger. Sen tänka på lösning, men inte direkt.
- Bolla problemet/lösningar med någon. Ofta har man någon på egna jobbet, helst någon på en annan avdelning. Låta den avstressande miljön i t.ex. fika- och lunchrummet på jobbet vara fri från prat om problem i projekt och liknande. Det är skönt att kunna släppa saker i fika- och lunchrummet och prata om annat.

Intervju 8

Extern projektledare

Utmaningar:

- Jättemånga utmaningar.
- Kunderna har så bråttom att få hjälp med projektet. Stressmoment att kunden köper in en kunskap så upplärningstiden får inte vara så lång och man måste snabbt kunna producera.
- Väldigt svårt att få ett tydligt uppdrag. Får skriva ner uppdraget själv och kolla om det är okej för kunden.
- Jobbigt om kunden tycker man har gjort fel, inte vad de ville ha. Då är det negativt med otydligheten.
- Som intern kanske det är lättare att säga till chefen “nu måste vi skärpa oss eller göra nåt åt det här”. Kunden har alltid rätt. Jag kan inte gå dit och slå näven i bordet.
- Som extern kan man jobba på trots att det är flummigt för man får ju betalt.

Fördelar:

- Kan vara bra för en konsult att det är flummigt, då kan man alltid göra mer och få mer pengar.
- Nya företag/kunder är alltid lika spännande för mig varje gång. Roligt att försöka förstå och att lära sig saker i en ny verksamhet.
- För kunden är det positivt att ta in en extern för att dels kunna täcka en resursbrist och dels för att få in kompetens man behöver.

Processen för att sätta projektmålen

- Att kunden initialt i projekt sätter mål för tid, budget och kvalitet sker i alla fall i en ideal värld. Idealt: Beställaren specificerar vad som ska göras.
- Oftast sätter man målen tillsammans, i en dialog: Vad ska göras? Hur lång tid får det ta? Milstolpar?

Att ändra målen under projektet

- Inte ett projekt har sett lika ut i slutet som i början. Projekt rör väldigt mycket på sig. Första förändringen sker oftast tidigt.
- Förr var jag mer ambitiös med projektplaner, modeller och beslutspunkter, nu vet jag att det inte är så stor mening att göra dem på den nivån längre för de havererar ändå efter 2 veckor. Gör dem bara som en bas nu, har tagit bort mycket.
- Oftast inget problem att ändra målen under projektets gång. Om målen initialt är otydliga är det istället viktigt med dialog hela vägen!
- Om förändringar sker och man inte pratar med varandra blir det jättejobbigt på slutet eller längs vägen. Man vill gärna ha godkännande från beställaren. Framför allt förändring som rör mål och pengar. Annars blir det jättejobbigt i slutänden.
- Om beställaren är otydlig i början tror jag att de är medvetna om att anpassa projektet längs vägen. Men beställaren vill ha tydligt varför det blev så här, vad händer nu, varför vill vi ändra, hur mycket mer/mindre det kommer kosta osv.
- Våra kunder ger oss mycket ansvar, jättekul. Inte så kul när det är väldigt styrt.
- Både för- och nackdelar med ett mer formellt och styrt projekt.

Scope creep - allmänt

- Hade inte hört talas om begreppet innan. Ingen av de andra jag frågade på jobbet visste heller vad scope creep var.
- Förstår scope creep som att det är förändringar som sker ostrukturerat, inte stämmer med ursprungsplanen, som sker utan change request, utan att man beslutat om det. Det driver lite...
- Det händer jämt. Det är scope creep i typ allt. Det är ofta det kommer till saker på vägen, det är nog det tydligaste exemplet på scope creep.
- Det blir problematiskt när kunden inte vet med sig att de beställt något och inte vill betala det.
- Om beställaren och projektledaren är överens, är det kanske bra och bekvämt om det får anpassa sig lite så där efter vägen. Har man inte en bra relation måste man vara rätt hård istället. Det har hänt att vi haft en dålig relation och att de inte vill betala för det man gjort, det är inte kul.
- Om beställaren tror att den kommer få någonting men får mycket mer och mer att betala för, det är då det blir problem.
- Scope creep förekommer i typ alla projekt. Oftast är det ju svårt att undvika scope creep.
- Oftast så finns det en jättegod anledning till scope creep. Det är inte så att det inte ska finnas. Oftast är scope creep av godo, det är av ondo när man inte har pratat om det. Om man inte pratat om förändringen kan det ha samlat på sig och blivit en stor grej av det hela.

Orsaker till scope creep

- För att kunden haft för lite tid till att beställa bra och vara tydlig med vad den vill ha. De vet inte vad de vill ha exakt.
- Kunden har för bråttom att sätta igång, tar sig inte tid att planera budget eller tidplan osv så noga.
- För att konsulten gärna vill skapa mer affärer när den kommit in hos en kund. Det är en utmaning med att ta in konsult: de vill få omfattningen att växa kanske.
- Mitt i projektet mycket vara så att det dyker upp förslag på förändring som man bara genomför, utan att man diskuterar hur det kan påverka budget och tidsplan.
- Till exempel: Många led av människor inblandade. Någon pratar med någon och kommer överens om en förändring och projektledaren får inte veta förrän räkningen kommer. Ju fler led och människor desto längre bort är de och desto svårare hålla koll. Det är större risk för scope creep.
- Storlek på projekt påverkar. Är det ett kort uppdrag är det kanske tydligare och fastare i formen.

Hur och när scope creep upptäcks

- När det upptäcks är väldigt viktigt, framför allt ur konsultperspektivet.
- Om man inte upptäcker att saker händer och det gått för långt utan att man checkat med beställaren kanske man har gjort något de inte alls ville ha och inte vill betala för, det kan bli ett jätteproblem.
- Är man inte anställd i verksamheten får man begränsad information om det som sker utanför projektet. Man blir ivrig och gör något som inte passar resten av verksamheten.

- Det blir viktigt att fånga och hantera sådant så tidigt som möjligt så det inte skenar iväg och blir tokigt.
- Ju fler människor i ett uppdrag ju svårare är förändringar att upptäcka. Alla vill göra så bra som möjligt. Det gör att man lätt blir ivrig och gör mer saker eller drar iväg. Många involverade gör också att det blir svårare att ha daglig kontakt med alla.

Scope creep - påverkan på den externa projektledaren

- Vissa projekt tillåter mer frihet och rörlighet, vilket innebär mer scope creep. Det är ganska skönt och kul i de projekt där rörlighet tillåts. Mycket beslutspunkter och väldigt tydligt projekt är lite jobbigare. Kul att kunden litar på mig och tillåter mig göra det som jag tror är bäst. Man känner att man har ett värde då. Jobbigare på slutet när resultat inte går att mäta. Litar kunder på mig behöver jag inte göra modellerna mm. vilket är skönt.
- Jag vill ju leverera det som är precis, vill att kunden ska vara nöjd. Så det är inte kul, när vi missat någonting och det är mitt eller projektets fel.
- Ibland är det inte mitt fel. Ibland blir det mer problem på grund av projektgruppen, som jag sällan får välja själv, om någon inte är så noggrann framför allt. Ännu jobbigare än att projektet är luddigt är när man bara får en liten del av olika personer som inte hinner engagera sig i projektet. Både dålig projektgrupp och luddigt projekt så kan man nästan inte leverera någonting, det är inte roligt.
- Hur jag påverkas beror på om det är mitt fel. Har jag haft kontroll på projektgruppen? Det är ju ändå projektledarens, mitt yttersta ansvar att få ihop det här.
- Inte så roligt att försöka släta över någonting med kunden. Inte heller så roligt att behöva komma till sin arbetsgivare och försvara att vi inte kommer få betalt för något.
- Arbetsbelastningen ökar i och med scope creep. Framför allt om det blir en smyg-ökning av projektets omfattning.
- Det är inte alltid man kan tillsätta fler människor till projektet i samma takt, det begränsar vad man kan göra och inte.
- I en kontrollerad förändring prioriterar man. Det är viktigt att inte prioritera bort viktiga saker som gör att själva kärnuppdraget inte kan levereras.

Hantera scope creep

- Så fort jag hittar scope creep försöker jag komma överens med kunden, för skäll vill jag inte ha.
- Hanterar genom att komma överens om förändringarna så tidigt som möjligt. Dialog med de involverade.
- Ju tidigare scope creepet upptäcks desto bättre, försöker hela tiden hålla koll på ändringar. Försöker hejda förändringarna så tidigt som möjligt. Man måste lära sig hantera att det rör sig.
- Att få välja sin egen projektgrupp är viktigt. Med rätt blandning av människor kan man hantera sådant som scope creep.

Hantera scope creep som extern

- Besvärligare som extern.
- Begränsad insyn i företaget.

- Att få återkoppling, vänta in ett “okej” är svårare som extern och i stora projekt har jag inte mandat själv att genomföra förändring. Måste vänta in besluten mer.
- Som intern är det lättare att få kontakt med personer, se vad som händer totalt sett, jag har tydligare mandat för hur mycket pengar jag får göra av med t.ex.
- Med en pressad tidplan och en kund som är svår att få tag i kan den externa projektledaren tillslut måsta ta egna initiativ och chanssa.

Koppling mellan scope creep och stress för den externa projektledaren

- Ja, men det beror lite på. Beror på personlig inställning.
- Kontrollbehov, som man behöver ha som projektledare, kan bli ett stressmoment. Det är mer stressigt när man har ett rörigt projekt med mycket människor, svårt att hålla koll på att folk inte rättar sig i ledet, men ständigt måste jag se till att det inte pyser över. Det är lugnare om projektgruppen är mer stabil och håller koll tillsammans. Stressmoment och jättejobbigt i sig att ha en projektgrupp som inte jobbar tillsammans och som man inte har styrsel på. (Att försöka förhindra scope creep är alltså stressigt för projektledare med kontrollbehov).
- Inte roligt och ett stressmoment att ringa kunden och säga att “det blev tokigt här”.
- Stressmoment att försöka hålla koll i ett luddigt projekt och att försöka undvika scope creep.
- Det är mycket som ändras (i och med scope creep), det kan vara lite stressande och besvärligt.

Hantera stresskänslan

- Det blir lättare att hantera för varje gång. Det blir lättare med åren.
- Om jag tar på mig det personligt eller inte påverkar stresskänslan och hanteringen av den.
- Det är en del av jobbet att hantera (tror hen menar problem såsom scope creep). Bitar ihop och göra det. Det är som med all jobbrelaterad stress.
- Rådgöra med någon kamrat och prata ut. Har ju alltid mina kollegor (även om jag är extern projektledare). Kan söka tröst hos dem.
- Lämna det (problemen) bakom sig.
- Gå ut och äta lunch.
- Tänka på något annat, göra något annat.
- Inte ta med sig saker hem för mycket.
- Lägga saker bakom mig.
- Ha annat kul att göra utanför jobbet.
- Bra folk att prata med även utanför jobbet.
- Motionera, vara utomhus.

Intervju 9

Processen för att sätta projektmålen

- Uppdragsgivaren säger “kan du ta hand om det här”, men har krav på hur det ska se ut. Tillsammans med uppdragsgivaren sätter jag som extern projektledare budget.
- Jag samlar ihop en projekteringsgrupp som gör olika delar mm.
- I offentlig sektor måste politiker godkänna budgetförslaget. I ett [speciellt] projekt kan jag som extern projektledare inte påverka tidplanen, den är otroligt detaljerad.

Scope creep - allmänt

- Hade inte hört talas om scope creep innan.
- Allting kan hända, det borde inte, men det kan. Däremot, att det dyker upp nya krav eller idéer på förändringar i projektet är det helt stopp för.
- Möjligtvis små ändringar, som att flytta en detalj i projektets utformning. Större ändringar får man ta i nästa projekt.
- När man är i “real life” så upptäcker man att vissa saker från projektplanen inte funkar.
- Som projektledare försöker man få de bästa människorna, som kan vara med i både planering och utförande så att det inte händer problem.
- Små förändringarna de går ju att kontrollera... Större förändringar, som oväntade händelser man inte kan påverka, däremot.
- Vid scope creep måste jag även ta hand om det (nya) problemet, vilket innebär en omfattningsökning. Det blir att vi ska göra mer än vad vi har tänkt.

Hantering av scope creep

- Får samla gänget, hitta en lösning. Har dialogen med alla.
- Har inte under 30 år varit med om någon jättehemsak (förändring) som inte går att hantera.

Hantering av scope creep som extern

- Känner mig inte som extern, är aldrig på företaget där jag är anställd. Är alltid här hos den här kunden. Kunderna är närmsta kollegorna.
- Man kanske har mer makt som anställd istället för extern.

Påverkan av hur och när scope creep upptäcks

- Ja så tidigt som möjligt vill man ha det, i ett sent skede är det inte kul.

Scope creep - påverkan på den externa projektledaren

- Scope creep påverkar inte hur jag mår.
- Jag är mer bekymrad om någon som använder resultatet av projektet far illa på grund av det. Jag är lite luttrad, så jag blir inte deprimerad.
- Jag försöker bara lösa problemet. Acceptera och göra något åt det. Har möte med gänget och berättar om läget, vi hjälps åt. Försöker att inte ta på mig för mycket själv.
- Det kan dock bli mer att göra. Det är fruktansvärt mycket att göra som extern projektledare.
- Jag tänker att jag får göra så bra det går. Mycket går att undersöka i förväg, men

inte allt.

- Om det är en förändring som påverkar ekonomi eller tid så tar man upp det med uppdragsgivaren, de kan oftast skjuta in mer pengar. Bra om man lyfter det tidigt. Vissa projekt är svåra att förutse och överraskningar är ofrånkomligt.

Koppling mellan scope creep och stress

- Liten koppling.
- Det beror på hur länge du jobbat som projektledare och på vem du är som människa.
- Syftet med projektet är viktigt, kanske att det lite bidrar till att man känner sig mindre stressad?
- Från början gör man allt så noga och vill ha koll på allt, med åren lär man sig att det går att snedda ibland, det löser sig ändå.
- Viktigt med tillit till gänget.
- Med åren har jag blivit bättre på att släppa jobbet. Blev mer stressad för 10 år sen än nu. Har lärt mig med åren att det inte är så superallvarligt ändå.
- Jag tänker: bli inte besviken om du inte kan ta allt, det gick inte, var glad för det du får.

Hantera stress

- Sträcka på mig.
- Andas lite.
- Göra andra saker hemma.
- Motionera, simma, promenad.
- Bara tänka bort.

Hantera stress som extern

- Känner mig inte mer stressad än någon annan.
- Interna jobbar mer kl. 8-17 och externa kanske jobbar mer övertid för att göra klart.
- Jag jobbar inte så mycket övertid men jobbar konstant under en dag. Inget eftermiddagsfika idag. Så stundtals ganska tufft.
- Hur stressad man blir har med hela livspusslet att göra. Det är lättare att känna stress om det är mycket på jobbet och mycket hemma. Kanske känner dåligt samvete att jag inte hinner vara fullt på bägge ställen, men det är lättare när barnen flyttat hemifrån.



Handelshögskolan
Umeå universitet
901 87 Umeå
www.usbe.umu.se