

Struktur ger frihet i projektledning

av Bo Tonnquist

Structure gives freedom in project management

Structure and involvement are the two most important key elements to successful projects. A well defined and communicated scope, clear objectives, documented routines and settled project roles helps each participant to understand his or her role, and what is expected by the client or management. It gives the team less stress, improves performance and quality, and by that decreases mistakes and costly reworks.

A model to improve project performance is described in this paper, as an easy to use step-by-step method.

Som konsult, lärare och engagerad i certifiering av projektledare har jag med åren fått en god insyn i hur projekt bedrivs i företag och organisationer. Jag har i detta arbete fått en tydlig bild av den kunskapsnivå som projektledare och arbetsgrupper normalt har. Nivån är ofta god, men det finns fortfarande mycket att göra för att verkligen utnyttja hela den potential som projektmetodikerna erbjuder.

I grunden följer de flesta projekt samma flöde. Det börjar med en idé eller ett behov hos någon. En projektledare utses och ser till att förutsättningar analyseras och projektet

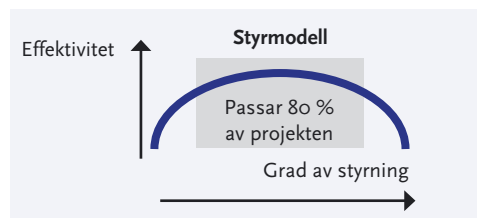
Bo Tonnquist är konsult, lärare och handledare/coach, med mångårig erfarenhet som projektledare, affärsutvecklare och chef inom såväl svenskt näringsliv som internationellt.

Han är styrelsemedlem av International Project Management Associations, IPMA, certifieringsstyrelse för projektledare och arbetar aktivt med att utveckla metoder för effektivare projektarbete och ledarskap. Han har författat flera läro- och handböcker i projektledning.



planeras. Under genomförandet tas resultatet fram och överlämnas sedan till den som beställt uppdraget varmed projektet kan avslutas.

Nyckeln till framgångsrika projekt är ett strukturerat arbetssätt, som är förankrat såväl hos ledningen som hos resten av organisationen. Med ett tydligt mål och klara rutiner vet medarbetarna vad som gäller och vad som förväntas av dem, vilket leder till mindre stress och därmed färre misstag och mindre omarbeting. Resultaten blir tydliga och därför blir det roligare att arbeta. Man ser att arbetet leder framåt och att den egna arbetsinsatsen bidrar till målet.



Strukturen kan dock upplevas begränsande om man försöker styra för hårt och avkräva uppföljningar och rapporter som inte upplevs motiverade. Ingen struktur alls leder i allmänhet till anarki med frustration och stress som följd. Det gäller därför att hitta en styrnivå som passar den egna organisationen. 80 procentregeln brukar fungera, alltså en struktur

för projektarbete som passar åtta av tio projekt som genomförs i organisationen.

Åtta steg för effektivare projekt

Steg 1 - Projekt ska leverera nytta till verksamheten

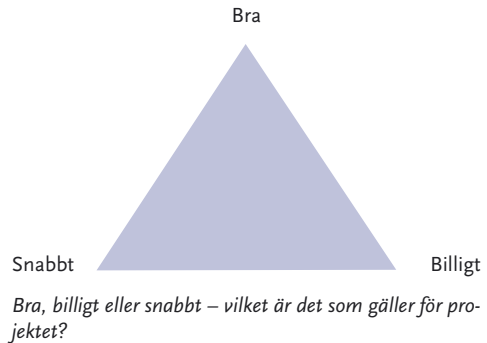
Innan ett projekt startas bör verksamhetsnyttan analyseras. Vilken effekt vill man åstadkomma i organisationen och ligger projektets förväntade resultat inom ramen för verksamhetens mål och åtaganden? Råder tvivel om mål och syfte, bör man ta sig en funderare till huruvida projektet verkligen ska genomföras.

Det är även viktigt att analysera nuläget för att veta vilka förutsättningar som gäller vid starten och genomförandet. Ju mer man känner till om de faktorer som kan påverka projektet, ju större möjlighet har man att välja en lösning och arbetsmetod som säkerställer att målet uppnås.

Steg 2 - Välj en lösning som passar och prioritera

Projekt mål kan uppnås på mer än ett sätt. Ibland styr beställaren projektet mot en viss lösning genom att tillhandahålla en begränsad information om bakgrund och syfte. Det är troligtvis inte medvetet, utan på grund av bristande perspektiv. Han eller hon är för nära problemet för att se alternativ. Ofta skulle beställarens bild av verkligheten må bra av att bli ifrågasatt och kritiskt granskad av någon som kan se med andra ögon.

Att välja lösning är ett strategiskt beslut där man måste ta hänsyn till uppdragets karaktär, organisationens kompetens och erfarenhet, samt tekniska förutsättningar. Lösningen ska på bästa sätt möta kraven så att projektets mål och syfte uppnås. Önskad leveranstid och tillgänglig projektbudget kan i många fall sätta stopp för den lösning som man helst skulle vilja välja. Sådana avvägningar sker alltid. Det är därför viktigt att projektets prioriteringar är kända.



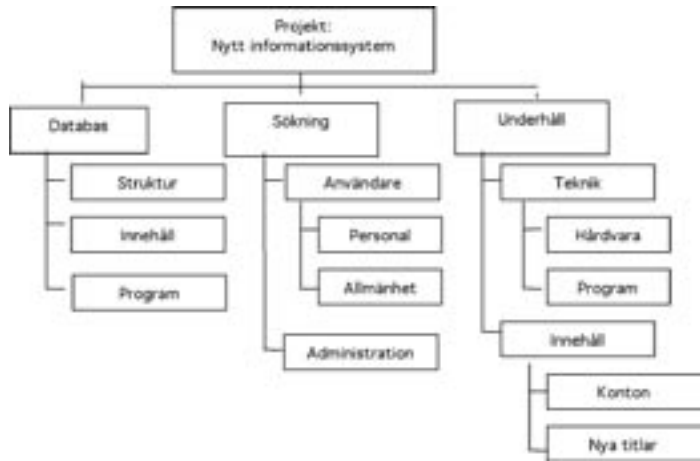
Det är beställaren som bestämmer vad som är viktigast. Termerna i triangeln representerar i projektsammanhang produktkvalitet, kalendertid och resurser. Produktkvaliteten motsvarar den ambitionsnivå som man vill att projektet skall ha, medan kalendertid anger hur lång tid projektet får ta i anspråk och resurserna beskrivs i former av pengar, antal eller arbetstid.

En styrparameter är alltid högst prioriterad i ett projekt. Antingen är det kvaliteten på produkten, kostnaderna för resurserna eller leveranstiden som styr projektet. Är produktkvalitet högst prioriterad, innebär det att resultatet är viktigare än leveranstid och kostnader. Har tiden däremot högst prioritet innebär det att projektets slutdatum är viktigast. Resultatet och kostnaderna kommer då i andra eller tredje hand. Ett projekt som har resurs som högsta prioritet är styrt av sin budget.

Steg 3 - Kartlägg vad som behöver göras

Att genomföra ett projekt kräver att många saker klaffar. För att kunna göra realistiska bedömningar av ledtider och kostnader, är det nödvändigt att skapa sig en uppfattning om projektets omfattning. Detta kallas att strukturera ett projekt. Om man slarvar med detta moment är risken stor att man missar någon väsentlig del av projektet, vilket oundvikligen kommer att medföra ändringar och merarbete under projektets genomförande. Detta skadar

Struktur för ett projekt att införa ett nytt informationssystem.



arbetsrytmen, med följd att projekttiden blir längre och kostnaderna högre.

Vid struktureringen bryter man ner projektets mål i mindre delar som illustreras i en hierarkisk struktur. Uppdelningen kan göras utifrån delleveranser, ansvarsområden, målgrupper, komponenter eller annat som utgör viktiga delar av projektet.

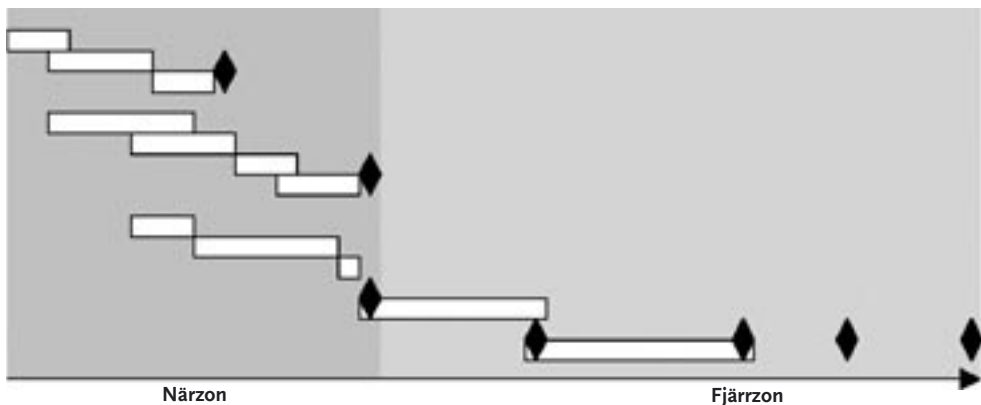
Steg 4 - Planera arbetet

Vägen till målet visas bäst i en övergripande flödesplan innehållande projektets viktigaste etappmål, s.k. milstolpar. Alla projekt behöver milstolpar, oavsett storlek och komplexitet. Milstolpar kan med fördel planeras från slutet av projektet i riktning mot starten, me-

toden kallas "back-casting". Tänk dig att du befinner dig vid målet och ser bakåt i tiden. Vad måste vara gjort för att du ska ha kommit dit? Detta är en mycket effektiv metod som minimerar risken att missa viktiga delar.

Är det lämpligt att detaljplanera hela projektet på en gång? Nej, det är ofta bortkastad tid. Projekt lever i en omvärld som ständigt förändras. Att detaljplanera aktiviteter som skall utföras om ett halvår eller mer är inte meningsfullt. Det kan till och med sänka motivationen och tilltron till hela planeringen om den fina planen redan är inaktuell vid start.

Närzonplanering är en metod för att komma förbi detta problem. Den innebär att man bara planerar projektets inledande delar på de-



Tidsplan för ett projekt med en detaljplanerad närzon, med aktiviteter och milstolpar.

taljnivå, medan man låter senare delar av planen bara innehålla milstolpar och övergripande aktiviteter på en högre nivå. Sedan detaljplanerar man successivt allt eftersom projektet fortskrider. På detta sätt kan konsekvenser av förändringar i omvärlden eller i projektet direkt integreras i planen. Vinsten är att onödigt planeringsarbete undviks.

Planeringens syfte är att skapa en översikt över vad som ska göras och i vilken ordning det ska göras. Ta för vana att planera införande och projektavslut redan vid starten. Det gäller alla som ska ingå i projektet, samt de som ska ta del av resultatet, möjlighet att förbereda sig i god tid. Resurser behöver kanske allokeras och andra projekt som påverkas behöver informeras.

Steg 5 - Analysera risker och vidtag åtgärder

Alla projekt innehåller risker som behöver hanteras för att säkerställa att projektet kommer att nå det uppsatta målet. Att hantera risker i projekt innebär att identifiera, analysera och bemöta de risker som kan tänkas uppstå. Det är en interaktiv process. Merparten av de identifierade riskerna bör åtgärdas innan projektet genomförs, genom att välja en smart planering som gör att inverkan elimineras eller minimeras. Det kan handla om att välja en mindre riskfull lösning eller om att eliminera en kompetensbrist genom att utbilda projektmedlemmarna. Planeringen ska vara anpassad till organisationens styrka och de möjligheter som finns i omvärlden.

I en riskanalys bedöms sannolikheten för att en riskhändelse inträffar och dess konsekvenser för projektet. Miniriskmetoden är ett enkelt verktyg för att göra detta. Såväl sannolikheter som konsekvenser värderas på en skala 1 till 5, där 1 står för låg och 5 för hög.

Riskvärdet räknas ut genom att multiplicera "sannolikheten" med "konsekvensen". Projektledaren bestämmer vilken nivå på riskvärde som ska föranleda en åtgärd, och vilka risker som han eller hon vågar leva med. Givetvis är det beställaren som har det slutgiltiga ansvaret att bestämma vad som ska göras, baserat på riskanalysens resultat.

Ofta behöver man veta riskhändelsers inverkan på kvaliteten, tiden och resurserna och inte bara storleken på sannolikheten och konsekvensen.

Steg 6 - Följ upp prestationer och förbrukade resurser

För att säkerställa att ett projekt håller rätt kurs behöver man löpande följa upp utfallet och om nödvändigt göra ändringar. Man måste alltså titta bakåt i tiden för att granska det man gjort och bedöma resterande arbete.

Den produktivitet som projektgruppen hittills presterat och kvaliteten på det utförda arbetet kommer med stor sannolikhet att bestå även framöver. Med produktivitet menas det resultat som åstadkommit med de resurser man använt. Projektledaren behöver ha kontroll över både vad som presteras och hur mycket resurser som förbrukats jämfört med

Miniriskmetoden

Risk	Sannolikhet 1 till 5	Konsekvens 1 till 5	Riskvärde $S \times K = \dots$	Riskåtgärd
Vald lösning går ej att realisera	2	5	10	Ta fram alternativ lösning
Finansieringen misslyckas	1	5	5	Bevaka
Försenade leveranser av hårdvara	2	3	6	

det som är planerat, för att veta hur projektet ligger till.

En enkel och tydlig metod för att följa upp ett projekt är att jämföra uppnådda milstolpar med planerade milstolpar, och att hela tiden ha kontroll på hur mycket kostnader som bokförs på projektet jämfört med vad som budgeterats.

Steg 7 – Leverera resultatet och för in det i organisationen

När projektet är genomfört och resultatet infört ska det lämnas över till beställaren. Det finns olika sätt att överlämna ett projekt, beroende på projektets karaktär. Den enklaste formen innebär att projektledaren försäkrar att resultatet är uppnått och beställaren accepterar detta utan att testa om det stämmer. Vill beställaren däremot försäkra sig om att målet verkligen är uppnått, måste någon form av praktisk test genomföras, där funktioner mäts och jämförs mot ställda krav.

Införande, eller implementering som det också kallas, handlar om att börja använda det resultat som projektet tagit fram. Kasta inte bort nyttan av projektet genom att slarva med införandet. Det är här som grunden läggs för om det ska bli en kvarstående effekt efter det att projektet är avslutat. Införandet är en process som måste planeras lika noga som själva genomförandet av projektet. Många projekt misslyckas i slutet på grund av att ingen pla-

nerat införandet, utan projektet anses avslutat när produkten är utvecklad.

Steg 8 – Ett tydligt avslut

Ett tydligt avslut är viktigt för alla projekt, även de som avbryts i förtid. Beställaren behöver få veta att arbetet är färdigt och att han inte ska förvänta sig något mer från projektet, varken resultat eller kostnader. Projektledaren och projektgruppen behöver få veta att deras uppdrag är avslutat och att de är fria att ta sig an nya uppdrag, eller återgå till linjen.

Projektledaren är ansvarig för avslutet. Ett bra utfört avslut hjälper till att skapa en positiv bild av projektet, som kan överskugga eventuella problem och konflikter under genomförandet. Minnesbilden av ett projekt kan finnas kvar bland många intressenter under en lång tid efter det att projektets avslutats. Detta gäller allmänt för projekt av många skilda slag, inom såväl biblioteks- och informationsvärlden som inom tillverkning och service.

Lästips:

Stampe, Susanne & Tonnquist, Bo: Förstå och leda projekt, 2. uppl. IHM, 2001 (ISBN 91-86460-83-8)

Tonnquist, Bo: Projektledning, Bonnier utbildning, 2004 (ISBN 91-622-6282-3)

Hemsida:

www.proconova.se