

Referat av boken Målinriktad projektstyrning

Den här boken behandlar projektstyrning och förutsättningar för att lyckas med projektarbete. Boken beskriver en metod och en filosofi, vilken har utvecklats av bokens tre författare. Arbetsmetoder och hjälpmedel beskrivs tillsammans med idéer om hur projekt kan styras mot sitt mål. Grunden tas i vad författarna kallar pso-projekt, dvs utvecklingsprojekt som berör personalutveckling, systemutveckling och organisationsutveckling. Genom boken görs jämförelser mellan projektarbete och arbete i linjeorganisationen. Boken är en grundbok och förutsätter inga tidigare kunskaper i projektledning.

Den första delen av boken behandlar projektledning på ett mer allmänt sätt, medan andra delen beskriver den speciella projektstyrningsmetod som författarna har arbetat fram. Planering, organisering och uppföljning inom målinriktad projektstyrning beskrivs. Författarna tar fasta på hur man styr ett projekt mot sitt mål mer än hur man leder ett projekt.

I boken beskrivs till att börja med vad som kännetecknar ett projekt; att det är av engångsnatur, att det ska leda fram till ett bestämt resultat, är tidsbegränsat, inte har någon given plats i linjeorganisationen och att det kräver olika typer av resurser från linjearbetet. Karakteristiskt för ett pso-projekt är dessutom att det ska åstadkomma en förändring för såväl personal som i system och organisation. Vidare beskrivs ett antal sk fallgropar man kan råka ut för under ett projektarbete.

Till att börja med kan det finnas brister i fundamentet, dvs i projektets grundförutsättningar. Det måste t ex finnas ett samband mellan den överordnade planeringen i linjen och projektplaneringen. Det måste finnas exakta mål och ambitionsnivån måste vara rätt. Principer och policy för projektarbete bör vara fastställt i organisationen. Det är viktigt att problemen klargörs innan man diskuterar lösningar och att det finns en tydlig uppfattning om vad projektet ska tillföra linjeorganisationen, dvs vad målet med projektet är. Det är nödvändigt att det finns en gemensam förståelse för målet och ramarna för projektet. I planeringsstadiet kan fallgroparna bero på att man använder en olämplig detaljeringsnivå, överoptimistiska tids- och kostnadsberäkningar samt brist på delmål i projektet och alltför stor fokusering på slutmålet. När det gäller uppföljning kan det bli för mycket av att projektledaren springer främst med fanan högt i stället för att gå bakom och skjuta på. Medan det i organiseringsfasen kan handla om oklar ansvarsfördelning, att nyckelresurser inte är tillgängliga vid rätt tillfälle och att medarbetare inte är motiverade. Under arbetets utförande kan det faktum att det är ett antal människor som inte är vana att arbeta ihop ha betydelse, målen kan vara inexakta, förändringar under arbetets gång kan påverka och det kan vara svårt att hålla sig till rätt kvalitet på arbetet.

För att undvika dessa fallgropar använder man sig inom målinriktad projektstyrning av ett antal hjälpmedel såsom milstolpeplaner och ansvarskort på olika nivåer (principansvarskort, projektansvarskort och aktivitetsansvarskort).

Den överordnade planeringen görs med hjälp av milstolpeplanering. Denna planering är viktig för att skapa förståelse för den uppgift som ska lösas, ge en överblick över arbetet, utgöra underlag för att få resurser från linjeorganisationen, utgöra underlag för arbetsfördelningen och för uppföljningen. Denna övergripande planering bör göras gemensamt av dem som ska ingå i projektet för att ge en bredare förståelse samt för att ge motivation och stimulera till engagemang. När syftet med projektet (vad projektet ska bidra med till verksamheten) och målen (vad projektet ska leverera) är bestämda, påbörjas det praktiska arbetet med milstolpeplanen. I denna fokuseras vad som ska uppnås och inte hur detta ska uppnås. Ett antal milstolpar för projektet fastställs, men utan att man tar ställning till vilka aktiviteter som måste utföras för att milstolparna ska nås. På den här nivån av planering handlar det om 'vad' och inte 'hur'. Planeringen ska som sagt vara målinriktad, dvs mål måste vara fastställda och dessa utgörs av milstolparna (hållpunkter på vägen). Milstolparna ska vara tillståndsrelaterade, dvs en milstolpe ska innebära att projektet har nått ett visst tillstånd, att

vissa moment har blivit klara. Det är viktigt att milstolparna är formulerade så att det är möjligt att konstatera om de är uppnådda.

Den överordnade organiseringen görs med hjälp av projektansvarskort och principansvarskort. Med hjälp av dessa dokument klargörs de olika instansernas roller och förhållandena mellan projektet och linjen samt förhållandena till övriga instanser som berörs av projektet. Projektansvarskortet gäller det specifika projektet, medan principansvarskortet gäller allt projektarbete inom verksamheten, dvs hur projektarbetet generellt ska bedrivas inom den aktuella organisation.

Med projektansvarskortet regleras vem som har ansvar för att de olika milstolparna nås, vem som ska ta olika beslut (vilket för yrkesmässiga beslut ska följa verksamhetens ordinarie beslutsvägar) samt vilka som ska rådfrågas och informeras. Detta dokument grundar sig på det som framkommit vid milstolpeplaneringen. På projektansvarskortet anges sedan också tidpunkterna för olika delar av projektet. Tidsplaneringen görs med hjälp av milstolpeplanen, projektansvarskortet och en grov aktivitetsöversikt. Det kan vara klokt att här identifiera kritiska aktiviteter, dvs sådana aktiviteter som vid förseningar innebär att också andra aktiviteter blir försenade.

Först när man arbetar med aktivitetsansvarskortet bestäms i detalj olika personers aktiviteter i projektet. De som ska genomföra arbetet bör vara med och organisera och planera arbetet. Tidsåtgången i denna fas bestäms av projektledaren tillsammans med utföraren. Detaljplanering på denna nivå bör göras för varje milstolpe för sig och varje aktivitet bör inte innebära större arbetsinsats än att det är möjligt att kontrollera när aktiviteten är slutförd. En viktig regel är att inte planera enskilda aktiviteter förrän det behövs. Tidigare händelser i projektet kan påverka kommande aktiviteter, vilket kan innebära att detaljplanering som gjorts för länge sedan måste göras om. En stor fördel med aktivitetsansvarskortet är att det kan förhindra utsvävningar i projektet. Projektet bör helst fungera som en dragspelsorganisation, dvs att antalet projektmedarbetare kan öka eller minska under projektets gång, beroende på vilket stadie projektet befinner sig i.

En viktig del i målinriktad projektstyrning är projektuppföljningen. Status i projektet måste rapporteras och detta utgör sedan underlag för att avgöra om det finns behov av korrigerande åtgärder. Det är viktigt att komma ihåg att uppföljning är ledning, analys av situationen, beslut om eventuella åtgärder och genomförande av dessa. Vidare är det viktigt att uppföljningen inte är onödigt byråkratisk, att uppföljningskriterierna är definierade i förväg och att de rapporteras i förhållande till den milstolpeplan som finns. På aktivitetsnivå handlar uppföljningen om resursutnyttjande, tid, kvalitet, ansvar, ändringar, väntetider och särskilda problem. Förutom ett enkelt rapporteringsförfarande krävs också en dialog mellan projektledare och de som rapporterar.

Avslutningsvis kan nämnas att det är viktigt att projektledaren är utbildad i projektledning för att det ska bli ett lyckat projekt och en duktig linjeledare behöver nödvändigtvis inte vara en duktig projektledare. Författarna vill inte rangordna personliga egenskaper, men säger samtidigt att tre typer av personligheter bör undvikas som projektledare; teknokraten, pedanten (byråkraten) och säljaren (pratar utan att få något gjort). För att bli en bra projektledare behövs kvalitéer som att vara realistisk, kunna beskriva nuläget i projektet, kunna handla om det finns avvikelser mellan nuläget och planerna samt att ha förmåga att avgöra vilka åtgärder som har effekt. För en projektledare gäller det alltså att vara en god observatör och att följa med i projektet. Projektledning är således inte att göra jobbet själv, utan att se till att andra gör det.

litteratur:

Andersen, E.S., Grude, K.V. & Haug, T. (1994): *Målinriktad projektstyrning*, Studentlitteratur, Lund