

## **Recension av "Project Leadership" skriven av Wendy Briner, Colin Hastings och Michael Geddes**

Boken tar sin utgångspunkt i projektledarens roll i projekt och de krav som ställs på en modern projektledare och hur man som projektledare ska hantera den komplexitet som projekt av idag uppvisar. Boken är uppdelad i en inledning, tre sektioner plus en sammanfattning. I inledningen presenteras den nya typ av projekt som har en högre grad av komplexitet och fler personer involverade än traditionella projekt. Detta ställer nya krav på projektledaren och är motiveringen till att boken skrivits. Den första delen belyser olika aspekter på projektledaren och den roll som projektledaren har. Del två tar upp en diskussion om det viktiga förarbetet inför ett nytt projekt. Den tredje delen handlar om själva genomförandet av projektet, från uppstart till överlämnade. I sammanfattningen görs en summering kapitelvis i form av nyckelpunkter och nyckelfrågor och dessutom ges referenser till ytterligare litteratur.

I bokens första del tas projektledarens roll upp och vad som gör en bra projektledare. Eftersom en projektledare befinner sig utanför den vanliga linjehierarkin så blir situationen speciell. Projektledarens roll är utsatt och väl synlig, områdena som projektet beträder är i många fall nya för organisationen och graden av komplexitet är stor. Boken talar om projektledarens riktningssinnare, de se "blickarna". Att titta uppåt handlar om att hantera initiativtagaren till projektet, projektets sponsor. Att titta utåt berör relationen till klienter, slutanvändare och externa intressenter. De två första "blickarna" fokuserar på projektledarens roll att hantera intressenter. Att se tillbaka och se framåt handlar om projektledarens hantering av projektets livscykel genom att ha ett kontrollsystem för att uppfylla uppsatta mål och lära av misstag och planera så att målen blir realistiska. Att se nedåt fokuserar på att hantera projektgruppen och slutligen att se inåt handlar om hantera sig själv, att göra en självreflektion. De två sista punkterna fokuserar på utförandet. Sammanfattningsvis så kan projektledarrollen sägas innehålla tre dimensioner; hanteringen av intressenter, hantering av projektets livscykel och slutligen hanteringen av utförandet. Boken återkommer till dessa punkter på olika sätt flera gånger i de senare kapitlen.

En annan viktig aspekt som boken återkommer till vid upprepade tillfällen är att projekt kan vara av olika slag och beroende på detta ställa olika krav på projektledaren. Boken identifierar tre olika projekttyper som ett specifikt projekt kan hänföras till. Den mest handfasta typen av projekt är de konkreta projekten som ofta har klara roller, system och procedurer. De tillfälliga projekten utmärker sig genom att vara mindre formella, ha kortare varaktighet, inte vara lika bekanta och etablerade som konkreta projekt. Slutligen har vi de öppna projekten som kännetecknas av oklara mål, ingen tydlig riktning och oklarhet om vad man försöker åstadkomma. Detta låter som motsatsen till ett projekt, ett icke-projekt, men idén med öppna projekt är att utveckla och testa nya idéer. Öppna projekt kan med tiden transformeras till tillfälliga eller konkreta projekt. Dessa olika typer av projekt ställer olika krav på projektledaren.

En intressant jämförelse görs mellan japansk och västerländsk affärskultur. Snitttiden det tar för en ny bilmodell att nå marknaden i Japan är hälften av tiden det tar i väst. Den avgörande skillnaden är hur man spenderar tiden i de två fallen. I Japan spenderar man mycket tid, mer än hälften av den totala tiden, med att förbereda projektet, hur man ska genomföra det, vad man ska leverera o.s.v. Själva genomförandet kommer igång förhållandevis sent sett med västerländska ögon. I väst startar genomförandet tidigt under projektets gång, detta gör att man stöter på oförutsedda och/eller nya problem och man måste tänka om och starta om på nytt och resultatet blir att

projektet drar ut på tiden och alltså blir dubbelt så lång som i Japan. Jag tycker att exemplet tydligt visar att det är väl spenderad tid att ordentligt tänka igenom och diskutera projektet innan man startar själva genomförandet. Genom att projektet är väl förberett och väldefinierat kan man spara både tid och pengar.

En viktig del av ett projekt är att bestämma dess ramar. Om inte detta är gjort på ett tillfredsställande sätt är detta en källa till många problem. Författarna ställer fem frågor som ska besvaras när ramarna fastställs;

- Vad är den affärsmässiga grunden för projektet?
- Vad förväntar sig olika intressenter av projektet?
- Vad medför det att vi kommer att göra?
- Har vi vad som behövs för att göra det?
- Vad vill vi att resultatet av projektet ska bli?

Man kan behöva gå igenom dessa frågor ett antal gånger innan projektramarna är fastställda på ett tillfredsställande sätt. Men detta arbete betalar sig i form av en säkrare grund för projektet att stå på och en minskad risk att springa på problem.

När projektet väl är igång är det viktigt att man har en kontinuerlig planerings- och översynsprocess. Författarna pratar om en "Plan-Do-Review"-cykel som man upprepade gånger går igenom under projektets gång. I review fasen gör projektgruppen en översyn av projektet i skenet av de senaste händelserna. Det görs också en diskussion med intressenterna, eventuella förändringar av målsättningar diskuteras, potentiella problem identifieras och omförhandling av resurser görs också här. Genom att göra dessa saker regelbundet så kan projektet fås att flytta på i en jämnare takt.

En av de sista sakerna som tas upp i boken är överlämning och avslutning av ett projekt. Detta är i många fall ett delvis bortglömt område. Förklaringen till detta är att projektet befinner sig i sitt slutskede och engagemanget hos projektmedlemmarna är avtagande, de kan i många fall vara på väg till nya projekt och verksamheter. Icke desto mindre är detta en viktig process. Överlämnade och avslut är projektledarens sista chans att vissa upp projektet. Författarna betonar vikten av få slutanvändaren medveten och intresserad. Under avslutet föreslås att man ska göra en granskning av projektet som helhet för att dra slutsatser och ta tillvara de erfarenheter som man fått.

Sammanfattningsvis kan man säga att boken på ett intressant sätt tar upp projektledarens roll i ett projekt och vad man som projektledare bör ta i beaktande för att undvika blindskär och på ett säkert sätt styra projektet i hamn.