

Bokrecension till kursen Projektledning

Viktoria Roos
Lund 2003-01-29

Titel: *Projektledaren*

Författare: Wendy Briner, Michel Geddes, & Colin Hastings

Översättning: Kjell Langhed

Inledningsvis förklarar författarna att traditionell projektledning genomgår en snabb utveckling och håller på att förändras radikalt. De menar att projektledning har varit inriktad på metoder för planering och styrning av projekt men istället alltmer börjar intressera sig för människorna och deras prestationer. Boken beskriver därför inte de traditionella metoderna inom projektledning utan koncentrerar sig istället på den kompetens, medvetenhet och insikt som projektledare måste ha för att med framgång arbeta i en mängd olika företags- och projektmiljöer.

Boken är indelad in tre olika huvuddelar: *Projektledaren*, *Förberedelser inför projektet* och *Hantering av projektet*, samt en inledning och avslutningsvis en sammanfattning.

Inledningens rubrik ”Projektledarnas sköna nya värld” beskriver hur projektledarnas uppgifter och ansvar har förändrats de senaste åren. Projektledning har traditionellt förekommit främst inom byggbranschen, men finns nu i stort sett på alla moderna företag och projektledare får ta hand om helt annorlunda uppgifter i skilda typer av företag och organisationer inom alla sektorer av ekonomin. Dessa projekt av den nya stilen kan likna de traditionella där man måste hålla de hårda kriterier som gäller för tider, kostnader och specifikationer. Men ofta är målen diffusa och projektledarna måste kämpa med interna företagsfrågor, externa miljö- eller marknadskrav, och personliga motiv. Meningen: ”Tekniska kunskaper måste naturligtvis alltid finnas, men det är skicklig hantering av människor som är viktigast för framgångsrik projektledning.” avslutar inledningen och det känns lätt att hålla med...

I första delen, *Projektledaren*, kartläggs området för projektledarens roll, färdigheter och erforderliga kompetens mer i detalj. För att kunna agera som en bra projektledare måste man släppa föreställningen att man måste veta allt och göra allt själv, istället gäller det att se sig själv som en person som anpassar, stimulerar och samordnar människor och processer. Man måste äga en speciell förmåga att skapa respekt och trovärdighet utan att själv direkt delta i de olika arbetsuppgifterna. Som projektledare är det viktigt att arbeta upp en trovärdighet, och att marknadsföra projektet. Det är också viktigt att bygga upp ett nätverk, och att ”fråga runt” för att finna dolda talanger som kan vara till nytta för projektet. Man bör också tänka på att be om feedback istället för att vänta på den, det kan ge värdefulla tidiga signaler om olika problem som kan uppstå i ett senare skede av projektet. En viktig uppgift projektledaren har är att skapa en god atmosfär, samt att se till att skapa en atmosfär där självkritik är regel istället för att kritik riktas mot andra. Dessutom vet en bra projektledare att det är viktigt att fira framgångar, och kan spontant säga till sina medarbetare ”bra gjort, tack ska du ha”.

I denna del presenteras även begreppet projektspektrum – ett sätt att beskriva den långa rad av olika typer av projekt som existerar, vilka alla kräver att speciellt anpassat ledarskap. Projekt kan delas in i fasta, tillfälliga och öppna projekt. De olika projektformerna skiljer sig vad gäller tydlighet ifråga om det förväntade resultatet, tydlighet ifråga om struktur och kvalitet, samt kunskapsnivå. Fördelar och nackdelar med de olika projekttyperna går igenom, och det är viktigt att veta vilken typ av projekt det är frågan om för att tillsätta rätt sorts projektledare. Fasta projekt kräver en orkesterdirigent; en projektledare med gott omdöme, erfarenhet, intuition att ingripa snabbt, beslutsamhet, som arbetar enligt fastställda principer, bygger upp

en samverkande team, löser problem effektivt, intar en hög profil, samt samordnar kommunikation och åtgärder. Tillfälliga projekt behöver en projektledare som arbetar likt en skulptör; han samordnar olika människors synpunkter (kan bygga allianser), beaktar gärna olika alternativ (tolererar det tvetydiga), ifrågasätter etablerade metoder och anpassar dem (uppträder som pionjär). I öppna projekt passar mullvadar perfekt som projektledare; personer som arbetar vid sidan av huvudfåran, skaffar resurser från flera håll, finner tid och arbetsutrymme som officiellt inte existerar, tar reda på nya sätt och metoder.

I bokens andra del, *Förberedelser inför projektet*, förklaras betydelsen av att rätt förstå och hantera de grundläggande organisatoriska verkligheter där projektet bedöms såsom en framgång eller ett misslyckande. Kapitlen fokuserar på "bilden i stort", "samarbete med mentorn" och "utredningsprocessen". Det är viktigt att var och en i projektet förstår och är med på syftet med projektet och hur det kan leda till framgång för företaget – detta för att få en engagerad och motiverad projektgrupp. Det förklaras hur viktigt det är och hur mycket som kan vinnas genom planering, medvetenhet om kritiska faktorer och bedömning av risker, att ha en klar och tydlig uppfattning om de olika intressenternas önskemål och förväntningar. Återigen förklaras betydelsen av att veta i vilket slags projekt man arbetar, om projekttypen är känd kan minst 80 procent av förekommande risker identifieras och lämpliga åtgärder kan därmed planeras in.

Betydelsen av relationen mellan projektledaren och mentorn tas upp i ett kapitel. Det poängteras hur viktigt det är att det sker en bra kommunikation dem emellan och att båda vet vad som förväntas av dem, vilken deras roll i projektet är. Det är viktigt med ömsesidig respekt och förtroende mellan projektledare och mentor för att projektet ska bli framgångsrikt och kunna styras på ett effektivt sätt.

Betydelsen av att genomföra en grundlig utredningsprocess behandlas i nästföljande kapitel. Problem som ofta uppstår i ett projekt uppstår ofta genom brist på tydlighet, samsyn eller engagemang från viktiga aktörer när det gäller projektets grundläggande målsättningar. Dessa problem kan till stor del undvikas med hjälp av en väl genomgången utredningsprocess där man försöker besvara frågor som vilket motivet för projektet är, vad de olika intressenterna förväntar sig, vad som behövs göras, vilka resurser som krävs, och vad följderna av projektet förväntas vara. Det är oerhört viktigt för projektet att hitta de rätta svaren på dessa frågor och dessa bör därför gås igenom åtskilliga gånger för att fastställa tydliga mål med projektet. Mycket tid kan sparas med en väl genomgången planering och korrekt fastställda mål och förväntningar. En effektiv utredningsprocess undanröjer de flesta problemen och ger en fast grund för projektet att stå på, detta ger projektet större överlevnadsmöjligheter och större chans till framgång.

Sista och tredje delen av boken, *Hantering av projektet*, berör de praktiska frågorna i samband med utförandet – från projektets uppstartning, över marknadsföring av framsteg och styrning av arbetet och gruppen, till överlämnande och avslutning av projektet. Uppstartningen av ett projekt är ett av de viktigaste skedena eftersom om planeringen inte är tillräckligt bra genomförd kan projektet komma att kosta onödigt mycket pengar. Allvarliga frågor kommer ofta fram sent i ett projekt och då kostar det mycket tid och pengar att rätta till och kanske börja om på nytt. Det är viktigt att bygga upp en "vi-anda" inom projektgruppen, man lär känna varandra och bygger upp identiteter för att underlätta kommunikation och samvaro.

Marknadsföring är en annan viktig sak att tänka på. Det gäller att bygga upp förtroende och skapa produktlojalitet. Tre faktorer att tänka på, vilka relationen till kunden vilar på, är tjänstens kvalitet (utförande av tjänsten), förväntningar hos kunden (uppfyllda krav och leveranser), och direkta personkontakter. Förutom dessa faktorer är feedback en viktig del i en marknadsplan.

Sedan gäller det att hålla projektet på rätt spår – att styra arbetet och gruppen i rätt riktning. Genomförandet är en riskfylld fas där det gäller att hela tiden hålla ett fast grepp över händelser och kostnader. Detta görs på bästa sätt genom att följa en naturlig ”planera-utföra-granska”-cykel, varvid intressenternas engagemang och medarbetarnas intresse upprätthålls. Projektledaren arbetar i en föränderlig miljö och måste vara medveten om skiftningar i åsikter, strävanden och förväntningar. Det gäller alltså att kontinuerligt göra ändringar och uppdatera för att inte hamna på fel spår.

Överlämning och avslutning är viktigt, men förbises ofta. Gruppens motivation ligger vanligtvis lägre än i andra skeden av projektet och det krävs ödmjukhet och tålamod från projektledarens sida för att genomföra överlämnandet på ett lyckat sätt. Granskning av projektet i efterhand planeras sällan in i en projektcykel, men ger många viktiga upplysningar inför nästa projekt och bör inte förbises. En korrekt och effektiv eftergranskning sparar både tid och pengar för företaget.

Personligen tycker jag att boken var trevlig och lättläst. Den går igenom hela projektledningscykeln och tar upp punkter som man bör lägga extra stor vikt vid som projektledare och som kanske ofta förbises eller inte tros vara så betydande för ett framgångsrikt projekt.