Projektledning

Föreläsning 1

Ett projekt är något som inte är ett rutinarbete, man skapar något som är nytt eller unikt och oförutsägbart, arbetet görs av en grupp med olika kompetenser. Att vara bra på projekt är en fördel i den globala ekonomin. Ett projekt kortsluter företagets ordinarie organisation, projektgruppen måste vara lojal mot både den ordinarie chefen och projektledaren.

Föreläsning 2

Vad betyder pilarna?

Organisationsstrukturen kan se ut på olika sätt, kan vara hierarkisk, matris eller projektorienterad struktur.

Ett unikt uppdrag är ett projekt, har man flera länkade projekt så bildar de ett program, flera program och projekt kan tillsammans bilda en portfölj. Alla nivåerna har verktyg, människor och processer.

Inget projekt är en ö utan alla projekt påverkas av flera saker som varierar under projektets gång. Innan projektet drar igång påverkas det dels av vilken politik som drivs innan och av vilka erfarenheter som finns sedan tidigare. Under projektet påverkas det parallellt av händelser som utvecklas i kontexten och av institutionaliserade normer, värderingar och rutiner. Efter projektet påverkas det av den tekniska kontentan av projektmålet och av idéer för framtiden efter projektet.

Olika projekt kan vara olika komplexa. Hur komplext ett projekt är kan bedömas enligt IPMAs parametrar uppdelade i olika grupper.

Metodik: Är projektets mål väldefinierat och accepterat eller otydligt och omstritt? Finns det stort eller litet stöd från den omgivande organisationen i form av processer, metoder och verktyg? Är resurserna tydliga, tillgängliga och tillräckliga? Vilken grad av osäkerhet finns?

Kontext: Hur är relationen till linjeorganisationen? Är den förankrad med en tydlig mottagare eller inte? Vilka intressenter och integration finns? Är de få med liten påverkan eller många med stor påverkan? Vilken är den kulturella och sociala kontexten? Är den homogen och samlokaliserad eller spridd med stora skillnader?

Ledning och ledarskap: Vilken grad av uppgiftsmognad finns hos projektgruppen? Vilken grad av nyutveckling, nytänkande nya arbetssätt finns? Finns det behov av att samordning och samplanering med andra projekt och verksamheter?

Projektkontor?

Projektkontoret har ett antal uppgifter, dels i en strategisk roll och dels i en stödjande roll. I den strategiska rollen ska projektkontoret:

- Granska projektidéer
- Vägleda vid urval, prioritering och balansering av projektportfölj
- Projektmognadsanalyser
- Resurs- och kompetensförsörjning
- Utvärdera projektresultat och effektmål

I den stödjande rollen ska projektkontoret:

- Vara ett ramverk för projekthantering
- Skapa riktlinjer, rutiner och processer för projektarbetet
- Införa och förvalta projektmodeller och projektverktyg
- Utbilda projektledare, projektägare och styrgrupp
- Hålla workshops med olika fokusämnen
- Sköta rapportering och uppföljning av projekt
- Leda PULS-möten
- Genomföra projektgranskningar
- Coacha projektägare och projektledare
- Tillhandahålla projektledare

Föreläsning 3

Ett projekt består av fyra projektfaser, förstudie, planering, genomförande och avslut. I planeringsfasen skapas projektplanen, den innehåller, aktiviteter och uppgifter, en övergripande kalender, tids- och resursplaner, en ekonomisk plan, kvalitetsaktiviteter, riskanalys, projektorganisation, struktur för kommunikation o.s.v.

Meningen med att göra en projektplanering är att skapa förståelse över vad som ska göras och i vilken ordning, en tidsplan. Projektplaneringen ska även ge ett underlag för att kunna följa upp genomförandet och bedöma om målet blir uppnått. Utöver det ska projektplaneringen förbereda resursallokeringen, informera andra i god tid och ge stöd till projektledaren, beställaren och styrgruppen.

Det finns två typer av projekt, klassiska stage-gate modeller och agila metoder. Stage-gate modeller är målstyrda och projekt som liknar tidigare projekt, agila projekt är målsökande projekt med flexibla, iterativa, inkrementella arbetsmetoder.

Man kan arbeta antingen seriellt eller parallellt. Oftast används olika kombinationer. Ett sätt att planera på är genom närzonsplanering. Då planerar man en tid framåt hela tiden, det ger att man slipper onödigt planeringsarbete men gör att man har dålig kontroll över kostnader.

Agilt arbetssätt passar bra när kravspecifikation och lösning inte är kända. Fördelarna är att man håller sluttiden, man får mycket återkoppling från kunden och det är ett flexibelt sätt att arbeta på. Nackdelarna är att det kräver en beställare med tid och att det är oklart hur resultatet ska se ut. En agil arbetsmetod är scrum, då arbetar man i sprintar på 2-4 veckor. Man arbetar med krav som omformuleras till delmål som blir aktiviteter och sedan hamnar i en produktlogg. Efter varje sprint levereras ett användbart resultat. Ett team i scrum består av 5-7 deltagare och en scrum-master. Scrum är ett lagarbete där man inte har något strikt fördelning av ansvar och man roterar ansvaren. Man gör dagliga avstämningar. Scrum passar extra bra i mjukvaru- och systemutvecklingsprojekt. Fördelarna är att man har leveranser ofta, stort engagemang och får alltid resultat. Nackdelen är att det är svårt med yttre beroenden.

Ett viktigt steg i planeringsprocessen är att ta fram en projektplan. En projektplan är ett styrdokument där all nödvändig information för att genomföra ett projekt finns samlad. Originalplanen är en bra grund för uppföljning när projektet är klart. Projektplaneringen börjar med att man tar fram syfte och mål, sen gör man en WBS som sedan bryts ner till en nätplan som sedan sammanfattas i en aktivitetslista för att slutligen skapa ett gantt-schema. I en WBS bryts målet ner i deluppgifter som sedan bryts ner i arbetspaket och till sist till aktiviteter. När nätplanen sammanställs så visualiseras ordningen och beroenden mellan de olika aktiviteterna. Sen samlas all information i en aktivitetslista tillsammans med tidsåtgång, resurs och vem som är ansvarig. Efter det

ritas en tidsplan där den kritiska linjen markeras. Man kan även göra ett resurshistogram för att se till att resurser utnyttjas jämt genom att anpassa där det finns glapp. Om det behövs kan man behöva ändra planen när projektet är igång, dock måste man komma ihåg att det kostar mer ju senare en förändring sker samtidigt som påverkansmöjligheten sjunker.

Även agila projekt måste planeras. Det finns vissa förutsättningar som bör uppfyllas för att agila projekt ska passa, t.ex. är det bra med otydliga krav, när det önskas snabbt användbara resultat och när alla i projektgruppen är på samma arbetsplats och arbetar heltid. Vid agila projekt är det bra att använda sin WBS som grund för produktloggen, det är även bra med en sprintuppdelad tidsplan en s.k. leveransplan. Det är viktigt att prioritera uppgifter baserat på värde vs ansträngning. Det är viktigt att komma ihåg att produktloggen förändras under projektets gång.

När man ska bemanna projektet är det viktigt att allokera resurser vid projektstarten och att inte underskatta resursbehovet under projektavslutet. Om det fattas kompetens i organisationen behöver man kolla på om det är bäst att köpa in kompetens eller om man kan skapa den inom den befintliga organisationen. Då är det aktuellt att dels kolla hur lång tid det skulle ta att skapa och dels på hur de nya resurserna skulle utnyttjas i andra delar av organisationen.

När man tittar på ett projekts ekonomi så utgår man fortfarande från de fyra projektfaserna. I förstudien görs en förkalkyl, i planeringen görs en projektbudget, under genomförandet görs uppföljning av de aktuella kostnaderna och under avslutet så sammanställs kostnaderna. I förkalkylen kollar man om det överhuvudtaget finns förutsättningar att starta projektet, det är ju dumt att starta ett projekt som inte har några förutsättningar att lyckas. Förkalkylen kan göras på två sätt, antingen bottom-up där man detaljerat kollar på varje punkt, eller top-down där man räknar snabbt och grovt. Att top-down kan vara aktuellt är för att det är bättre att ha en grov bild av allt än att ha jättekoll på en bit men ingen koll alls på en annan. Informationen man gör kalkylen utifrån kan vara historiska data, checklistor, nyckeltal, offerter eller antaganden. Arbetar man agilt ger man istället varje sprint en bestämd kostnad som teamet måste förhålla sig till. Hur man beräknar resultatet beror sedan på om man anser att tiden eller värdet är viktigast. Är tiden viktigast använder man pay-back och är värdet viktigast använder man nuvärdesmetoden.

Det är även viktigt att följa upp planeringen allt eftersom man arbetar, detta görs enklast med visuella medel t.ex. gantt. Det är även viktigt att tänka på att det är bättre med flera små leveranser än en stor och att det är viktigt med täta avstämningar, t.ex. som de dagliga mötena i scrum.

Föreläsning 4

När man startar projekt så finns det många idéer, då gäller det att hitta guldkornen. För att hitta guldkornen kan det vara bra att kolla på projektets strategiska betydelse, om det är värdemaximerande, vilken riskexponering det ger och hur balanserad företagets portfölj blir. Då är det bra att ha koll på om projektet kommer att bli en del av ett program (flera sammanhängande projekt). Det kan även vara bra att rita in hela företagets portfölj (alla projekt) i ett diagram för att se vilka projekt som ger balans och vilka som ger obalans.

Ett projekt styrs av ett bestämt och avgränsat mål, bestämda resurser, en bestämd tidsperiod och en tillfällig organisation. Projekt är en arbetsform med starkt målfokus

Det första man gör innan man startar ett projekt är att ta reda på **vad** som ska göras och **hur**. Vad ska bestämmas innan hur. När man gör förstudien till ett projekt är det viktigt att komma ihåg att man inte har tid att ha bråttom.

Under förstudien är det viktigt bör man skapa en uppdragsbeskrivning. I uppdragsbeskrivningen ska det tydligt framgå hur bakgrunden ser ut, vad projektmålet är, vad syftet och effektmålet är och vilka projektets styrparametrar är. I bakgrunden är det bra att ta med hur projektet kopplar till andra närliggande projekt. Syftet eller effektmålet är den nytta som projektet förväntas skapa och anledningen till att projektet genomförs. Om projektledaren har blivit utsedd när förstudien påbörjas är det bra om denna leder arbetet med förstudien.

Under förstudien är det även viktigt att klargöra vilka intressenter som finns och vilka som är viktiga, projektledning är till väldigt stor del kommunikation och därför är det viktigt att strukturera informationen noga. En bra fråga att ställa sig är ”hur kan vi kommunicera om vi inte vet vem vi ska kommunicera med?” därför behöver man kartlägga intressenter.

Ett bra sätt att få ordning på sina intressenter kan vara att göra en intressentanalys. Då identifierar man vilka som är kärnintressenter, primärintressenter och sekundärintressenter. Kärnintressenter är de som har beslutande eller drivande roller i projektet, t.ex. projektledaren och beställaren. Primärintressenter är de intressenter som påverkas av eller påverkar projektet i hög grad t.ex. projektgruppen. Sekundärintressenter är intressenter med lågt intresse och som troligtvis inte kommer att påverka projektet aktivt, de som blir påverkade, det kan exempelvis vara konsumenterna. Som projektledare kan det även vara bra att göra en personlig intressentanalys, vem vill att jag ska lyckas? Det är viktigt att ha intressentbalans, det du ger ska vara jämförbart med det du får. Det kan vara bra att kategorisera intressenter efter deras inställning till projektet och hur aktiva de är. Om det finns intressenter som är både positiva och aktiva fungerar de bra som ambassadörer för projektet.

En projektorganisation består av flera sorters roller, det är de som styr och övervakar, de som organiserar och leder, de som utför och de som stödjer. Att det finns så många grupper gör att det är viktigt att ha koll på besluts- och kommunikationsvägar, detta är i teorin väldigt enkelt men betydligt mer komplicerat i verkligheten. Extra komplicerat blir det när samma person har flera roller och när företagets organisation överlappar med projektets organisation.

När man sätter upp mål för projektet är det viktigt att sätta upp smarta mål. Smarta mål är specifika, mätbara, accepterade, realiserbara och tidsatta. Formuleringen av målet är viktig för att uppdragsgivarens och intressenternas förväntningar ska hamna på samma nivå. När man ska sätta sina mål är det bra att göra en nulägesanalys för att veta var man befinner sig och vilka förutsättningar man har, exempel på detta kan vara en SWOT-analys. Det är viktigt att analysen görs utifrån nuläget och inte efter hur man tror att det blir efter att projektet har genomförts.

Under förstudien är det bra att bestämma vilken omfattning projektet ska få ha, vad som ska ingå i projektet helt enkelt. Ett bra verktyg för detta är att göra en WBS. I arbetspaketen ska det besvaras vad som ska göras, de kan även innehålla hur lång tid det tar, vad det beräknas kosta, vilka resurser som behövs och ett id-numer. Arbetspaketen bryts sedan ner till aktiviteter, aktiviteterna ska tillsammans bli 100%. När omfattningen bestäms är det även bra att bestämma vilka avgränsningar man ska ha. Att bestämma avgränsningar är viktigt för att undvika ogrundade förhoppningar hos projektets olika intressenter.

I förstudien är det bra att göra någon sorts plan, det kan antingen vara en grov plan eller en milstolpeplan. Har man gjort en bra WBS är denna bra att använda för att göra en milstolpeplan.

I förstudien bör även en funktionsspecifikation göras, denna görs senare om till en teknisk kravspecifikation. En funktionsspecifikation görs med fördel genom en MoSCoW – Must, Should, Could, Won't. Tänk på en tratt.

Den huvudsakliga uppgiften för förstudien är att ta bort så mycket osäkerheter som möjligt, helst alla. En väl utförd förstudie kan leda till att ett projekt läggs ner innan det ens har startat men det behöver inte vara ett misslyckande för det.

När projektgruppen sammanställs är det viktigt att ta åtminstone viss hänsyn till gruppdynamik, då kan det vara bra att ta användning av DISC, det är viktigt att alla färger blir representerade. Det är viktigt att inte glömma att ha en kick-off! DISC = färgindelning. Röd är dominans, blå är konformitet, gul är inflytande och grön är stabilitet.

Belbin:

Plant: en kreativ och idérik problemlösare, kan vara för självupptagen för att kommunicera effektivt.

Coordinator: mogen och självsäker ledarperson, bra på att tydliggöra mål, ta beslut och att delegera. Kan upplevas som manipulativ och som en person som lägger sitt arbete på andra.

Monitor evaluator: en diskret, strategisk och skarpsinnig person som är bra på att se alternativ. Har inte så mycket drivkraft och är inte så inspirerande.

Implementer: disciplinerad, pålitlig, konservativ och effektiv person. Bra på att omvandla idéer till verklighet. Kan upplevas oflexibel och trög när det gäller att ta till sig nyheter.

Completer: samvetsgrann och ivrig arbetsmyra, löser problem och ser till att allt levereras i tid. Tenderar att oroa sig och är dålig på att delegera.

Resource investigator: extrovert, entusiastisk och kommunikativ person som undersöker möjligheter och knyter samman resurser. Kan bli för optimistisk och tappa engagemanget.

Shaper: en utmanande och dynamisk person som trivs under press. Drivs av att utmana det omöjliga. Kan förolämpa andra och är lättprovocerad.

Teamworker: samarbetsvillig, mild, följsam och diplomatisk. Lyssnar och bygger relationer utan att skapa konflikter. Svårt att fatta beslut i krissituationer.

Specialist: fokuserad, dedicerad och självgående person. Tillför unik kunskap och skicklighet. Bidrar endast inom sina smala områden och fastnar lätt i tekniska spörsmål.

I Adizes modell är beteendestilarna bytt mot fyra karaktärer, produceraren, entreprenören, integreraren och administratören. Produceraren fokuserar på resultatet och gillar handling, hen kan ses som en arbetsnarkoman. Entreprenören är kreativ och har många idéer, hen ser alltid möjligheter och aldrig problem, hen är nyskapande och gillar att ta risker hen kan dock vara otålig och vara dålig på att fullfölja. Integreraren fokuserar på medarbetaren, hen ser till att gruppen fungerar och att det är en bra stämning, dock kan uppgifterna och effektiviteten försummas, hen är bra på att delegera men sämre på egna beslut. Administratören lägger vikt i att saker görs på rätt sätt och att det är ordning och reda, hen är bra på att planera, samordna och kontrollera.

Föreläsning 5

En ledare utses och/eller bekräftas alltid av andra, antingen formellt eller informellt. En ledare påverkar andra genom sitt kroppsspråk, sin röst, sina känslor, belöningar o.s.v. En ledare bör kunna anpassa sig efter situationen och vara föränderlig. Som ledare har man ett antal maktbaser, både

inom personen och som följer med positionen. Grunden för att vara en bra ledare är att vara uppmärksam. Som ledare är det viktigt att ha koll på vad som motiverar. Viktiga teorier för att ha koll på motivation är Maslows behovstrappa, Herzbergs inre och yttre faktorer och Deci & Ryans teorier kring inneboende motivations betydelse för kreativitet.

Många ledarskapsmodeller liknar varandra och hänger ihop. Situationsanpassat ledarskap går på många sätt att koppla till gruppens livscykel. När gruppen är i formningsfasen behöver ledaren vara guidande och ge tydliga direktiv. När gruppen sedan går över i den stormande fasen behöver ledaren anta en mer coachande roll och ge mer stöd. När gruppen börjar normeras kan ledaren släppa mer på direktiven och satsa mer på de stöttande bitarna. Till sist kommer gruppen att börja prestera och då kan ledaren börja delegera och backa även med de stöttande bitarna.

Apan

Vems är problemet? Den som stör sig äger problemet och måste välja att ändra situationen, glömma det eller säga det. Om man inte äger problemet så har man inget ansvar och kan välja om man vill ta tag i det. Vill man inte ska man säga det med jag-budskap och vill man ska man lyssna aktivt eller coacha.

Kommunikationsgrejs

Föreläsning 6

Det bör finnas många leveranser genom hela projektet. Delleveranser är vad som levereras utöver själva produkten eller slutresultatet. Delleveranser kan vara en uppdaterad projektplan, en prototyp, statusrapporter, dokumentation, testprotokoll, leveransgodkännande eller en slutrapport. Det finns alltid delleveranser.

Införandet av slutprodukten, implementeringen, kan vara ett eget projekt men det beror på omfattningen. Implementeringen behöver planeras. Vem är mottagaren? Det kan behövas göras nya intressent- och nulägesanalyser. Nya mål kan behöva sättas. Vanligtvis brukar införandet vara ganska bråttom. Det kan behövas nya roller och gruppen kan behöva omarbetas, detta gör att man behöver ta reda på vem som har vilka befogenheter och vilka ansvar. Det kan till och med vara så att projektledaren behöver bytas ut till någon med andra kompetenser som passar bättre under införandet. Det är viktigt att projektgruppen kan anse att produkten är färdig, det är lätt att tycka att man hade kunnat göra mer och bättre. Det kan även vara svårt att hantera kritik om kunden anser att produkten inte fungerar. Om gruppen omarbetas så är det viktigt att se till att nyckelresurserna finns kvar. Det är viktigt att man håller tempot och motivationen uppe hela vägen in i kaklet. Som projektledare måste man även komma ihåg att olika medlemmar upplever förändring och avslut på olika sätt, då är det viktigt att bevara gruppdynamiken.

Vid införandet kan man möta en del motstånd. Projektgruppen är nästan alltid jättestolt över sitt arbete medan kunden måste ”gå in” produkten och kommer att ge motstånd. T.ex. så kan upplärning och introduktion av produkten störa den vanliga verksamheten. Har man gjort ett bra jobb så kommer inställningen att ändras, det viktiga är att man är beredd på att det kan finnas motstånd.

Det är viktigt att ge löpande och tillräcklig information samt att man berättar den positiva berättelsen. För att bemöta motståndet är det bra att få folk att känna sig delaktiga och att man försöker hitta positiva ambassadörer, håller man projektägaren på sin sida så har man stöd. Det kan vara bra att använda sig av en referensgrupp, men då måste man tänka på att använda den klokt.

Vid överlämning är det bra att ha koll på vad det faktiskt är som ska överlämnas, det beror på projektet och hur man avslutar. Man måste bestämma redan från början vad som ska ingå och inte. I

målsökande projekt är det mer flummigt vad som ska överlämnas. Vid överlämning är det bra att göra ett acceptanstest. När man gör acceptanstest måste man bestämma vem som ska bedöma, det kan vara projektledaren och/eller beställaren eller så kan det vara en expert eller fristående besiktningsman. Acceptanstestet kan göras genom en testspecifikation eller genom stegvis testning. Stegvis testning sätter press på teamet som måste prestera, fördelen är att man kan fakturera stegvis. Det är viktigt att acceptanstestet dokumenteras, dels genom ett protokoll men även med en restlista som visar om något är över. Det är viktigt att restlistan signeras av båda parter.

I avslutningsfasen sker många aktiviteter. Man ska dokumentera, arkivera och sprida, man ska skriva en slutrapport, man ska ha en formell avslutning,, man ska utvärdera riskhanteringen o.s.v. något som är lätt att glömma men är väldigt viktigt är att man avslutar projektets konton. När man avslutar är det även viktigt att fasa ut projektgruppen, de har ofta ett sorgearbete att göra.

Det är viktigt att utvärdera arbetet utifrån, tid resurs och kvalité och att jämföra med det planerade utfallet.