



## Projekt som arbetsform

# Vad är projekt och varför finns det?

Projekt handlar mycket om struktur och organisering, även om 'styrbarhet' och kommunikation.

*Ett enkelt exempel;*

Två personer, Liv och Mira skall resa iväg en helg till ett litet hotell längs kusten. Liv tar en väska och packar ihop lite lagom kläder, necessär, en mobilladdare, mm strax före avfärd och drar på sig jackan, då det kanske är lite kallt ute. Mira tar en kaffe och funderar igenom helgens resa, skriver en packlista, plockar fram sakerna på listan, hämtar en väska som är lagom stor och packar ner i den, inklusive en varmare jacka (som inte behövs under resan men förväntas behövas dag 2 enligt väderprognosene).

Mira kan anses ha genomfört ett simpelt projekt medan Liv inte har gjort det. Det är rimligt att anta att Mira blev bättre förberedd för resan, har med sig allt som behövs, i en lagom stor väska, etc - (men det går egentligen inte att avgöra.)

## Diskussion

- Vilka för- och nackdelar finns i exemplet?

# Vad är projekt och varför finns det?

Projekt handlar mycket om struktur och organisering, även om 'styrbarhet' och kommunikation.

*Exemplet fortsätter;*

Liv och Mira fick en väldigt bra resa. Det blev lite kallt för Mira när de gjorde ett oplanerat stopp och hennes jacka låg i väskan och lite trixigt när Liv inte hade någon baddräkt till hotellets bad, men de var ändå så nöjda att de snart skall göra om resan. Mira har kvar sin packlista och har gjorde några förändringar direkt när hon kom hem förra gången, så att det nu är färre strumpor och jackan skall tas med löst, mm. Eftersom de på hemvägen skrattat om Livs glömda baddräkt och andra saker som ställt till det, ber hon Mira att skicka henne packlistan så hon kan ta hjälp av den.

Den här gången får båda med sig allt som behövs, (men de fick inte lika mycket att skratta åt.)

## Diskussion

- Fler för- och nackdelar från exemplet
- Vad skiljer Miras agerande från Livs, dvs vad gör det till "ett projekt"
- Hur kan vi betrakta Miras metod utifrån Struktur, Organisation, Styrning & Kommunikation?

# Projekt i organisationer

- Projekt kan vara lämpligt som arbetsform för såväl individer som grupper.
- När ett projekt skall drivas inne i en existerande organisation uppstår många beroenden, det är tex viktigt att klargöra beslutsordning, mandat, resurshantering, etc.
- Organisationer är olika lämpade att genomföra projekt, som även kan genomföras på många olika sätt. I större organisationer är det vanligt med en specifikt anpassad projektform och projektmetodik. De flesta av dessa syftar till att hantera de vanliga och självklara problem och utmaningar som uppstår tillföld av den existerande organisationen.
- För att sätta projekt i sitt sammanhang kontra organisationer, behöver vi kort reflektera över själva organisationens orsak, egenvärde och syfte.

## Diskussion

- Varför finns organisationer?
- Varför är företag organiserade som de är? (hierarkiska system, chefer-medarbetare, avdelningar)
- Vilka är i regel företags syften och mål

# Förändring på gång? vinst inte längre “allt”?

## Big business is beginning to accept broader social responsibilities

Pursuing shareholder value is no longer enough, it seems

Aug 22nd 2019



The Economist

...är nog ändå än så länge undantagen som bekräftar regeln, men hur länge?

# Projekt i organisationer

När en projektgrupp bildas i en organisation är det vanligt att den utgörs av medarbetare från olika avdelningar, team och hierarkisk nivå. Man kan ofta se detta som ett sätt att kringgå den ordinarie organisationen. Projektmedlemmarna ges i regel mandat att ingå i projektet från sin ordinarie chef, men det blir ibland otydligt hur stort mandat som är givet och vilka resurser som kan nyttjas.

Så fort som projektledaren är en annan än projektmedlemmens ordinarie chef uppstår en kluven lojalitet. Projektmedlemmen måste förhålla sig till både sin chefs önskemål och krav och projektledarens. Genom att sätta tydliga gränser, erkända arbetsmetoder för projektet och organisation, mm kan problemen med detta minimeras. Men de måste *alltid* hanteras, och inte bara av projektledaren.

## Diskussion

- Vilka problem kan tänkas uppstå till följd av att en projektgrupp består av medlemmar från olika delar av organisationen? Vilka fördelar?
- Vilka utmaningar uppstår för en medarbetare till följd av dubbel lojalitet gentemot projektet och chefen?

# Projekts syften

Det kan finnas olika syften med att utföra en uppgift som ett projekt.

- Effektivitet – tex, precis rätt kompetenser ingår i teamet
  - De som har nödvändiga färdigheter (tex, kan rita, bygga, skapa)
  - De som har viktiga kunskaper om företaget, marknaden, tekniken, mm.
  - De som skall ta emot och använda resultatet (ex nytt lagerhanteringssystem)
- Skapa nya kontaktvägar i organisationen
- Självbärande strukturer – dokumenteras, följer klara system, etc
- Bygga team-känsla mellan individer och avdelningar
- Hantera en ovanlig uppgift som inte hör hemma någonstans i organisationen
- När någon eller några utifrån organisationen skall delta eller utföra något.

## Diskussion

- Ge exempel på uppgifter som är onödiga att genomföra som projekt, och varför.

# Projektstruktur

En av de största styrkorna med projekt som arbetsform är att de i regel skapar en struktur som inte är beroende av någon enskild individ. Motsatsen är tex om en kock har alla recept och dagens meny i huvudet – blir kocken sjuk är det mycket svårt för restaurangen att hantera dagens arbete.

I projektformen ingår i regel strukturbärande verktyg som projektplan med milstolpar och mål, förstudier, uppföljning, [projekt]förändringsverktyg, mötesprotokoll, resursallokering, mm.

Genom att följa etablerade projektmetoder, planer och dokumentera projektets framskridan blir projektet mer eller mindre som en egen organisation i den större, där alla delar generellt sett går att byta ut eller ersätta.

Det föreligger stor risk att projekt blir onödigt komplexa, komplicerade och ‘tunga och tröga’ till följd av den stora omfattningen av system, dokument, formalia och väntetider. Avvägningen mellan noggrannhet och frihet behöver göras för varje organisation och projekt. I större organisationer används ofta olika bedömningsgrader för projekt, så att större projekt har en högre grad av dokumentation och struktur medan mindre kan ‘köras’ snabbare och enklare. (Ofta står detta i direkt relation till projektets budget).

## Diskussion

- Hur kan man finna rätt nivå av struktur för ett projekt? Hur kan man hantera en “omfattande” struktur och ändå förbi effektiva?

# Projektmetodik

Projekt är en arbetsform med syfte att leverera ett förutbestämt resultat vid en given tidpunkt med hjälp av en tillfällig organisation. Projektmetodiken är en uppsättning metoder och verktyg som beskrivs i en styrmodell vilken vanligtvis kallas projektmodell. Projektmodellen innehållar en beskrivning av projektprocessen, roller och styrdokument.

# Projekt som processer

“Ett projekt kan beskrivas som en process, med start och ett slut. Ju mer detaljerad projektprocessen är, desto högre grad av styrning har projektarbetet och därmed kraven på hur uppdraget skall utföras. Syftet med att beskriva projekt som en process är att säkerställa att styrning och ledning av varje projekt genomförs på ett i förväg specificerat sätt. Det skapar förutsättningar för att utveckla gemensamma metoder och arbetssätt samt underlättar kommunikation inom projekten och med externa intressenter.”  
(Bo Tonnkvist)

## Vad är en process?

- En serie sammanhängande aktiviteter
- Att förädla en vara eller tjänsts för att tillgodose ett behov
- har minst en leverantör som levererar indata och en kund som är mottagare av utdata

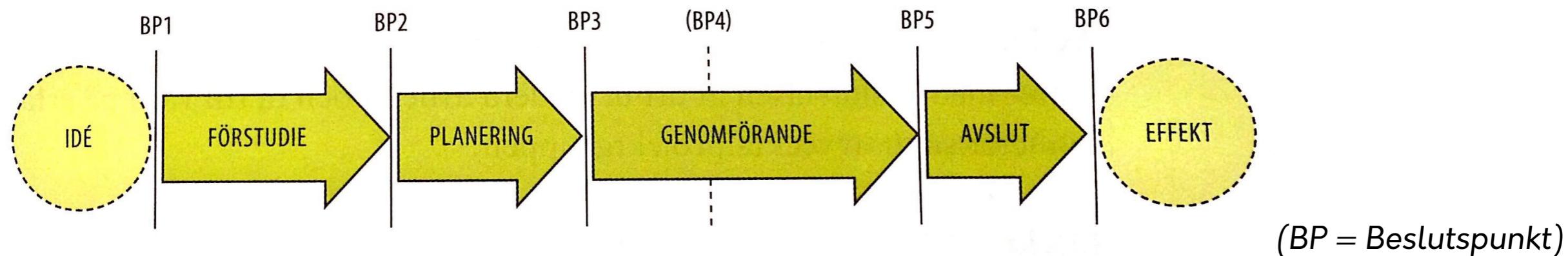
Projektarbete består av flera processer som var och en har sitt speciella syfte och mål. Det finns processer av olika kategorier: Kärnprocessen utgör projektets huvudflöde (arbetsuppgifter som leder fram till projektets resultat) och stödprocesser (sådant som behövs för att utföra arbetet i kärnprocessen). Resursfördelning är en typisk stödprocess, tex matförsörjning till de som arbetar på ett bygge, rekrytering av personal, lokalvård, IT-support, mm.

# Projektmodellen

Organisationer får fördelar av att införa en projektmodell, tex att ansvar och befogenheter förtydligas, mål och krav blir mätbara, projektprocessen och dokumentationen blir enhetlig. Detta ger tillsammans en god överblick och underlättar prioritering mellan olika projekt. Projektmodellen utgör en central del av projektmetodiken och består i allmänhet av följande delar:

- **Projektlivscykel** – beskrivning av projektfaser och beslutpunkter
- **Styrdokument** – mallar för dokument som behövs för att starta, planera, ändra och följa upp
- **Organisation och roller** – beskrivning av ansvar och befogenheter

# Projektlivscykeln



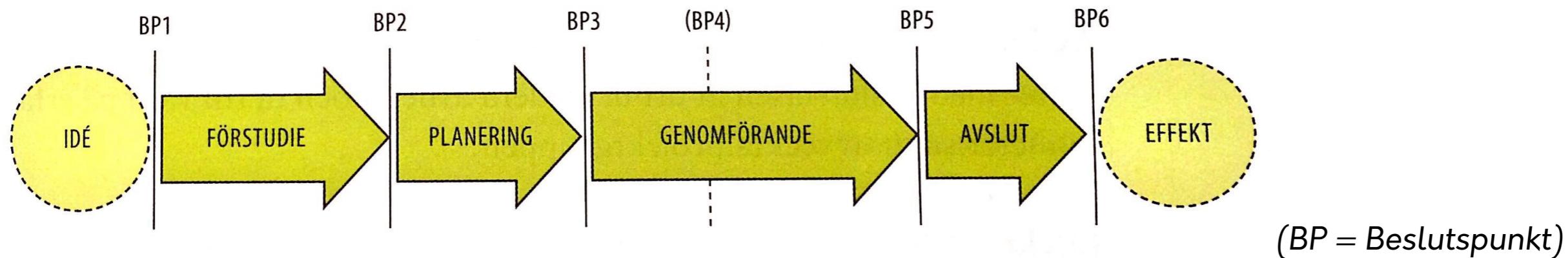
**Idé** – Syftet med fasen är att ledningen, eller annan beslutsinstans, kan bedöma och prioritera projektidén tillsammans med andra projektidéer, eller annat som tar resurser, så att beslut kan tas om att starta en förstudie.

**Förstudie** – Syftet med förstudien är att minska osäkerheten genom att analysera förutsättningar att genomföra projektet. Krav behöver dokumenteras, projektets omfattning definieras, lösning väljas, intressenter kartläggas och [affärs]nyttan bedömas för att ställas mot kostnader och risker.

## Diskussion

Vad skiljer Idé från Förstudie?

# Projektlivscykeln



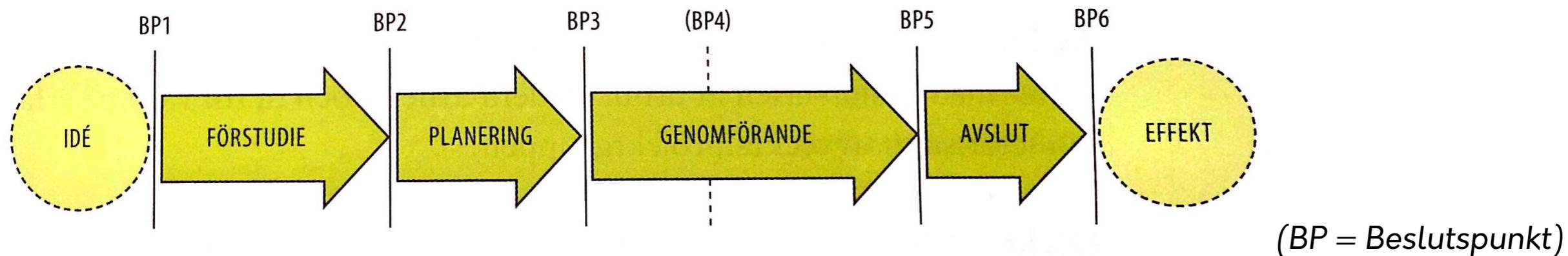
**Planering** – Syftet med planeringen är att välja metod för genomförandet och ta fram en plan för hur projektmålet ska uppnås. Aktiviteter behöver definieras, uppskattas, synkroniseras, resurser organiseras, kostnader kalkyleras och risker hanteras.

**Genomförande** – Under genomförandefasen tas resultaten fram och överlämnas. Aktiviteter och kostnader följs regelbundet upp, avvikelser analyseras och eventuella ändringar hanteras. Ett projekt kan ha flera delleveranser eller en stor leverans i slutet av genomförandet.

## Diskussion

Kan man planera ett projekt i detalj utan att genomföra det samtidigt? Dvs, avvägningen mellan planering och genomförande, hur kan man resonera?

# Projektlivscykeln



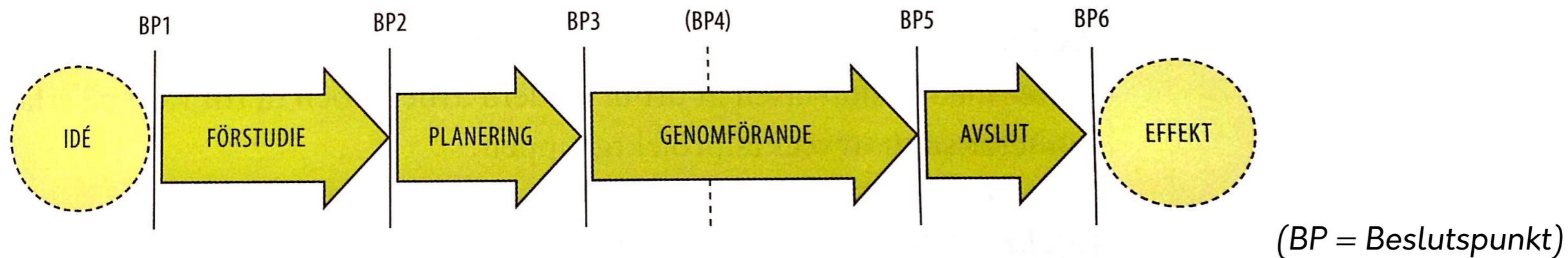
**Avslut** - Syftet med avslutsfasen är att utvärdera arbetet och ta tillvara på erfarenheter samt avveckla projektgruppen

**Effekt** - Syftet med effektfasen är att säkerställa att nyttorna realiseras och följs upp. Detta arbete kan börja i samband med första leveransen, alltså innan projektet är klart.

## Diskussion

Vems ansvar är det att följa upp projektet i de avslutande faserna?

# Projektlivscykeln

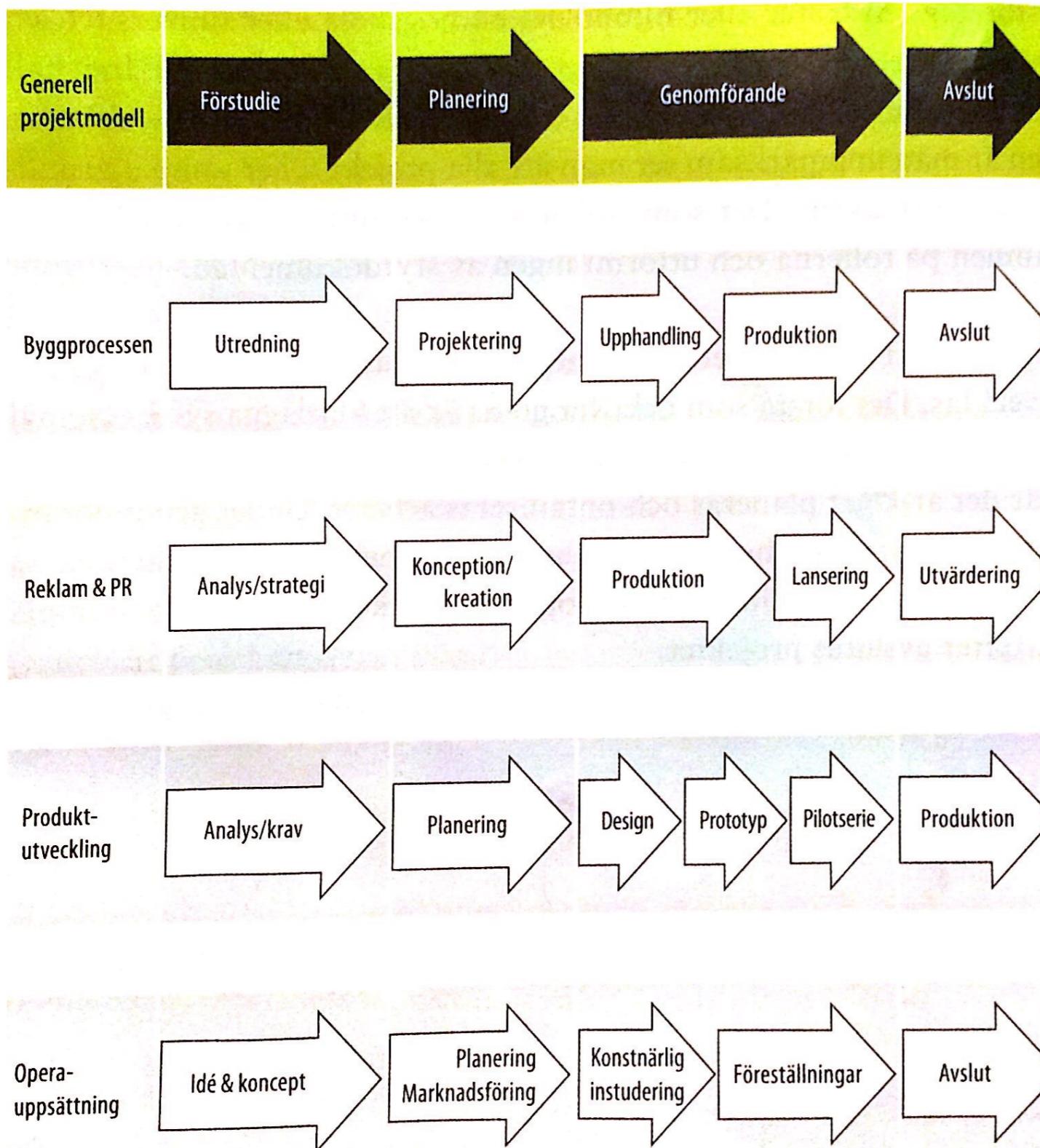


**Beslutspunkterna** kallas ofta 'grindar' vilka får passeras först när resultatet av föregående fas är godkänt. Vid varje beslutspunkt genomförs ett beslutsmöte som kan resultera i olika resultat;

- Fortsätta enligt plan
- Gå tillbaka och ändra eller komplettera
- Stoppa projektet tillfälligt
- Avsluta projektet

I regel har varje beslutsmöte tilluppgift att godkänna den pågående/avslutade fasen och sätta ramarna och ge klartecken för nästa fas.

# Projektmodellen passar 'alla' branscher och uppgifter...



...men olika faser ser olika ut,  
är olika långa och har olika  
delsmoment beroende av  
uppgiftens natur och  
omgivning.

# Styrdokument

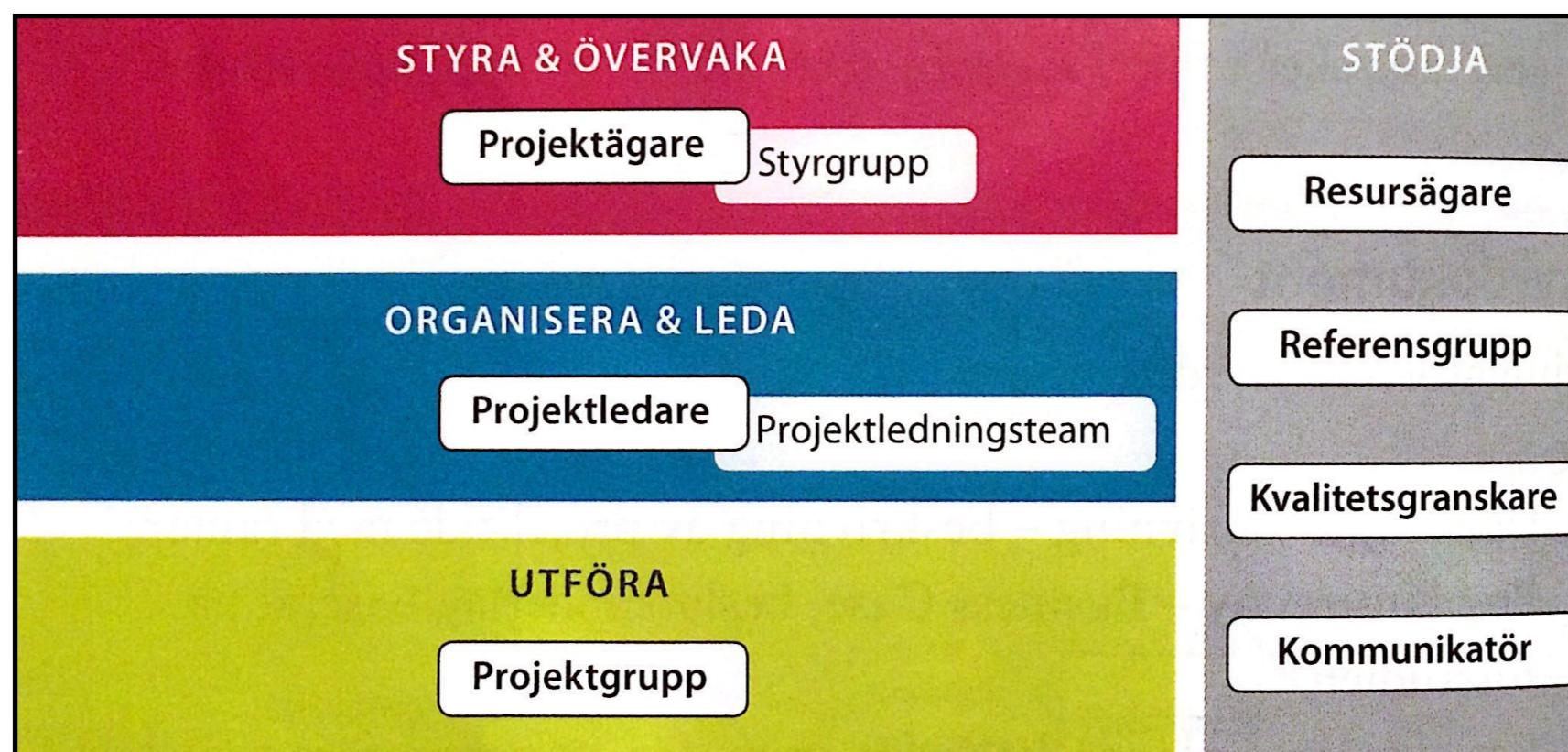
Olika organisationer har olika krav för vilka styrdokument som krävs i just deras miljö, men i regel är några mer vanliga som obligatoriska dokument;

- Uppdragsbeskrivning - innehåller projektets idé och ramar.
- Projektdirektiv - Affärsplan, beslutsunderlag baserat på förstudien.
- Projektplan - planer, kalkyler, m.m
- Slutrapport - Resultat, utvärdering av projektet, lärdomar,
- Statusrapport(er) - underlag för löpande uppföljning
- Beslutslogg - protokoll med beslut vid beslutspunkter
- Förförändringsförfrågningar - Vid större projektändringar, målstolpar, resultatformuleringar, budget eller resurser.

# Organisation och roller

- För fungerande och effektiv projektorganisation krävs tydlig fördelning av befogenheter och ansvar.
- Varje projektroll bör vara unik, med tydligt definierat ansvar och befogenhet.
- Man bör undvika delat ansvar, då det skapar osäkerhet och risk att uppgifter ”glöms” bort.
- Håll isär roller och befattningar - ex kan en VD ta rollen som sekreterare i ett projekt

Man kan dela upp olika projektroller i fyra kategorier;



# Styrande roller i detalj

**Projektägare:** Har genom att vara projektets beställare och sponsor den viktigaste rollen i projektet, i hänseende att hen har det övergripande ansvaret för projektet och skall säkerställa att det finns ett tydligt uppdrag och tillräckliga resurser.

- *ansvarar för effektmål och projektmål*
- *utser projektledare och tilldelar resurser*
- *ordförande i styrgruppen*
- *initierar, följer upp och avslutar projekt.*
- *ansvarar för förstudien*
- *ansvarar för effekthemtagningen*

**Styrgruppen:** är projektets beslutande organ som validerar och verifierar projektet under hela cykeln. Bör vara liten och bestå av personer med relevant kunskap om projektet och/eller verksamheten som ska använda resultatet.

- Säkerställer att projektet ligger i linje med verksamhetens övergripande mål
- Fastställer projektplanen och godkänner resultat
- Granskar resultat och beslutar om ändringar
- Hanterar affärsmöjligheter och risker

# Ledande roller i detalj

**Projektledaren;** skall huvudsakligen se till att projektmålet nås. Kan betraktas som en VD som arbetar för projektägare och styrgrupp.

- Organisering och leder arbetet
- Delegerar och följer upp aktiviteter
- Löser problem och hanterar konflikter
- Påverkar och får saker gjorda
- Kommunicerar, engagerar och motiverar
- Rapporterar utfall och hanterar risker och ändringar
- Kallar till och leder projektmöten
- Tillämpar projektverktyg och projektmodeller

I större projekt har man ibland projektledningsteam där man delar på olika ansvar och områden av projektledningen. I vissa branscher delar man rollen i två, tex i reklambranschen är det vanligt med produktionsledare som sköter det vardagliga arbetet med projektet och en Key Account Manager som har ansvar för affären och kundkontakter.

# Utförande roller i detalj

En projektgrupp skall endast bestå av de personer som behövs för att utföra projektets uppgift. (kan vara externa och interna resurser)

Kompetens och samarbetsförmåga är viktiga urvalskriterier. Både viss kunskap och förmågan att tillämpa den spelar roll. Då projektgruppen utför projektets aktiviteter och en person sällan ensamt innehåller all den kompetens som krävs, består de flesta projektgrupper av en kombination av genrealister och specialister med olika kompetens. Samspelet inom gruppen måste planeras och ledas för att få ut det bästa gemensamma resultatet (effektiva, agila team!). Agila team uppnås lättare om resurserna är heltidsbelagda i projektet och har gemensam geografisk placering.

- ser till att delegerade uppgifter utförs
- planerar och organiserar egna uppgifter
- rapporterar prestationer och arbetade timmar
- följer rutiner, metoder och kvalitetssystem
- föreslår förbättringar
- deltar på projektmöten och tar ansvar för att sätta sig in i projektets uppgift och leverans
- påtalar oklarheter och lyfter risker och problem

## Stödjande roller i detalj

**Resursägare** är vanligtvis linjechefer som inte ingår i projektorganisationen. De skall tillhandahålla resurser för de projekt som företaget vill driva och är därför också ansvariga för resursernas kompetensutveckling. I vissa organisationer får projektledare kämpa hårt för att nyttja de resurser som behövs, även om projektet har ett tydligt mandat. Öppen kommunikation och god informationsspridning från projektledaren är ofta nödvändigt för ett fungerande samarbete med resursägarna.

**Referensgruppen** är ett forum för att testa idéer, lösningar och delresultat. Kan vara ett effektivt stöd för projektledaren att hålla kursen, nå rätt resultat och nå intressenternas förväntningar. Referensgruppen kan bestå av potentiella användare, tilltänkta kunder eller affärspartners.

**Kommunikatör** kan behövas i projekt med många intressenter, eller som har ett kontroversiellt uppdrag eller berör många parter med skilda meningar.

**Kvalitetssäkrare** är en oberoende person med uppgift att kvalitetsgranska projektet, såväl arbetsgång som resultat. Dagens Scrum Master är ett exempel från industrin.

# Mål, syfte och milstolpar



## Små, men viktiga skillnader

I olika sammanhang används uttrycken mål, syfte och milstolpe – tex i projektledning eller andra större uppgifter, tex en kick-off eller kundprocess.

Det blir ibland otydligt vad som egentligen menas när dessa uttryck används slarvigt eller utan tillräcklig finesse. Omvänt kan en skarp målformulering ge hög effektivitet och vara en ren fröjd.

För att undvika problem med dessa begrepp skall vi här gå igenom dessa och definiera dem tydligare.

# Milstolpe

Milstolpens engelska motsvarighet är en “milestone”, (den enda skillnaden är alltså att det är en sten och hur långt avstånd som avses). De svenska milstolparna är alltså konkret de avståndsmarkörer som förr placerats ut längs riksvägarna.

I till exempel projektarbete är det brukligt att använda sig av ‘milstolpar’ för att markera vilka som är viktiga eller betydelsefulla punkter som passeras på vägen till huvudmålet (slutdestinationen).

I dessa fall saknas i regel en logiskt rättvis avståndsuppfattning mellan milstolparna, två eller tre betydelsefulla punkter kan uppnås tätt eller långt ifrån varandra (i tid) och utan någon särskild ordning. Andra är beroende av föregående och mer logiskt stydda.

Huvudsakligen är milstolpar något som mest angriper deltagarnas mentala aspekter. De blir punkter att sikta mot och i regel att känna viss tillfredsställelse över att uppnå. (Mer konkret och praktisk nytta med milstolparna finns blott blygsamt)



# Mål eller milstolpe?

## Diskussion

- Inser vi skillnaden mellan ett mål och en milstolpe?

## Två exempel;

- *Ett mål kan tex vara att cykla från Göteborg och nå Borås, en milstolpe på vägen är att passera Bollebygd.*
- *Ett mål kan vara att ha cyklat från Göteborg till Borås, en milstolpe på vägen är att ha skaffat en cykel.*

# Syfte eller mål?

Inte sällan blir det snårigt i uppdelningen mellan syfte och mål, särskilt om vi skall formulera dem vid samma tidpunkt.

En del av problematiken med detta ligger i att ett ”syfte” i regel också är ett ”mål”, men ur ett annat perspektiv. I projektarbete används begreppet ‘effektmål’, vilket beskriver den realiserade nyttan – effekten – som skall uppnås efter att projektet är klart. Effektmålet kan i regel inte mätas förrän en tid efter ett projekt är avslutat, ibland inte förrän efter många år.

(Projekt Hallands ås a.k.a Hallandsåsen syftar till att öka tågtransporterna mellan landområdena på respektive sida om Hallandsåsen genom att förkorta transporttiden, mm – och därmed även öka näringssverksamhet, handel, etc. Effektmålet är ännu 2020 svårt att till fullo mäta... )

Syftet med ett projekt är alltså ofta detsamma som effektmålet – dvs ett mål. Projektets mål är dock oftare mer konkreta och kan och bör uppnås inom projektets livslängd.

Exempel:

- *Ett mål kan vara att ta B-köjkort, medan syftet är att kunna köra bil till en arbetsplats*
- *Syftet är att kunna kommunicera skriftligt med myndigheter, målet är att behärska tre brevmallar.*
- *Målet är att förstå ’syfte’, syftet är att kunna använda ’mål och syfte’ korrekt.*

# Syfte

- Syfte är tydligt kopplat till nytta - den nytta vi vill uppnå med något är lämpligt även vårt syfte med att utföra det.
  - Därför fungerar syftet ofta motiverande, dvs när vi påtalar en nytta kan ett värde inses.
- En aktivitet kan ha mer än ett syfte, och mer än en enstaka aktivitet kan bidra till samma syfte.
- Då syftet är kopplat till nyttan är det också syftet som ofta används för att avgöra om något var lyckat eller ej.
  - Syftet kan uppnås även om ett eller flera relaterade mål inte nåtts.
    - ex) Målet är att ro ett maraton, syftet är att få väsentligt bättre kondition genom att träna. Syftet = nyttan, kan nås även om målet missas på några hundra meter i slutändan.
- Utan ett tydligt syfte är det svårare att både formulera mål och sätta rätt mål.
  - Syftet är en god hjälp när vi utvärderar våra mål, och alltså en god idé att specificera först.

# Mål

- Mål är i regel något som skall uppnås
  - Ofta kan vi se våra mål som en 'leverans'.
  - Dvs, målet är något konkret och det är vanligt att målet anses uppnått när vi 'levererat' något, tex en produkt, sprungit ett lopp, städat huset, kommit fram till Oslo, etc.
- För att mål skall fungera bra krävs en skicklig målformulering
  - Formuleringen skall självklart träffa rätt, så att vi strävar mot det önskade resultatet
  - Formuleringen skall även säkerställa att målet är konkret, så att det blir lätt att avgöra om det är uppnått eller ej.
  - Formuleringen bör även vara tydlig och lättkommunicerad, så att alla inblandade förstår.
- En bra metod vid målformulering är SMART-modellen.

# SMARTa mål

Att göra en bra målformulering är inte bara svårt och nödvändigt, det är värdefull egenskap för vem som helst!

Mål är inte bara en slutstation - Det är både ett planeringsverktyg och kopplat till känslor som tillfredsställelse och stolthet.

En hjälp till att sätta bra mål är att jobba enligt SMART-modellen.

SMART står för;

**S** - Specificerat

**M** - Mätbart

**A** - Avgränsat

**R** - Realistiskt

**T** - Tidsatt

# SMARTmål

Exempel på ett icke-SMARTa mål;

“att bli bättre på att komma i tid”

“Skapa en ny version av programvaran”

“bygga en bro över ån”

Exempel på SMARTa mål

“Att inte vara mer än fem minuter sen till fler än två möten i veckan”

“Att inte vara mer än i snitt fem minuter sen till någon avtalad tid, fler än två gånger i veckan, över en lopande 3-månadersperiod, inom ett halvår från den 1 januari 2022”.

“Att skapa en ny version av programvaran, som hanterar de tio mest prioriterade problemen i existerande version, färdig att presentera innan Juni-mässan i Zyrich”

# Övning - SMARTmål

Arbeta två och två, formulera SMARTA mål för följande uppgifter;

1. Ett projekt som har till syfte att se till att en grupp människor kan ta sig över till andra sidan floden för att där kunna sätta upp ett andra basläger. Beställaren vill ha en bro som kan utgöra en viktig länk i förbindelsen mellan baslägren.

Kompletterande information;

- Bron skall vara färdig att använda inom femtio dagar från nu
- Bron skall byggas med timmer och rep
- Bron skall ha ett tilltalande utseende

SMART står för;

**S** - Specificerat

**M** - Mätbart

**A** - Avgränsat

**R** - Realistiskt

**T** - Tidsatt