

Föreläsningsanteckningar

**To971006**

## **Genomgång av övningsuppgift 3 (Mats Engwall)**

Några kommentarer till de analyserade projekten.

### **Projekt mål**

Det är inte alltid möjligt att ange ett detaljerat projekt mål. Vid forskningsprojekt går det inte alltid att säga vad som projektet skall uppnå utan målet formuleras genom interaktion mellan uppdragsgivaren (uppdraget) och projektledaren under tiden som projektet pågår.

### **Hierarki inom företag**

Att det inte finns ett organisationsschema innebär inte nödvändigtvis att det är en platt organisation. I stället för fast hierarki införs ofta "gradbeteckningar".

### **Status för projektet**

Det är viktigt för projektledaren att få upp projektets status och därmed få bättre (få behålla) resurser, exempelvis få den bästa personalen till sitt projekt.

### **Styrgrupp vid matrisorganisation**

Vid matrisorganisation kan det vara bra att "avdch" sitter med i styrgruppen vilket innebär att "avdch" senare får utföra vad de tidigare varit med om att bestämma.

## **Kursavslutning "Att förstå projektledning" (Mats Engwall)**

Exempel på stora missar är Sydney Opera House. De missade på alla tre delarna, prestation, ekonomi och tid. Skulle ha varit klart 1963, blev klart 1974. Kostnadsberäknades till 7.2 och kostade 102.0 (million \$). Prutningar skedde också på prestationen.

Ändå är Sydney Opera House mycket känt och omtalat. Detta leder till frågan:

### **Vad är kriteriet för ett lyckat projekt?**

#### **Resultatet eller processen?**

- Bedömning av olika företeelser
- Fiaskot i processen  $\Rightarrow$  resultatets succé (Bra marknadsföring!?)
- Effektiv process  $\Rightarrow$  misslyckat resultat (Inte säkert att en effektiv process ger ett lyckat resultat)

### **Bedömning utifrån resultatet**

- Ex post: Med facit i hand
- Politiska bedömningskriterier
- Tidpunkten för bedömningen

### **Exempel Globen**

- Först var det positivt att förknippas med att ha varit med och bygga Globen
- Sedan blev det negativt (förknippades med konkurser och takläckage)
- Sedan positivt igen?

### **Bedömning utifrån processen**

- Avgränsningsproblem: Vilken process?
- Olika utgångspunkter:
  1. Objektet (resultatet, produkten, förändringen)
  2. Aktören (projektledaren)  
(Alla är inte med hela tiden av processen, t ex arkitekter i början kontra byggnads firma under själva uppförandet)

Mats käpphäst: **"Många tror att det finns en Napoleon som leder processen under hela projekttiden"**

### **Ordet "projekt" kan ha olika betydelse**

- Utifrån objektet:  
"Projekt" = Idé, utveckling/satsning
- Utifrån projektledaren:  
"Projekt" = Uppdrag, (kontrakt/finansiellt anslag)

Mats käpphäst: **"Projektledaren ska bedömas mot det uppdrag han fått"**

### **Bedömning utifrån projektledarens uppdrag**

- Vad ingår i uppdraget?
- Hur formuleras uppdraget?
- Vem formulerade uppdraget?
- Varför?
- När?

Det är inte säkert att beslutet att starta projektet är ett resultat av "rationellt beslutsfattande". Projektets förutsättningar att lyckas beror också på om kalkylen för projektet var en pessimistisk eller en optimistisk kalkyl. Ju stabilare, precisa (detaljerade) och rimliga (realistiska) målen är, desto bättre kommer projektet att gå.

**Tre vanliga bortförklaringar**

1. Projektledaren var inkompetent
2. Målet var otydligt
3. Omvärlden är dum

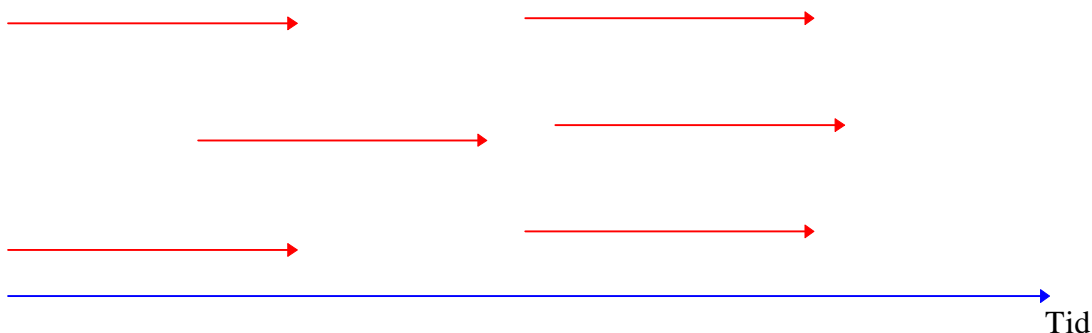
Att rationellt ta fram beslutsunderlag innebär att ta fram flera alternativ. Värdera dessa utifrån deras för- och nackdelar och sedan välja det bästa alternativet. Hur många gör detta? I många fall är det oftast bättre för uppdragsgivaren att visa på ett alternativ och svartmåla resten. Att prata i visioner kan vara effektivt. Undvik detaljer (som kan vara negativa för olika människor). Var gärna överoptimistisk (ej realistisk).

I många fall är det redan "kört" för projektledaren eftersom beslut redan är taget när projektledaren "anställs". Eftersom beslutet redan är taget så är det svårt att ändra på det. Särskilt svårt är det vid projekt som baseras på politiska beslut. När beslutet är taget så kan förhandlingarna om målet fortsätta och målet "byggas på".

**Mats käpphäst: "Effektiv projektledning" är ett tomt begrepp. Det går inte att definiera och skiljer sig mellan olika projekt och på hur bedömningen har skett.**



I själva verket måste forskning på projekt ta hänsyn till omvärldsförhållanden, exempelvis att inom en moderorganisation kan ett flertal projekt pågå samtidigt och påverka varandra.



Mats käpphäst: ”För att förstå projektledning måste man förstå mer än bara handgrepp.”

Anpassa ledarstilen till sammanhanget.

### Lärans innehåll

1. Projektuppdraget
  - Dimensionerna tid-funktion-kostnad
2. Projektprocessen
  - Faser/etapper
  - Resursförbrukning
3. Projektplanering (och uppföljning)
  - Strukturen (WBS)
  - Logikplanering (CPM/PERT)
  - Budgetering
  - Prestationsuppföljning (Earned Value)
4. Projektorganisationen
  - Projektledaren
  - Projektgrupp
  - Projektorganisationens uppbyggnad
5. Projektets omvärld
  - Koppling till moderorganisation
  - Koppling till underleverantörer

### Lärans grundmodell

- Ett entydigt, externt givet **tidsbegränsat uppdrag**
- som skall genomföras i en **stabil omvärldsmiljö**
- av en särskilt, väl definierad **organisatorisk enhet**
- under ledning av en inflytelserik **projektledare**
- **Projekt är stora**

### Projekt

- Är en **form**, inte ett innehåll
- Är något **vi definierar** själva
- En **etikett** som skapar avgränsning
- Initieras i syfte att **läggas ner**

**Några råd**

- Lär dig projektets förhistoria! (vilka är för, emot o s v)
- Satsa på de tidiga faserna! (Det är oftast svårt då man vet minst i början men samtidigt så får dessa beslut stor påverkan i slutet på projektet)
- Skapa en stark styrgrupp! (Tunga/inflytelserika personer ger högre status)
- Ge projektet status!
- Ägna dig åt det du inte kan! (Det jag kan har jag i alla fall en uppfattning om). Jämför med "Vi planerar det vi redan vet om".

Curt Nicolin fritt citerat: "De som sysslar med teknisk utveckling måste få misslyckas ibland annars har inte företaget en tillräckligt djärv strategi."