

Projektdeklarationen – Den felande länken

Det är omvittnat svårt framför allt i utvecklings- och andra tjänstebaserade projektsammanhang att utifrån kunna avläsa hur ett projekt verkligen presterar. Ofta upplevs den osäkerheten även inom projekten. Det verkar vara något som saknas. Alltför sällan finns det ett projektdirektiv och ännu mer sällan ett business case där beställaren talar om för projektledaren vilka förväntningar och begränsningar som gäller. Ibland finns det projektplanering där projektledaren talar om för projektdeltagarna när olika aktiviteter ska göras vilket även ligger till grund för en projektövergripande resursplanering. Med tanke på hur svårt det är, inte minst för en beställare, att uttrycka sina önskemål och sin kravbild och när medarbetarna dessutom vill arbeta agilt och självstyrande uppstår ett gap och ett verkligt Moment 22. I projektsammanhang klagas det på dåliga beställare som borde utbildas för att sköta sitt jobb och ledningsfunktioner har svårigheter att avläsa projekten. Den agila paradigmen har flera fördelar men bidrar inte direkt till att öka transparensen.

Lösningen behöver inte vara hägringar i form av tekniker som upplöses så fort man närmar sig ett konkret användande. Inom SCRUM talas det om team, sprintar, Scrummaster och produktägare och i PRINCE2 finns det ledningsetapper och en uttalad roll i form av en teamledare under projektledaren. Med utgångspunkt från det blir en brist uppenbar som svar på frågan – Var syns teamets arbete? Några lättflyktiga handskrivna lappar på en tavla i en återvändgrändskorridor kan inte vara svaret. Här kan en deklARATION från projekt och team fylla gapet.

Men låt oss ta det från början. Det saknas en utbildning som på ett konkret sätt lär ut de praktiska grunderna för governance och hur de team som vill arbeta agilt och Lean kan tillämpa Scrum, Kanban och redovisa med Burndown-diagram och Earned value management men ändå vara transparenta och en integrerad del av projektet. En utbildning med målsättning att få en direkt förbättringseffekt på deltagarnas fortsatta verksamhet måste ha en stor andel "hands-on" övningar så att inläringen av tillämpbara tekniker säkerställs för framgång i det fortsatta arbetet med projekt..

Utgångspunkten blev en modell i Excel som tidigare använts framgångsrikt av 13 projektteam som tillsammans utgjorde ett mycket stort projekt. De fick använda varsin kopia av modellen för planering av resurser och aktiviteter i sprintar och med uppföljning av leveranser mot milstolpar för projektets sju olika formulerade delmål. Inom loppet av några månader skapades transparens och projektledaren kunde med hjälp av sina teamledare få kontroll över projektet som i sin tur kunde avslutas framgångsrikt. Denna Excelmodell har nu vidareutvecklats och blivit ett komplett laboratorium för träning av teamledare och användbar för att planera och redovisa små och medelstora projekt.

- En modell för att hantera uppstart av ett teamarbete i form av ett projekt eller uppdrag med grindbeslut och därmed tillhörande underlag av data och planering. Här ingår redovisning av beställare, intressenter, målbeskrivningar, budget, resursanvändning, etc.
- Ett dashboard för en faktabaserad redovisning av fortsatta avsikter och utfall mot planering.
- Planering och redovisning av resurser i sprintar omfattande fyra veckor (överblickbart).
- Planering och uppföljning av aktiviteter i sprintarna med burndown-diagram och earned value-diagram
- Planering av leveranser mot mål och intressenter och med leverabler orienterade mot milstolpar

- Definition av effektmål med uppsatta krav per delmål samt återrapportering av progress.
- Riskhantering och analys enligt miniriskmetoden.
- Kostnadsuppföljning per kvartal mot budget och planerade kostnader

Ovanstående punkter ger en komplett och tydlig bild (deklaration) av ett teams arbete och ger full transparens och därmed styrbarhet och säkerhet åt en ledningsfunktion. Det är dessutom konkret och kan följaktligen läras ut på ett par dagar.

Nästa uppgift blev att utforma en manual som riktar sig till de medarbetare som leder de team som omfattar något halvdussin personer och där det ofta helt saknas någon egentlig projektledarutbildning. Hur ser då en sådan manual ut som både förklarar den underliggande modellen och som samtidigt speglar situationen hos den ovana och osäkra förstagångsanvändaren?

Ett nytt grepp testades i den pilotanvändning som gjordes i ett mindre projekt inom Regeringskansliet. Huvudsekreteraren som även är teamledare i projektet har aldrig arbetet i projekt eller gått en projektutbildning fick några sporadiska genomgångar i hur modellen konkret skulle användas. De nedtecknade svårigheterna som uppdagades och erfarenheterna av att lösa problemen utgör tillsammans med faktarutor skrivna av Excelmodellens konstruktör en manual i form av ett narrativ. Den feedback som kommit har varit mycket positiv.

Det som började som ett utbildningspaket har utmynnat i något nytt. Ett kommunikationsmedel där projekt inte längre är som ett pojkfotbollslag med alla på bollen, utan en uppdelning i professionella team där varje team deklarerar sin uppgift och transparent redogör för målsättningar, strategier och framgångar.

Framgångsfaktorer:

- *Teamindelning*
- *Teamledaren är en aktiv medlem i teamet.*
- *Periodiserad redovisning per team enligt vedertagna metoder.*
- *En tydlig deklaration per team av delmål, direkta intressenter, leveranser, milstolpar, resursanvändning, risker, etc.*
- *Samma uppställning för alla team som kan aggregeras till en bild av hela projektet.*

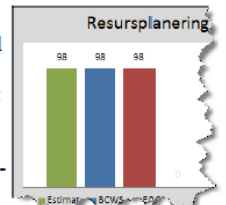
Första steget – resursplaneringen

Uppstart – Vi kommer igång

Sagt och gjort. Vi börjar med **resursplaneringen** (ja, jag får hjälp av systemets skapare). Det första vi gör är att under fliken **Resurser** fylla i namn och **Kategori** (titel/funktion). Det var ju lätt. Sen kommer vi till nästa moment; planering av hur mycket tid var och en kommer att lägga ner i projektet varje vecka. Det fiffiga är alltså att systemet sedan beräknar hur mycket arbete som hamnar inom varje *timebox* som alltid omfattar fyra veckor. Det verkar ju praktiskt och nästan självklart för att kunna planera vilka aktiviteter och hur mycket tid som kan användas till dem under perioden.

Med viss tillförsikt anar jag att det finns en enkel logik och att det är enkelt att se när planeringen är klar. Det är tre staplar som ska vara lika höga. En stapel visar hur många timmar som aktiviteterna behöver och sedan hur mycket resurstimmar som är planerade från början och nu.

Att planera verkar vara lite mer komplicerat än jag förställt mig. Det är inte riktigt så enkelt så man bara kan tänka att om man jobbar heltid så är det automatiskt 40 timmar per vecka. I stället måste man försöka tänka ut hur mycket tid som faktiskt kommer att läggas på projektarbetet, dvs. räkna bort läkarbesök, träning, privatsamtal och sån't man också gör på dagarna (i alla fall jag – då och då). Vi kom fram till att en heltid nog generellt motsvarar 35 timmars effektiv tid i projektet. Den här planeringen ska man



Faktaruta

Timebox

Begreppet Timebox är en av grundpelarna inom DSDM/Atern och används även i Solutions for Teamwork® som ett av de viktigaste grundelementen. Av resursplaneringsskäl behöver alla projekt ha samma intervall i timeboxarna för att en linjeorganisation ska kunna garantera att varje team kan arbeta så mycket som planerat i varje planerad period. Sedan väljer man aktiviteter utifrån en prioriterad lista. I den agila metoden Scrum ska man inte räkna timmar utan tillämpar ett poängsystem. Det blir olyckligtvis lite svårångat och i det avseendet blir inte Scrum användbart i stor skala. I övrigt arbetar SofIT™ snarlikt Scrum med en backlog list och Burndowndiagram, men utan demonstration vid sprintslutet eftersom det tvingar fram en lite bufferplanering i varje timebox, vilket motverkar Lean enligt Critical Chain. I SofIT™ används istället leveransmål och milstolpar som är vedertaget i "The Old School".

