

25. januar 2008

Forskningsledelse:

Lede prosjekt

Klar til start

Du har fått ansvar for å starte opp og gjennomføre et prosjekt i anvendt forskning. Vi forutsetter at det foreligger en gjennomarbeidet målsetning for prosjektet, det vil si av den nytteverdien som skal realiseres, og som er begrunnelsen for prosjektet. Vi skal senere, under Lede organisasjon, se hva som må til for at denne avgjørende viktige forutsetningen skal være oppfylt. Men her tar vi den altså for gitt.

I praksis vil oppgaven selvsagt være svært avhengig av størrelsen og varigheten av prosjektet. Her tenker jeg meg et prosjekt med kanskje 10-15 medarbeidere og 2-4 års varighet. Ikke alt som omtales vil være relevant i et meget mindre prosjekt, men resonnementene er ganske robuste for oppskalering. Prosjektets karakter, om det f.eks. gjelder utvikling av materiell og/eller programvare, om det er en kvantitativ analyse eller en studie, er ikke avgjørende for de kvalitative forholdene vi skal se på, så lenge det dreier seg om prosjektmål i rammen av et *systemkonsept*, se Innledning.

Begrense ambisjonsnivået

Prosjektets overordnede målsetning, dvs. på konseptplanet, er altså gitt. På systemnivået under, de detaljerte funksjonelle kravene, vil det allikevel oftest være spillerom med hensyn til ambisjonsnivået. Her gjelder det å begrense seg, ikke å vise hvor mange gode idéer man har. I innovative prosjekter er det alltid grunner til at det kan oppstå budsjettoverskridelser og forsinkelser, så det gjelder å holde risikoen så lav som mulig. Legg prosjektet på det *laveste ambisjonsnivå som realiserer den avgjørende del av målsetningen*. Når prosjektet er vellykket gjennomført, vil det oftest være grunnlag for å følge opp med tilleggsfunksjoner og videreutvikling i et eller flere senere prosjekter. Ta med Piet Heins "Arbejds-trick" som huskevers for dette meget viktige momentet:

*Du skal bruke en del
af dit snille
til at trylle din opgave
lille.*

*Når du først
har lagt seletøj på den -
lad den gro sig så stor
du kan få den.*

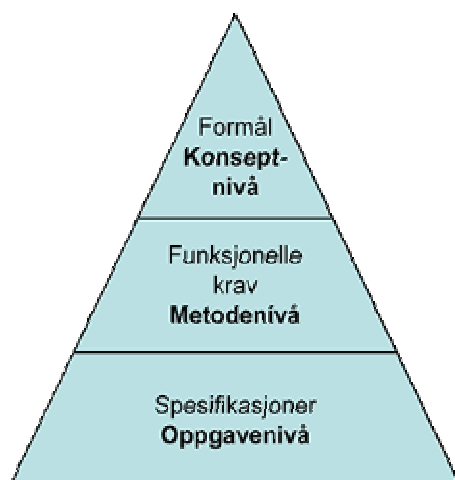
Og "lagt seletøj på den" har du ikke gjort før nytteverdien av prosjektet er godtgjort.

Selv om du klarer å begrense kravene fra starten, vil det ofte oppstå press for å utvide dem underveis. Etter hvert som arbeidet går fremover vil det dukke opp nye idéer og fristende muligheter, eller brukere/markedsfolk rapporterer flere ønsker. Da gjelder det å være meget kritisk. Muligheter som forenkler prosjektet, f.eks. pga ny teknologi, kan gå hvis det er noenlunde risikofritt. Men ikke ellers. Press fra brukersiden kan være velbegrunnet, men ikke si ja før virkningen for konseptet og gjennomføringen er klarlagt. Endringer som bare angår en "lokal" funksjon på et lavt systemnivå er mindre risikable enn endringer som påvirker spesifikasjonene for flere delsystemer. Under enhver omstendighet må du unngå at prosjektet får karakter av skyting mot bevegelige mål. Ustabile prosjektmål er en sikker vei til nederlag. IKT-prosjekter er spesielt utsatte for denne faren. Teknologien er jo "så fleksibel", må vite.

Strukturere prosjektet – "systemtrekanten"

Du starter med å utarbeide en plan for gjennomføringen av prosjektet. Denne planen vil være grunnlaget for formell godkjenning av prosjektet, så de rammene som blir lagt i den kan det være slitsomt å endre på senere. Organisasjonen har skjemaer for prosjektplaner, ofte ganske detaljerte, for spesifisering av nødvendig innsats, pengeforbruk, fremdrift, oppdeling i delprosjekter, osv. Ikke begynn med frihåndsarbeid i disse skjemaene før du har strukturert og analysert prosjektet i "systemtrekanten".

System- trekanten



Trekanten er en meget enkel, men nyttig modell som vi skal referere til i flere sammenhenger. Trekantens øverste nivå er – naturligvis – *systemkonseptet*. Det er beskrivelsen av formålet med prosjektet og hovedtrekkene i løsningen. Det midterste nivået er de funksjonelle krav til systemet, og i grove trekk metodegrunnlaget for å møte disse kravene. Det nederste systemnivået er spesifikasjonene for de enkelte delene av systemet, og oppgavene for å realisere disse delene. I et stort prosjekt kan dette nivået være delt i flere undernivåer.

Trekanten er altså en modell for strukturering av prosjektet. Benytt denne strukturen også når du presenterer prosjektet. Da unngår du at f.eks. fremdriftsmøtene blir dominert av dine egne aksjonslister, - de vil bare forvirre og kjede tilhørerne. Hold i stedet fokus på formålet, konseptet og hovedaktivitetene som skal realisere det, og bruk tid på de kritiske leddene. En slik fremstilling gir deg tillit hos dem som har mindre innsikt i prosjektet enn du selv har, og det gjelder jo alle tilhørerne.

Vi skal nå se nærmere på utfordringene knyttet til de ulike systemnivåene. I denne gjennomgangen skiller vi ikke mellom planleggingen forut for prosjektgodkjennelsen, og prosjektgjennomføringen. Det dreier seg om en kontinuerlig prosess som på et visst stadium gir et tilstrekkelig grunnlag for en formell prosjektplan med ressursbehov, tidsplan, organisering, osv. Men som vi skal se, plangrunnlaget må følges opp gjennom hele prosjektet.

Konseptet er avgjørende

Vi må tilbake til Kant igjen: *Jeg forstår ved et system en samling av mange slags viten under en idé*. Den samlende idéen, konseptet, er prosjektets bærende element, reisverket. Det fastlegger i hovedtrekk hvordan prosjektets mål skal realiseres. Ansvar for definisjon og oppfølging av konseptet i prosjektets løp ligger mest direkte hos prosjektlederen. Er prosjektet for stort til at du kan gjøre dette alene, må du definere et eget delprosjekt bare for denne oppgaven. Og vær ikke gjerrig her. For et prosjekt på noen titalls årsværk er 5-10% av innsatsen for oppfølging av konseptet ikke urimelig. Men slipp aldri dette delprosjektet av syne, for det er på konseptplanet du finner grunnlaget for viktige avgjørelser når overraskelser melder seg. Konseptet definerer systemets hovedkomponenter, og grensesnittene mellom dem. Hvis konseptet kan uttrykkes i en oversiktlig simuleringsmodell, vil det være til stor hjelp både for å tydeliggjøre konseptet for alle berørte, og for å følge det opp i prosjektets løp. Gjelder prosjektet utviklingen av et *operativt* system, er en slik simuleringsmodell nesten en nødvendighet. Med operativt system forstås et system som skal benyttes av brukeren, dvs. at systemet er prosjektets resultat. Motsetninger kan være utviklingen av et simuleringsystem, hvor det er resultater fra simuleringene som er prosjektets resultat, - eller et kartleggingsprosjekt.

Oppgaven på konseptplanet bør du håndtere fullt ut innenfor prosjektet i egen organisasjon. Medvirkning fra eksterne parter i disse oppgavene vil lett føre til svekkelse av styringen og ansvarsforholdene i prosjektet. Hvis slikt samarbeid ikke kan unngås, må du finne arbeidsformer som sikrer at konseptarbeidet foregår i din nærhet, - innen daglig lunsjavstand. Selv om du etter hvert skulle få problemer med tid til daglig felleslunsj, må du prøve å prioritere regelmessig omgang med konsept- og metodefolkene. Det er de som kan holde deg oppdatert på det du fremfor alt må vite.

Metodegrunnlaget

Det er ikke uvanlig at innovative prosjekter startes fra et mangelfullt grunnlag med hensyn til metoder eller teknologi. Her ligger en betydelig utfordring for prosjektlederen. Du må trenge til bunns i karakteren av problemet, også om det ligger utenfor ditt eget fagfelt. Hvis funksjonen(e) det gjelder er viktig(e), og usikkerheten mht til å lykkes innenfor tid og ressursrammene er reell, kan det være aktuelt å legge opp parallelle løp. Bedømmes vanskelighetsgraden som meget stor, kan det være aktuelt å få startet opp grunnleggende forskningsaktiviteter, f.eks. dr.-gradstudier, for å skape et bredere og dypere faglig grunnlag. Slik virksomhet vil kanskje ikke gi anvendbare resultater innenfor prosjektets tidsfrister, men kan skape basis for et senere forbedringsprosjekt dersom resultatene fra ditt prosjekt gir grunn til det. En slik grunn kan være at prosjektet har lyktes, og motiverer innsats for ytterligere forbedringer. Eller, i verste fall, at du ikke kom i mål, men at så meget ble oppnådd at oppdragsgiveren aksepterer en forsinkelse og fordyrelse for å nå målene.

Organisere prosjektet

Den praktiske organiseringen vil påvirkes av forhold som er spesielle for prosjektet. Dette skal vi la ligge, men se på et par generelle hensyn.

To overordnede hensyn må ivaretas: God og åpen intern kommunikasjon, og en klar beslutningsstruktur. Pass på at disse hensyn ikke kommer i motsetning til hverandre, - det er ikke nødvendig. Straks prosjektet er større enn at den interne kommunikasjonen ivaretas i forlengelse av lunsjen, kan det være behov for å sikre den gjennom mer eller mindre formelle faggrupper og koordinatorfunksjoner på kryss i den formelle prosjektorganisasjonen. Men vær tydelig nå. Koordinering er et farlig ord. Det innebærer informasjonsdeling, - utmerket. Det kan også innebære en prosess for avklaring av beslutninger, - det er også greit så lenge alle blir enige og beslutningene tjener prosjektets mål på konseptnivå. Faren er at koordineringsprosessene kan få karakter av fremforhandling av kompromisser for

faginteresser, uten at noen sjekker resultatet mot de overordnede prosjektmålene. Eller at de koordinerende rett og slett ikke blir enige, - en sikker kilde til rot og forsinkelser. I verste fall også til undergraving av prosjektets mål.

Altså: Informasjonsutveksling og koordinering understøtter, men erstatter aldri klare linjer for beslutninger. Linjer med definerte ansvar og tilsvarende myndighet. Vær også oppmerksom på at dette gjelder uavhengig av medarbeidernes dyktighet og erfaring. På tokt med loslauget er man nøye med å avtale hvem som navigerer, sies det.

Eksternt samarbeid

I et prosjekt av noen størrelse vil vanligvis deler av prosjektet utføres i organisasjoner utenfor prosjektet. Dette er kurant så lenge det dreier seg om bidrag på det laveste nivå i systemtrekanten. Bidraget blir da en "underleveranse" etter en utarbeidet spesifisering. Hvis spesifiseringen inneholder det den skal og leveransen stemmer med spesifiseringen, er alt vel. Men stol ikke på noen av delene. Sørg for faglig oppfølging under veis fra prosjektet, ikke bare fremdrift og penger, men at leveransen faktisk vil passe i systemløsningen.

Hvis "fremmedytelsen" også berører metodenivået i systemtrekanten, må du sørge for et *faglig samarbeid*, ikke bare en merkantil innkjøpsavtale. Du må sikre deg at nøkkelpersonene på metodeplanet har en skikkelig, felles forståelse av prosjektet. Særlig i starten kan møter være en god investering, e-post alene er ikke nok i denne fasen.

Det er også grenser for hvor mange eksterne samarbeidsparter du kan ha. Spesielt i små prosjekter kan det være fare for at så meget av tiden går med til å drive samarbeid at det ikke blir tid til eget arbeid. En tommelfingerregel kan være å holde antallet eksterne samarbeidsparter lavere enn antallet medarbeidere på konsept- og metodenivå i eget prosjekt. Tenk på prosjektet som et fysisk legeme: uten et visst volum i forhold til overflaten kan evnen til å absorbere og omsette energi bli mindre enn utstrålingen.

Risikostyring

Risikostyring er et fett ord som gjerne brukes for å gi inntrykk av at risikoen kan bringes "under kontroll", og derfor egentlig ikke behøver å eksistere. Du vil oppleve virkeligheten annerledes, men meget kan gjøres for unngå unødig risiko. Som prosjektleder må du ha en klar forståelse av *prosjektets* risikoprofil, dvs. de forskjellige usikkerhetenes mulige konsekvenser for prosjektets overordnede mål, ressurs- og

tidsrammer. Ressursene må disponeres ut fra denne risikoforståelsen. Ettersom du aldri vil ha budsjett stort nok til å dekke opp for alle tenkelige usikkerheter, er sinnbildet at du skal tilstrebe *den jevnt fordelte utilstrekkelighet*, sett i forhold til konsekvensene på konseptplanet. Deretter får det stå til, inntil risikobildet eventuelt endrer seg.

Den vanskelige samtalen

Selv med stor fleksibilitet i tilpassing av oppgavene kan du oppleve at en medarbeider til tross for høy motivasjon ikke strekker til i de utfordringene prosjektet byr på. Hvis du gruer deg til å fortelle vedkommende det, skal du vite at vedkommende selv normalt er klar over sine begrensninger og sannsynligvis lider under forsøk på å bevise det motsatte. Ikke fordyp dere i alt som ikke går bra, men ta utgangspunkt i vedkommendes sterkeste sider, og avklar hva slags type jobb som kan passe. Hvis det betyr ny arbeidsgiver, kan du kanskje være til hjelp med råd og referanse, og glede deg ved å bidra til en ny start og en vellykket fortsettelse. Den vanskelige samtalen er ikke så vanskelig allikevel. Heller før enn senere.

Forsinkelser – som vanlig

Forsinkelser vil oppstå i innovative prosjekter. Det er nærmest naturbestemt. Så du sørger for at det ligger litt slakk i prosjektplanen, dvs at tidsfristene for del-aktivitetene er litt strammere enn nødvendig om de alle ble overholdt. Videre må du ha klart for deg sammenhengen mellom del-aktivitetene. Et formelt prosjektstyringsverktøy er meget nyttig, selv for et lite prosjekt hvis det er mange aktiviteter og flere aktører. Men uansett god planlegging og oversikt unngår du ikke forsinkelser i prosjektets løp.

En påregnelig årsak er forsinkelser i bemanningen. Det er alltid kamp om flinke folk i en organisasjon, så uansett hva prosjektplanen sier vil bemanningen ligge etter planen i starten. Og lenger etter, jo større prosjektet er. Faktisk er det størrelsen av gapet mellom plan og virkelighet som blir ditt argument overfor høyere ledd, og som gir (forsinkede) resultater. Frustrerende selvfølgelig, men altså helt vanlig. Resultatet blir ikke nødvendigvis bedre om du står for rekrutteringen selv.

Så kommer etter hvert alle de uforutsette problemene som trekker i samme retning, ting tar mer tid enn forutsatt. Problemstillingen er altså hvordan truende overskridelser av sluttdato og budsjett håndteres. Så langt som mulig vil du foreta interne omdisponeringer. Hvis det blir klart at dette ikke er nok, må du legge frem situasjonen for oppdragsgiverne. Da står du ved et meget kritisk punkt. Det avgjørende nå er å beholde tilliten til prosjektet. I praksis unngår du ikke at dette blir et spørsmål om tillit til deg selv som leder. En regel kan være at du må legge frem saken minst dobbelt så langt tid før forsinkelsen inntreffer, som forsinkelsens lengde. Hvis eksempelvis sluttdatoen må forskyves tre måneder, må du si fra senest seks måneder

før den opprinnelige sluttdatoen. Hvis konsekvensene for oppdragsgiveren av forsinkelsen er store må du komme tidligere. Og så legge frem et realistisk opplegg for å levere mot den nye tids- og kostnadsplanen. Eller i verste fall, et opplegg for å fastsette en ny plan. Sjansene er da erfaringsmessig gode for å bevare tillitsforholdet og oppdragsgiverens støtte.

Det du absolutt må unngå er glidende estimater, i ekstreme fall å kunngjøre en ny måneds forsinkelse hver måned, eller å avlyse en prosjektoverlevering dagen før. Slikt undergraver tillit raskere og mer ødeleggende enn tilbakeslag i faglige utfordringer.

Lederansvaret

Nå tenker vi kanskje det samme: Har du myndighet nok til å følge opp alt dette? Hva med styringsgruppen? Prosjektrådet? Brukergruppen? Sjefen? Organisasjonens forskjellige fagansvarlige? Dette kommer vi tilbake til i Lede organisasjon. Her nøyer vi oss med å slå fast at slik myndighet må du ha, dersom du skal lede prosjektet.

Og lede må du, ikke bare administrere, hvis prosjektet skal gå bra. Som sagt ovenfor starter innovative utviklingsprosjekter alltid med betydelig usikkerhet. Det setter vilkårene for gjennomføringen, og ikke minst for medarbeidernes arbeidssituasjon. Vellykket gjennomføring stiller alle de krav man vanligvis legger i en lederfunksjon, og her med særlige utfordringer knyttet til de mange faglig forankrede valgene. Så fullmakter må du ha. Men la ikke formalitetene bli en fiksering. Under høyt stress kan det være bekvemt å ha noe å skylde på. Vær sikker på at det ikke er ditt eget mot til å utnytte fullmaktene som er din egentlige begrensning.

Du kommer ikke unna at det er meget krevende å lede et innovativt utviklingsprosjekt. Og mer så, jo større prosjektet og risikoen er. Underveis vil du kanskje spørre deg selv om det er innsatsen verd. Svaret, når prosjektet er fullført, må naturligvis være ditt eget. Men bli ikke forbauset om du opplever det mange har opplevd før deg, at utfordringen etterlater varige spor: En skjerpet evne til å skille vesentlig fra uvesentlig, ettergivenhet i smått og fasthet i stort, uavhengighet i forhold til omverdenens tause avstand når du har motbør, og ukvalifiserte bifall og synlige nærhet når det går godt. Du har gjennomgått et langvarig intensivkurs i håndtering av mange av livets utfordringer.

Så er det kan hende nok med ett kurs? Kanskje det. Men kanskje blir risikosportens fristelser uimotståelige.

ƒ