

Ledning och styrning av projektbaserad industriell verksamhet

Anna Jerbrant

*Institutionen för Industriell ekonomi och
organisation*

Kungl Tekniska Högskolan

Institutionen för Industriell ekonomi och organisation, KTH



Vad är denna presentation grundad på?



Två olika slags projektbaserade verksamheter



Utvecklings- och leveransverksamhet

- Stora säkerhetskrav – projekten levererar signalsystem som måste vara säkra
- Flertalet leveranser utförs samtidigt
- Projektledarna på divisionens projektkontor genomför och hanterar flera projekt samtidigt
- Det tekniska projektarbetet utförs av divisionens produktinriktade linjeavdelningar
- Projektmedarbetarna deltar i flera projekt samtidigt
- Projektgruppen ses i stort sett endast vid projektmötena

Ny- eller vidareutveckling av produkter & tjänster

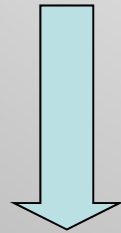
- Stark tonvikt på kreativitet och innovativitet
- Starkt prägling av konkurrens och tidsbrist
- Projektens syfte att samordna de kompetenser som behövs för varje utvecklingsprojekt
- Flertalet utvecklingssatsningar pågår samtidigt
- De prioriterade cirka 12-15 projekten leds, styrs och genomförs av ett projektkontor
- Allt det tekniska projektarbetet utförs av divisionens tekniska avdelningar
- Flertalet av divisionens medarbetare är engagerade i flera projekt samtidigt

Anna Jerbrant

Industriell ekonomi & organisation

Osäkerhetshantering i traditionell linjestruktur:

- Utvecklings- och innovationsproblem
- Komplexa systemleveranser
- Behov av tvärfunktionalitet



Projektifiering

Strukturering på projektnivå:

- Separering av arbetsuppgifter i olika projekt
- Projekt som effektiva och målinriktade
- Projekt som organisatoriska samordningsmekanismer
- Projekt som dominerande organisationsprincip

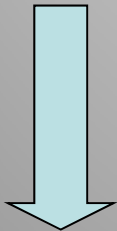
Osäkerhetshantering i multiprojektverksamhet:

- Resursfördelningsproblematik
- Kommunikation mellan mpv och verksamhetsstrategier
- Organisatorisk splittring
- Överlastade projektchefer

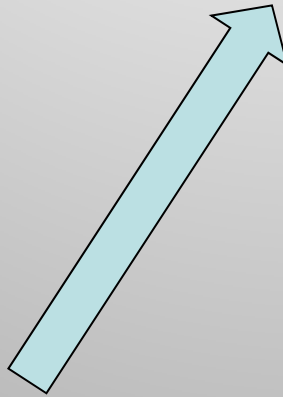
Osäkerhetshantering i traditionell linjestruktur:

- Utvecklings- och innovationsproblem
- Komplexa systemleveranser
- Behov av tvärfunktionalitet

**Projekt-
ifiering**



Multiprojektverksamhet



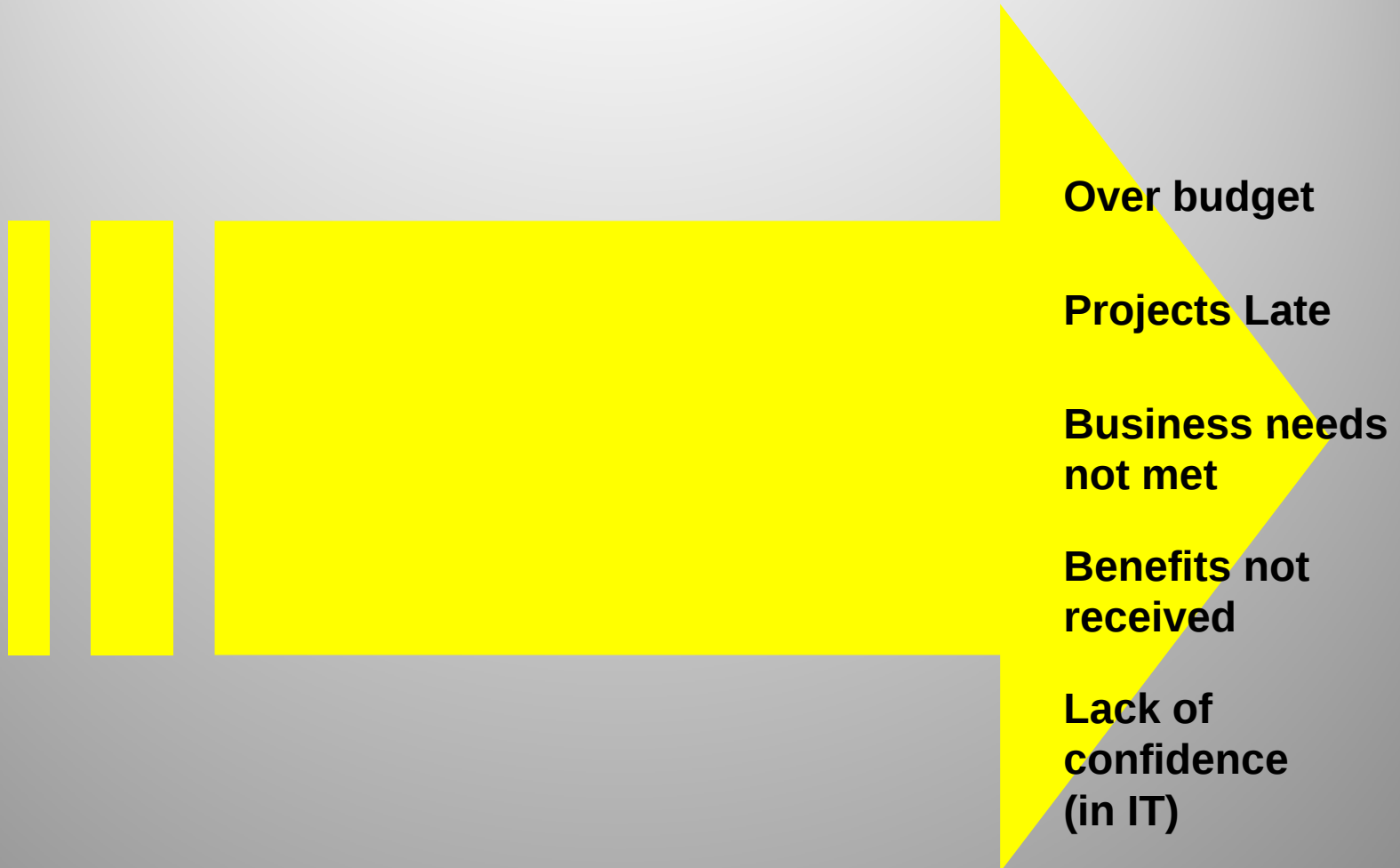
Strukturering på projektnivå:

- Separering av arbetsuppgifter i olika projekt
- Projekt som effektiva och målinriktade
- Projekt som organisatoriska samordningsmekanismer
- Projekt som dominerande organisationsprincip

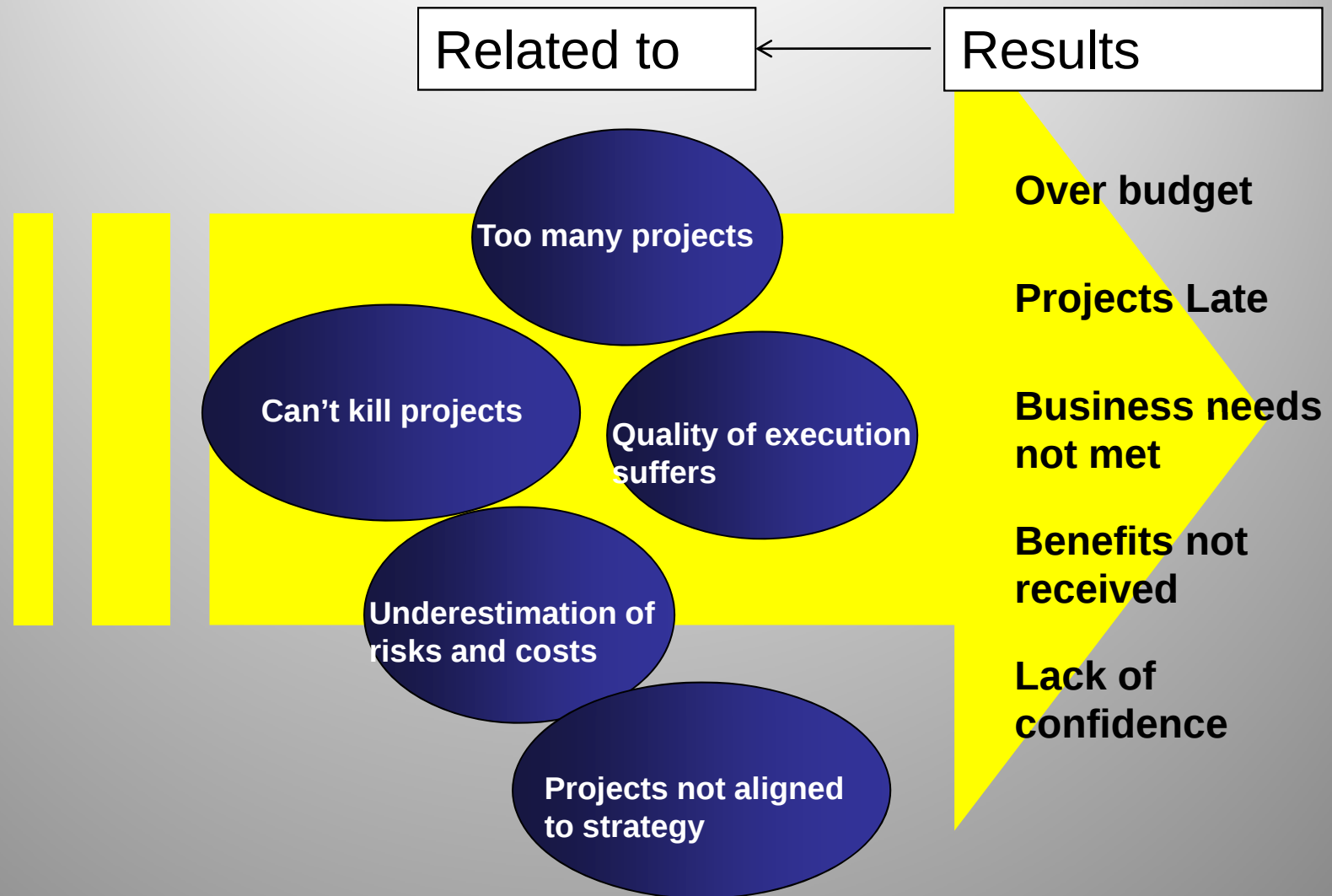
Fråga:

- Vilka svårigheter brottas Ni främst med i era multiprojektverksamheter?

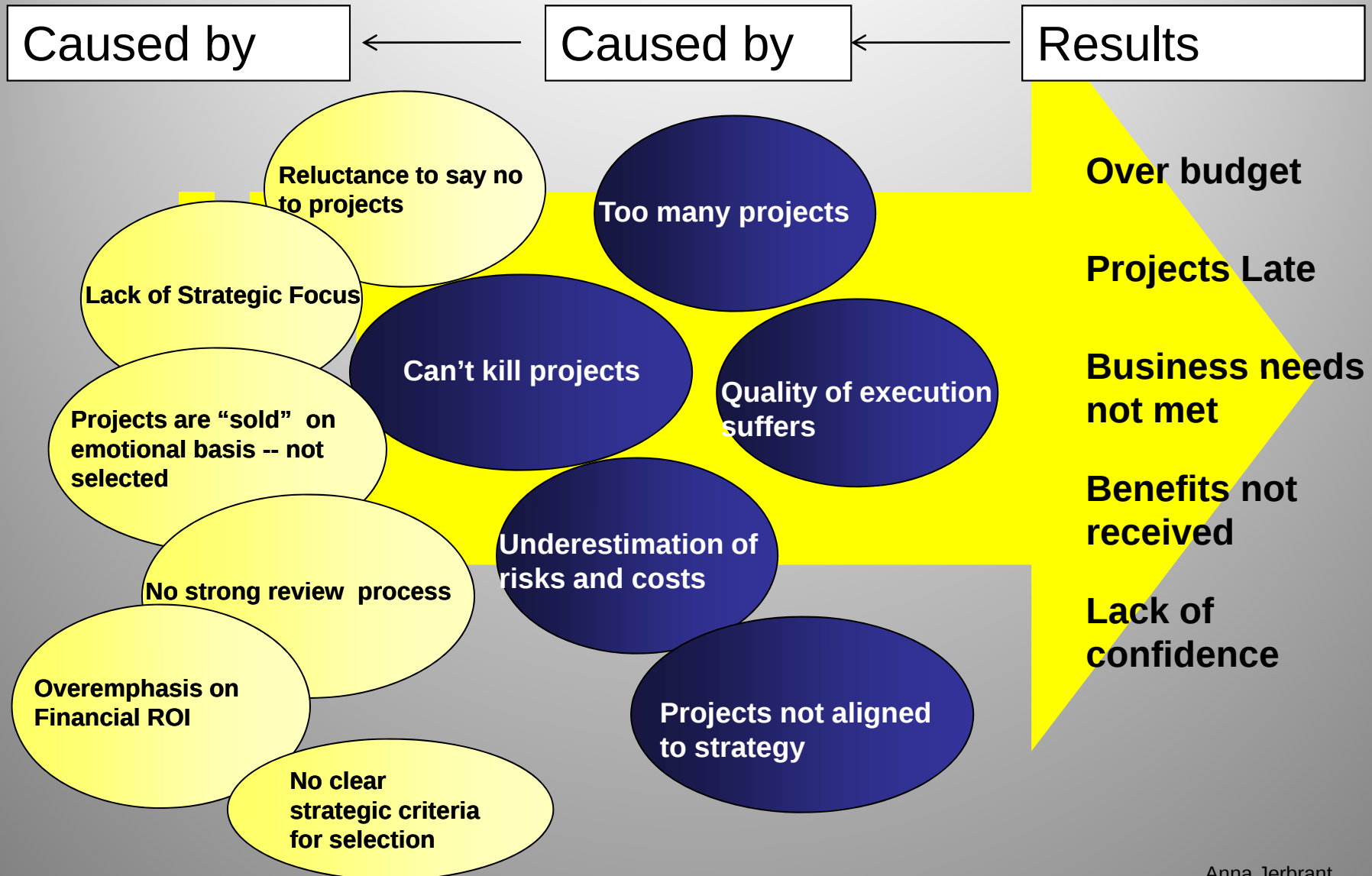
Frequent Observations in Multi-Project Settings



Frequent Observations in Multi-Project Settings



Frequent Observations in Multi-Project Settings



Från projektportföljkaos till organisatorisk samverkan

"Projektledarna brukar komma till mig vid resursbrist och fråga vad vi ska hitta på för lösning, för att vi ska hitta på något som fungerar. Det är ju det naturliga för projektledaren att göra, för han eller hon får ju en leverans i famnen som måste genomföras. Så projektledaren kan inte sitta och vänta på att linjeorganisationen skall ringa och säga: "åh du förresten, nu är tre gubbar lediga, behöver du dem?"

"Jag prioriterar, men idag är projekten rätt komplexa, så jag kan inte göra det helt själv. Jag måste prata med projektchefen för jag känner inte till alla beroenden. Det händer så mycket i de här projekten."

Avdelningschef

"Det finns andra projekt som kräver resurser och som är duktiga på att kämpa med näbbar och klor för att få dem. Exempelvis hade jag säkrat att vi skulle ha resurser december ut för mitt projekt på kundservicedivisionen. Men så ville man från ett annat projekt få personer från kundservice som hade en viss kunskap och därför var väldigt kritiska för det projektet. Av det här problemet blev det en kedjeverkan. Måste den resursen tas därifrån måste den tas därifrån och då började de bolla runt och titta på hur vi kunde ändra operatörskundtjänsten och helt plötsligt gjorde de saker och ting till mitt problem."

Projektledare

Beroende av samma resurser ger:

- Ett försenat projekt innebär att andra projekt skjuts på framtiden
- Därmed kommer fler projekt behöva samma slags resurs samtidigt
- En ständig känsla av resursbrist
- Ett ledningsfokus på att prioritera mellan de pågående projekt med behov av samma resurser samtidigt

- *"The resource allocation syndrome of multiproject management is not an issue in itself, it is rather an expression of many other, more profound organizational problems of the multiproject setting." (Engwall & Jerbrant 2003)*

Osäkerhetshantering i multiprojektverksamhet:

- Resursfördelningsproblematik
- Kommunikation mellan mpv och verksamhetsstrategier
- Organisatorisk splittring
- Överlastade projektchefer

Osäkerhetshantering i traditionell linjestruktur:

- Utvecklings- och innovationsproblem
- Komplexa systemleveranser
- Behov av tvärfunktionalitet

Multiprojekt- verksamhet

Projektkontor

Strukturering på projektkontorsnivå:

- Rutiniserade arbetssätt v.g. PPM
- Projektkontoret som representant för projektportföljen
- Projektkontoret som operativ styrgrupp

Projekt- ifiering

Strukturering på projektnivå:

- Separering av arbetsuppgifter i olika projekt
- Projekt som effektiva och målinriktade
- Projekt som organisatoriska samordningsmekanismer
- Projekt som dominerande organisationsprincip

Ledning av projektbaserad verksamhet:

- Är utmanande på flera olika sätt:
 - kommunikation, informationshantering, kunskapsöverföring mellan projekten i projektportföljen, prioriteringsunderlag och beslutsfattande.
- Dessutom utförs den på flera olika nivåer:
 - företagsledningsnivå, projektkontorsnivå, projektledningsnivå och projektmedarbetarnivå.

Återanvändning av tekniska lösningar



"Man måste kontrollera att den nyutvecklade produkten passar in i det befintliga systemet. Tyvärr har vi sett, gång på gång, att projektledare väljer att tappa bort sånt som de vet kommer att fördröja projektet. För att anpassa ett utvecklingsprojekt till resten av systemet tar tid, och det är något som är väldigt svårt att tala om för säljarna."

Avdelningschef

Kort ledtid mellan utveckling och leverans



"Avståndet mellan färdigställt forsknings- och utvecklingsprojekt och när den nyutvecklade produkten skall integreras i ett leveransprojekt är väldigt kort, i vissa fall till och med negativt på grund av vi haft en försening eller att man pressat tidplanen vid försäljningen. Dessutom vet man aldrig riktigt vilka problem man kan stöta på i ett forsknings- och utvecklingsprojekt som kan orsaka en eventuell försening. Som i sin tur påverkar leveransprojektet. Dessutom kan ett forsknings- och utvecklingsprojekt påverka ett antal leveransprojekt samtidigt."

Tekniska beroenden mellan projekt ger:

*"Sedan händer det saker, säg att **mitt i ett leveransprojekt blir det svårigheter och därmed förseningar.** Då förskjuts alla aktiviteter i det leveransprojektet och också allt som var planerat efter kan inte heller börja. **Allt blir förskjutet.** Ovanpå allt detta har vi 20-30 leveransprojekt pågående samtidigt i olika skeden, som alla behöver ha sina aktiviteter utförda i ordning."*

Avdelningschef

Ökat behov av organisatorisk samverkan



"Det är ett bekymmer för oss här på logistikavdelningen, för jag måste skaffa det här materialet, men när det inte är specificerat så kan jag inte skaffa det. Alltså kan det bli förseningar. Stressen mellan att produkten är beställningsbar tills det ska levereras, den är enorm och den är alldeles för kort. Det blir en hävstångseffekt för oss som sitter sist i kön. Det är kanske det som är det negativa, att man jobbar så nära försäljning och nyutveckling, men samtidigt är det väldigt roligt att sälja till hela världen."

Avdelningschef

"Avdelningen för teknikutveckling tar fram nya produkter till en viss gräns, men sen måste vi göra en överlämning från utveckling till produktion, vilket betyder fakturering, drift, underleverantörer, försäljning, kundtjänst och hela grejen. Så är det i alla företag och det är jättesvårt. För de har alltid fullt upp med det nuvarande, hur ska vi orka med att även ta hand om nya produkter? Och det var väl tanken med den nya organisationen, att få detta att fungera bättre."

Avdelningschef

Frågor:

Hur anser ni att problemen och svårigheterna i en projektbaserad verksamhet bör hanteras?

Vad är mest centralt för ledningen att fokusera på?

Mina studier påvisar vikten av att identifiera och hantera:

- Parallella resursberoenden
- Parallella och sekventiella teknikberoenden
- Temporära organiseringsprocesser och organisatoriska samverkansbehov

Något av de mest centrala för ledningen av en projektbaserad verksamhet är att projekten är beroende av varandra

En strukturering och osäkerhetsmodell



Fördelar med att bejaka osäkerhet

- Ökar möjligheten att hantera heterogena omgivningskrav
- Ger möjlighet att kombinera organisatorisk kreativitet och innovation med mekanisk effektivitet
- PBOs svårt med detta p.g.a. den stora strävan att undvika ineffektivitet

Ledning, styrning och organisering av projektbaserad verksamhet bör:



- Belysa hur struktureringen ser ut i form av styrningsmekanismer, PPM verktyg och metoder
- Samt betona balansen med osäkerhetshanteringen
- Betona vikten och behovet av "situational leadership"
- Hantera samverkansbehovet
- Bejaka det simultana behovet av strukturering och osäkerhetshantering
- Beakta the problem of the non-enacted projects

Situational leadership - Projektkontorschefens hantering och handlingar



- Har som mål att öka kommunikationen
- Förbättra synkroniseringen
- Länka samman de viktigaste aktörerna
- Projektkontoret som mötesplats snarare än kontrollorgan
- Projektkontorschefen som spindeln i nätet

Avslutningsvis:

- Hur tycker ni allt detta kan överföras till er verksamhet?
- Har Ni några frågor är ni varmt välkomna att kontakta mig:
anna.jerbrant@indek.kth.se