



## K A P I T E L

# 2

## **Projektarbete – en arbetsmodell**

”Om detta ska fungera måste vi planera och organisera oss noga. Om vi inte har förberett oss i detalj kommer vi att få problem. Det är bättre att ta problemen nu än sedan”, säger Cecilia.

”OK, men vad ska vi diskutera och bestämma?”, undrar Nils.

”Vi skriver ner de viktigaste punkterna”, inflikar Kim.

”Målet, dvs. vår ambition, är första punkten och vilken tidsram som gäller är punkt två”, säger Arvid. ”Vilka resurser som behövs och hur arbetet

ska planeras och organiseras är ytterligare några punkter”, fyller Kim på med. ”En budget behöver vi ta fram på sikt så vi vet vad projektet får kosta, och en uppföljning som gör att vi kan se att vi håller våra planer är ytterligare viktiga punkter”, avrundar Nils.



- 1. Idé
- 2. Förstudie
- 3. Start
- 4. Genomförande
- 5. Avslut
- 6. Nyttjande



### Vad är projektarbete?

Ett *projekt* är en tillfällig arbetsuppgift som utförs av några personer. När uppgiften är klar upplöses projektgruppen. Ett projekt är klart målinriktat, dvs. alla vet vad man strävar efter. Ett sådant mål kan t.ex. vara att H&M ska öppna en ny butik i New York. Ett projekt bedrivs under en klart avgränsad tid. Det har en starttid och ett avslutningsdatum. Till projektet avsätts resurser. Det kan t.ex. vara ett visst antal personer som arbetar i projektet eller en viss mängd pengar som avsätts för projektets räkning.

*Projektgruppen* svarar tillsammans för att målet nås. Man arbetar dels i grupp, dels individuellt. Grupparbetsformen brukar fungera bra när det gäller att få fram nya idéer. Den används ofta för att planera och organisera arbetet, medan själva arbetsuppgiften ofta kan lösas bättre individuellt.

### Varför arbeta i projekt?

Projektarbetsformen har alltid använts av företag som arbetar med stor osäkerhet på marknaden, dvs. företag

Malmöfestivalen som går av stapeln varje år i augusti är ett exempel på ett projekt med många inblandade. Här sjunger Robyn på festivalen.

som saknar en fast kundkrets eller vars kunders krav skiljer sig från varandra. Reklambyråer och arkitektföretag är exempel på verksamheter som brukar arbeta i projektform.

Arbetsuppgifter som innehåller många oklarheter är ofta lämpliga att driva i *projektform*. Oftast krävs mycket kreativitet av deltagarna för att nå målet. Det är viktigt att projektgruppen sätts samman rätt, dvs. består av personer som är duktiga inom olika områden. Med rätt sammansättning och tillräckligt med tid brukar projektarbetsformen vara framgångsrik.



Föränderligheten i dagens samhälle innebär att projektarbetsformen ökar.





## Ett framgångsrikt projekt

När man ska arbeta i projekt blir det bäst om man har en arbetsgång att följa. Då slipper man göra grova missar i arbetet, glömma saker eller förutsättningar, eller kanske göra fel för att man inte tänkt efter före. Därför brukar de flesta företag använda sig av en *projektmodell*. Syftet med en projektmodell är att alla ska veta vad de ska göra i olika delar av projektets genomförande så att man inte missar något viktigt. På så vis kan man både klara av projektet i tid och se till att de ekonomiska ramarna inte överskrids.

## En arbetsmodell för projektarbete

Tanken med att ha en *projektmodell* är att man ska tänka först och jobba sen. Det handlar om att göra förberedelser och att sedan arbeta. Slutmålet för alla projekt är ju något slags leverans. Det kan vara allt från att ställa samman en rapport om behov av en ny väg, till en planering av en ny väg, eller rent av faktiskt bygga vägen. Det är självklart att ju större projektet är desto mer planering behövs.

En projektmodell ska vara så enkel som möjligt, då är chansen att man använder och följer den störst. Konsultföretaget Wenells har en projektmodell med sex faser:

1. Idé
2. Förstudie
3. Start
4. Genomförande
5. Avslut
6. Nyttjande

Minst en gång per fas ska man stanna upp och ta ställning till hur man ska fortsätta. Det kallar man för ”*grindar*”. En grind är ett beslutstillfälle där man studerar det man kommit fram till hittills och gör de förändringar som behövs innan nästa fas i projektarbetet får påbörjas. Faserna har lite olika innehåll beroende på projektets slutmål, i denna bok har vi utgått ifrån ett planeringsprojekt när vi kopplar faserna till boken olika kapitel. Vi ska titta närmare på modellen.

## Idé

Idén är inte någon egentlig fas i projektarbetet utan snarare en utgångspunkt som startar allt arbete. Det kan vara att någon i arbetslaget retat sig på att soffan i personalrummet är trasig och sedan föreslår att de ska byta ut möblemanget. En annan situation kan vara att en grupp medarbetare på en arbetsplats får i uppdrag att göra en större uppgift tillsammans, t.ex. starta en ny butiksavdelning.

*exempel*

### Bryggprojektet – Idé

Nico och Roman har blivit tillfrågade om de kan tänka sig att bygga nya bryggor åt Storfors Varv & Marina. Tanken är att bryggorna ska byggas på betongpålar och inte behöva tas in för vintern som de nuvarande flytbryggorna. Nico och Roman som länge arbetat med olika byggprojekt beslutar att göra en förstudie för att se om det alls är möjligt.

Kapitel 1 och 2 i denna bok behandlar denna fas.

## Förstudie

Förstudien är det första steget i arbetet med projektet. Nu handlar det om att bedöma idéns *genomförbarhet*. Var det en bra idé eller ska vi stoppa redan nu? Kan vi alls genomföra idén med de förutsättningar vi har? I denna fas tar projektgruppen reda på vilka förutsättningar som gäller för projektet. Några viktiga saker att ta ställning till är:

- Vilka ekonomiska förutsättningar har vi?
- Vilket är projektets mål?
- Vilka personella resurser har vi tillgång till?
- Hur lång tid tror vi att det tar att genomföra?
- Hur stor är risken att det inte blir som vi tänkt?

I stora projekt är det vanligt att en mindre grupp gör förstudien och sedan om projektet ska genomföras bildar man den grupp som ska göra själva arbetet. I stora projekt räknar man med att *förstudien* tar mellan 10 och 20 procent av tiden. När vi tänkt igenom detta kan vi ta ställning till om det är realistiskt att fortsätta. Det är en ”grind” som ska passeras innan man kan börja arbetet.



exempel

### Bryggprojektet – Förstudie

Efter första mötet med ägaren till Storfors Varv & Marina har Nico och Roman fått en beskrivning av ägaren Göran Stark. Han har satt några ramar för projektet, han vill ha ett kostnadsförslag, men säger samtidigt att det får kosta högst fem miljoner kronor, antalet båtplatser ska ökas med 50 % och arbetet ska vara klart senast 15 april nästa år.

Nico och Roman gör en egen genomgång av projektet och tar kontakt med samarbetspartners i branschen som behöver vara med om projektet ska kunna genomföras.

De inser att isen kan bli ett problem under själva bygget samtidigt som det är lite för kort tid för att komma igång före vintern. De gör också en grov tidsberäkning av projektet och till slut kommer de fram till att det går att genomföra. De avslutar arbetet med att skriva en offert tillsammans med sina kollegor. Roman säger att "första grinden" är passerad.



Kapitel 3 handlar om denna fas.

### Start

Detta är en *planeringsfas*. Nu ska planeringen för själva genomförandet läggas upp. Även om man redan tagit fram en hel del information inför arbetet behöver man planera arbetet ytterligare och gå på djupet med följande:

- Bilda projektgruppen, samla ihop de medlemmar som behövs
- Mål för projektet, eventuella krav som ska uppfyllas
- Tids- och resursramar
- Organisera arbetet
- Planera arbetet
- Göra en budget för projektet
- Bestämma hur projektet ska levereras
- Bestämma hur det ska följas upp

Den första punkten, bilda projektgruppen, är viktig. De som nu är med ska ansvara

tillsammans för att projektet lyckas. Alla måste nu verkligen vara överens om vad som ska göras och hur det ska gå till. Denna del av projektet brukar ta runt 10 % av tiden. När startfasen är klar finns en plan för hur arbetet ska göras.

2

exempel

### Bryggprojektet – Start

Efter tre veckor tar Göran Stark på Storfors Varv & Marina kontakt med Roman och beställer arbetet. Roman föreslår redan samma dag Nico att de ska kalla ihop alla inblandade i projektet och planera arbetet. De har fått sin offert accepterad och priset blev 4 900 000 kr inklusive material. Det låter mycket, men det är trots allt ett stort projekt som ska genomföras. De gör därför en tidsplanering, beräknar materialåtgång, beräknar arbetstid, planerar för utrustning och maskiner etc.

Var och en får i uppgift att presentera sin del av projektet. Detta rapporterar de sedan till Roman som därefter gör en budget för projektet. Sedan avrundar de starten med en detaljerad planering för hela projektet. Roman kommer att vara projektledare och är den som kommer att leda hela arbetet.

Efter detta sätter sig hela gruppen ned tillsammans och går igenom allt material, planeringen m.m. Nu har vi passerat en ytterligare "grind" i projektet, säger Nico till slut.



Kapitel 4 i denna bok handlar om denna fas.

### Genomförande

Det är nu arbetet ska genomföras. Under denna fas är det framför allt viktigt att man håller uppe takten, och att man regelbundet följer upp arbetet för att veta hur man ligger till i förhållande till den ursprungliga planen från startfasen. Men det är också viktigt att göra de förändringar i planerna som behövs för att projektet ska nå sitt mål. Det kan ibland bli nödvändigt att ta in ytterligare projektmedlemmar eller skaffa andra resurser som man från början inte räknat med skulle behövas. I kapitel 6 får ni några verktyg för att klara detta. De viktigaste i denna fas är att:

- ta tag i problem som uppstått
- avrapportera hur arbetet framskrider
- beräkna risker i projektet
- se till att alla får rätt information
- underlätta samarbetet

Om projektet har en projektledare är det han eller hon som sköter *uppföljning*, ser till att hålla uppe arbetstempot och kommunikationen med projektets uppdragsgivare. Denna fas står för cirka 60–70 % av projektiden. Ibland kan det vara bra att ha två beslutstillfällen, eller grindar, under denna fas. Det beror helt på arbetets omfattning och svårighetsgrad. Innan man går över till nästa fas har man i alla fall en beslutspunkt, eller grind, där man tar ställning till om målet nåtts och om man är klar med arbetet.

*exempel*

#### Bryggprojektet – Genomförande

Nu kör arbetet igång på allvar. Alla hyr den utrustning de behöver, beställer hem material med leverans efter tidsplanen. Det är ju inte så bra att få virket till bryggorna flera månader innan stolparna är satta och annat är klart. Alla hjälps åt att få arbetet att fungera och gruppen har därför regelbundna möten, ibland på stan, och ibland på telefon efter arbetsdagen.

Det första problem som uppstår är att båten de behöver blivit försenad och inte kan komma när de behöver den. Utan båten kan de inte påla, och därför blir arbetet förskjutet med tre veckor redan i starten. Det löste sig dock genom att de kunde förbereda på land i stället under dessa veckor. Sedan gick det betydligt bättre, och månaderna gick i stort sett enligt plan.

Tack vare en tidig vår kunde gruppen avsluta arbetet redan sista veckan i mars, i god tid före utlovade 15 april.



Kapitel 5–10 handlar om denna fas.

#### Avslut

Själva *avslutet* av projektet har två delar. Dels ska resultatet presenteras och överlämnas till uppdragsgivaren, dels ska allt genomföras. Ibland är detta enkelt. Ska man föreslå nya möbler till personalrummet kanske man visar vilka möbler man föreslår med bilder och visar en uträkning på vad det kommer att kosta och sedan fattar man beslut om köpet tillsammans med uppdragsgivaren. För att det ska vara möjligt måste *avrappporteringen* av projektet göras på ett bra sätt. Detta handlar kapitel 11 i denna bok om.

Förutom överlämnandet av resultatet ska också själva arbetet med *projektet avslutas*. Det kan vara allt från att sätta in papper i pärmar, till att räkna ut vad allt kostat och *utvärdera* hur väl man nådde projektmålen. Dessutom finns lärdomar att dra om hur arbetet gick och vilka problem som uppstått under arbetets gång.

*exempel*

#### Bryggprojektet – Avslut

Nico och Roman gjorde efterarbetet med bryggprojektet i början av april. Det första var att ta hem alla maskiner, arbetsboden och att städa området så att det gick att använda.

Sedan gjorde de en projektutvärdering tillsammans med projektgruppen som varit inblandad. Alla insåg att de borde ha varit mer noga med att kontrollera att båten verkligen var tillgänglig. Men isläget räddade projektet, fast det kan man aldrig bygga en planering på, insåg alla.



Detta handlar kapitel 11 och 12 i denna bok om.



## Nyttjande

Nu är själva projektet klart och överlämnat till den som ska förverkliga planerna. Om projektet t.ex. handlar om att förbereda en mässa så slutar arbetet inte för att projektet ”förbereda mässan” är klart. Nästa steg är att genomföra mässan. Likadant är det om man i ett projekt tar fram en ny serie t-shirts till H&M. Efter projektet ska t-shirtarna produceras och säljas. Var man sätter gränsen för projektavslutet kan förstås variera. Det går också att säga att själva genomförandet ingår i projektet, t.ex. att man ska genomföra mässan som en del av projektet. Då blir *nyttjandet* i stället effekterna av mässan i form av kundbesök, försäljning och annat. Denna fas ligger utanför denna bok, den kommer när projektet är slutfört.

## Behöver man alltid en projektmodell?

Det är alltid bra att ha rutiner, men en projektmodell passar bäst för lite större arbeten med flera medarbetare inblandade. De olika faserna och grindarna som vi beskrivit tidigare blir inte naturliga om det är en begränsad och enkel arbetsuppgift. Om du ska bjuda dina kollegor på en middag som du ska laga ihop med två kollegor blir det onödigt omständligt att ha beslutspunkter, grindar efter varje fas i arbetet.

Och så måste man tänka; använd det som behövs och gör det inte krångligare än det behöver vara. Man kan också ta delar av projektmodellen och t.ex. säga att de enda faserna vi behöver är start och genomförande.

Varför går då projekt fel ibland? Ja, den absolut vanligaste orsaken är att man inte tänker efter först och arbetar sedan. Det är också rätt vanligt att man under projektarbetets gång plötsligt lägger till mål eller krav som ska uppfyllas relativt sent i arbetet. Det kan leda till att man delvis måste börja om från början med vissa delar, och då kommer den planerade tiden och kanske inte heller pengarna att räcka i slutet.



## exempel

### Ett dyrt projekt

Höghuset Turning Torso i Malmö är ett exempel på ett projekt som inte riktigt följde planerna. Ursprungligen var huset kostnadsberäknat till ca 700 miljoner, men när det var klart hade det kostat en bit över en miljard kronor att bygga. Dessutom skulle lägenheterna i huset säljas som bostadsrätter, men det visade sig ganska snart att detta inte lyckades, och nu är huset i stället ett hyreshus. Flera ansvariga hos uppdragsgivaren HSB fick lämna sina arbeten efter skandalen med bygget.

Idag är Malmöborna ändå mycket stolta över stadens landmärke.





### Snickare som jobbar i projekt

Bird Johansson är 22 år och egen företagare sedan flera år. Han jobbade först ett år som snickare hos ett byggföretag i Stockholmstrakten. Men sedan startade han eget och har drivit sin firma i tre år. Idag har han huvudrollen i en grupp som består av tre företagare som arbetar tillsammans – alla snickare. De är gamla kompisar som valt att arbeta i nätverk för att få mer möjligheter och för att slippa ha anställda.

Birds viktigaste kund är Eksjöhus och han bygger det mesta av sin verksamhet på denna kund. Genom att alla hjälper till att dra in projekt kan de också lättare fylla sin tid. Behöver man vara en och en halv på ett jobb går det att lösa med andra uppdrag.

Bird har tre motto:

- 1 Bli färdig i tid.
- 2 Håll vad du lovar.
- 3 Lova inget du inte kan hålla.

### Frågor

- Vilka olika slags företag inom byggbranschen skulle kunna arbeta tillsammans?
- Vilka nackdelar kan det finnas med att jobba i nätverk i stället för att starta en byggfirma med flera anställda?

Bird Bygg ([www.birdbygg.se](http://www.birdbygg.se)) startade år 2005 och erbjuder finsnickerier, måleriarbeten, om- och tillbyggnader m.m.



Källa: Byggaren nr 5, 2008



Ett projekt är en tillfällig arbetsuppgift som ska utföras av några personer. Ett projekt har ett klart mål, en starttid och ett avslutningsdatum. Till ett projekt avsätts resurser i form av personer och pengar.

En projektgrupp har oftast medlemmar med olika kompetens. Sammansättningen varierar från projekt till projekt. Valet av gruppmedlemmar har stor betydelse för hur projektet kommer att gå. Projektgruppens arbete genomgår ofta flera olika faser:

- 1 Idé
- 2 Förstudie
- 3 Start
- 4 Genomförande
- 5 Avslut
- 6 Nyttjande

I idéfasen sker inget egentligt arbete. Men den kan innebära att projektgruppen får ett uppdrag eller bestämmer sig för vad de ska göra.

Förstudie är en fas där projektgruppen gör en bedömning av projektets genomförbarhet och vilka förutsättningar som gäller för projektet.

Startfasen handlar om att planera projektet och bestämma en tidsplan för arbetet. Man går också djupare med flera av de frågor som behandlades i förstudien.

Genomförande är den tidsmässigt längsta delen av ett projekt. Under denna fas gör man arbetet och hanterar situationer som uppkommer under arbetet. Man gör regelbundna uppföljningar av arbetet.

Avslutet handlar om att överlämna resultatet till uppdragsgivaren eller presentera resultatet i något sammanhang.

Nyttjandefasen är tiden efter projektet när det som projektet handlade om ska användas.