

# Skapa mer nytta med dina projekt

Text: Anders Fresk

## VARFÖR MISSLYCKAS PROJEKT SÅ OFTA?

Vi har säkert alla funderat på varför våra utvecklingsinsatser så sällan ger den nytta vi önskar och planerar för. Tidsvinsterna uteblir, kostnaderna blir för höga eller användarna är inte nöjda med resultatet. Detta oavsett om satsningarna genomförts som projekt, som uppdrag i linjen eller på annat sätt. Det kan gälla både IT-satsningar, till exempel nya patientjournal-system, eller ändring av arbetssätt och rutiner.

Vi vet vilken nytta vi vill få ut av satsningen, de så kallade effektmålen. Vi tror oss också ofta veta lösningen för att nå effektmålen redan innan vi startat arbetet, vilka aktiviteter vi behöver göra och i vilken ordning. Att tidigt detaljplanera aktiviteter som ska göras långt senare är dock en av orsakerna till att utvecklingsinsatser så ofta misslyckas!

Detaljplanen för arbetet tas fram redan tidigt. Synsättet på planeringen är deterministiskt, det vill säga vi tror oss kunna förutsäga vilka aktiviteter som behöver göras för att uppnå nyttan. Som när vi producerar en bil – vi vet i vilken ordning delarna ska sättas ihop. Dessutom tar vi fram en budget tidigt baserat på aktiviteterna i detaljplanen, en budget som sällan revideras vid ändrade förutsättningar och som satsningens framgång mäts mot.

Här behöver vi börja tänka annorlunda! Vi behöver istället ett arbetssätt där vi under arbetets gång kan ta vara på de erfarenheter och lärdomar vi skaffar oss. Och därmed styra och ändra aktiviteterna utifrån dessa för att få ut största möjliga nytta. Budgeten bör sättas utifrån förväntad nytta från satsningen, och lösningen och aktiviteterna styrs utifrån budgeten. För utvecklingsinsatserna behöver vi ett arbetssätt som är mer av utforskande karaktär,

ett empiriskt synsätt. Detta gör att vi kan arbeta effektfokuserat istället för planfokuserat.

Utmaningar med det traditionella deterministiska arbetssättet, i projektarbete så kallade vattenfallsprojekt:

- Det tar lång tid innan leverans, ibland månader eller till och med år innan användarna får nytta av det som ska levereras. Detta oavsett om det är ett IT-projekt, införande av nytt arbetssätt/nya rutiner eller annat.
- Vi lägger stor arbetsinsats på att tidigt ta fram en detaljerad plan för vad som ska göras. Den detaljerade planen motverkar de förändringar vi skulle vilja göra utifrån de erfarenheter vi får under arbetets gång och som skulle kunnat bidra till ökad nytta.
- Vi styr arbetet utifrån mål som sätts upp tidigt istället för att styra arbetet utifrån nyttan – effektmålen.
- Användarna och övriga intressenter får sällan se eller ta del av resultatet förrän i slutet av projektet. Då är det oftast försent att kunna göra nödvändiga ändringar för att få ut nytta av resultatet.

## LYCKAS GENOM ATT ANVÄNDA AGILA METODER

Inom IT-utveckling går man idag i snabb takt ifrån det traditionella arbetssättet. Istället används ett arbetssätt som kallas agilt. Det agila arbetssättet är nära besläktat med lean. Flera av de grundläggande principerna är desamma, men lean fokuserar mer på värdestyrda flöden och det agila arbetssättet mer på stegvis utveckling genom cykler, så kallade iterationer.

Även om det agila arbetssättet har sina rötter inom IT kan metodik och tankesätt med

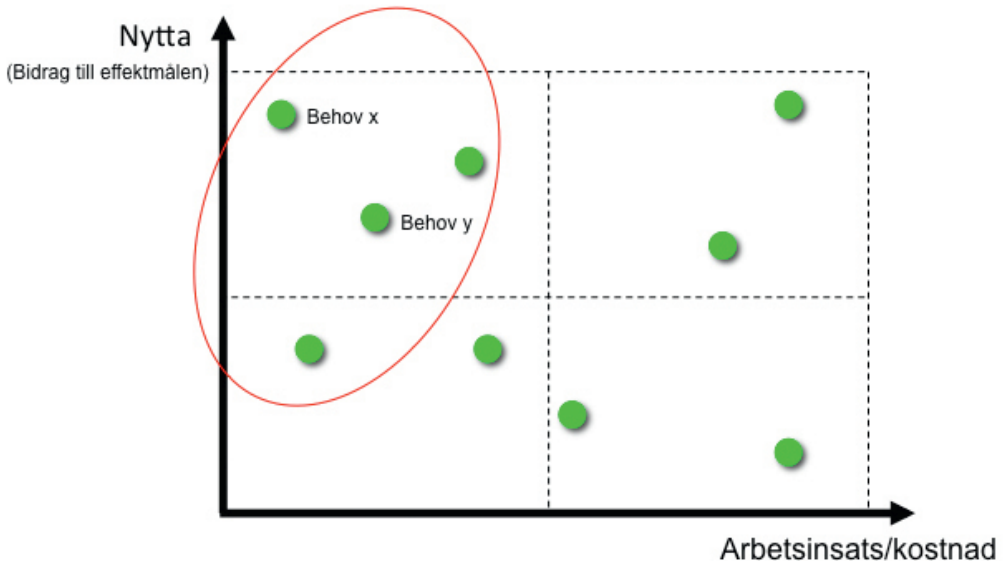
stor fördel även användas inom andra typer av projekt och även inom linjeverksamhet, till exempel för verksamhetsutveckling av befintlig verksamhet, effektivisering av arbetssätt eller uppstart av ny verksamhet.

Grundtanken med det agila arbetssättet är att snabbare och mer pricksäkert kunna leverera nytta till användarna. Arbetssättet förutsätter ett stort engagemang och tid från användarna vilket möjliggör att de i större utsträckning får leveranser som uppfyller deras behov. En annan tanke är att undvika onödig dokumentation, endast ta fram den dokumentation som krävs.

Grundpelarna i det agila arbetssättet är följande och kan tillämpas inom de flesta typer av utvecklingsåtgärder:

- Leverera nytta till användarna tidigt
- Leverera det viktigaste först
- Sätt upp tydliga mål för cyklerna
- Planera inför varje ny cykel
- Visualisera pågående arbete
- Ta vara på erfarenheter och utvärdera resultat efter varje cykel
- Teamarbete
- Involvera användarna i arbetet

De verksamhetsbehov som ger störst nytta i förhållande till arbetsinsats/kostnad blir högst prioriterade.



Leverera nytta till användarna tidigt. Detta åstadkoms genom att dela upp arbetet i kortare cykler. Istället för en enda lång projektcykel som i vattenfallsprojekt, delas arbetet upp i flera kortare cykler där varje cykel avslutas med en eller flera leveranser. En cykel kan vara allt ifrån en vecka till några månader beroende på typ av utvecklingsåtgärder. Inom IT-utveckling är det vanligt med cykler på ungefär två veckor. I satsningar för verksamhetsutveckling är min erfarenhet att cykler på upp till ungefär tre månader fungerat bra.

Leverera det viktigaste först. Detta åstadkoms genom att prioritera och rangordna vad som är viktigast. Genom att användarna prioriterar vilka behov i verksamheten som behöver tillfredsställas först, fås en naturlig tågorordning av vad som ska levereras från respektive cykel. Verksamhetens behov, alternativt systemkrav i det fall det är ett IT-projekt, samlas i en prioriterad lista (eng. backlog). Det som ligger överst i listan är viktigast för verksamheten och mer detaljerat beskrivet än det som ligger längre ner i listan. Inför varje ny cykel går den prioriterade listan igenom och uppdateras. Nya behov kan tillkomma och andra kan tas bort. De behov eller systemkrav som ligger överst i listan blir underlag för nästkommande cykel. Prioritering kan göras på flera olika sätt. Ett väl fungerande sätt är att prioritera utifrån två aspekter, nytta (i form av bidrag till effektmål) i förhållande till arbetsinsats/kostnad. Det som blir högst prioriterat kan förenklat sägas ge stor nytta till låg kostnad. Ibland kan även behov som har hög kostnad behöva prioriteras upp, till exempel vid beroenden mellan olika behov.

#### SÄTT UPP TYDLIGA MÅL FÖR CYKLERNA

En annan av grundpelarna i det agila arbetssättet är att sätta upp tydliga mål, som alla förstår, inför varje cykel. Målen sätts upp utifrån användarnas prioritering. Genom att ha relativt kort tidshorisont till dess att målen ska vara uppfyllda skapas ett bra driv och engagemang i arbetsgruppen. Det är även enkelt för andra intressenter, till exempel styrgrupp och användare, att följa upp om resultatet blir lyckat eller inte. Detta till skillnad mot traditionella projekt

då alla mål, de så kallade projektmålen, sätts upp tidigt och det först i slutet av ett långt projekt blir tydligt om projektets resultat är lyckat. Även risknivån i utvecklingsinsatsen sjunker då arbetet delas in i cykler. Detta genom att det snabbt blir tydligt vad som fungerar eller inte och det blir då möjligt att tidigt sätta in eventuella åtgärder.

Planera inför varje ny cykel. För hela utvecklingsåtgärden görs en grovplanering som uppdateras successivt. Inför varje ny cykel görs detaljplaneringen för de aktiviteter som ingår i cykeln. På detta sätt kan erfarenheter från tidigare arbete tas till vara och förändringar kan effektivt tas med i planeringen. Under en utvecklingscykel ligger dock planen fast.

Visualisera pågående arbete. Inom IT-utveckling har visualisering av pågående arbete slagit igenom. Arbetsgruppens pågående arbete åskådliggörs ofta genom stora tavlor med kolumner med post-it-lappar där teamets aktiviteter beskrivs med olika status. Syftet är att enkelt kunna visa och följa upp status för aktiviteter både för arbetsgruppen och övriga intressenter. Visualiseringen är bland annat ett bra redskap för att skapa delaktighet och driv. Visualisering av pågående arbete i olika former är även ett utmärkt verktyg i utvecklingsåtgärder där IT-utveckling inte ingår.

Ta vara på erfarenheter och utvärdera resultat efter varje cykel. Arbetsgruppen som arbetat med aktiviteterna utvärderar vad som fungerat bra eller mindre bra i arbetssättet under cykeln. Det som fungerat bra tas med till nästa cykel och förbättringar införs för det som fungerat mindre bra. Genom utvärderingarna uppnås ständiga förbättringar under arbetets gång.

Mottagarna av resultatet utvärderar hur väl målen uppfyllts efter varje cykel. De utvärderar om önskad nytta och kvalitet uppnåtts eller om justeringar behöver göras under nästa cykel för att maximera nyttan. Det kan till och med vara så att utvecklingsinsatsen kan avslutas tidigare än planerat om mottagarna upplever att resultatet är så bra att fortsatt utveckling inte behöver ske.

## TEAMARBETE

Teamarbete är centralt i det agila arbetssättet. Teamet som genomför utvecklingsinsatsen ges ofta stort ansvar att lösa uppgiften inom givna ramar, så kallade självorganiserande team. Detta ställer höga krav på chefer och ledare som behöver släppa detaljkontrollen och lita på att teamet löser detaljerna. Chefernas och ledarnas uppgift blir istället för att fördela aktiviteter att skapa förutsättningar för att teamet ska lyckas lösa uppgiften.

## INVOLVERA ANVÄNDARNA I ARBETET

Samarbete och tät kommunikation med användare och andra intressenter är en förutsättning för att få det agila arbetssättet att fungera. Som beskrivits tidigare är det användarna som formulerar behoven och prioriterar vad som är viktigast att lösa först. Ofta utses någon från verksamheten som har ett huvudansvar mot övriga intressenter för att kanalisera behoven och samordna prioritering. Det är även användarna som utvärderar resultatet efter utvecklingscyklerna och bedömer om förväntad nytta uppnåtts.

Det är hög tid att gå ifrån det traditionella arbetssättet med långa cykler där lösningen för hela satsningen detaljplaneras från start.

Ska vi då kasta ut den traditionella projektmodellen när vi arbetar i projekt? Nej, dra nytta av projektmodellens beslutspunkter med mera som styrmodell, men våga skala ned modellen för mindre satsningar och anpassa den för ett utforskande arbetssätt genom att bland annat dela upp genomförandefasen i korta cykler. Fortsätt att använda förberedelsefasen med intressentanalyser och annat matnyttigt för att definiera behoven och den nytta som förväntas av utvecklingsinsatsen, men korta ned längden på förberedelsefasen och gör ingen detaljplan för hela projektet.

Börja skapa nytta tidigt genom att använda ett mer utforskande arbetssätt med korta cykler där erfarenheter tas till vara och styrningen sker utifrån effektmål. Oavsett typ av utvecklingsinsats kommer användandet av hela eller delar av det agila arbetssättet att bidra till att vi lyckas med våra satsningar i större utsträckning!

»DET ÄR HÖG TID  
ATT GÅ IFRÅN DET  
TRADITIONELLA  
ARBETSSÄTTET«



ANDERS FRESK

Konsult på Frontit inom projekt-, förändringsledning och agil coach (tidigare utvecklingschef på medicintekniskt bolag)  
anders.fresk@frontit.se

070-394 73 00