

Kan projektförmågan ständigt förbättras?

Ständiga förbättringar etablerades som begrepp i anslutning till att kvalitetsstyrning infördes. Kvalitet mättes och växte i steg. En förutsättning var att verksamheten var repetitiv och processinriktad.

Ständiga förbättringar finns med i internationell standard för projektledning, exempelvis PMBOK och ISO 21 500. Processerna för det *unika projektet* med den *tillfälliga organisationen* kan alltid förbättras. Erfarenheterna från ett projekt påverkar och förbättrar projektmodellen. Kommande projekt kan genomföras med stöd av ökad insikt, kunskap och med en bättre modell. Det kräver ett uttalat ansvar för modellen och, naturligtvis, en vilja att förändra.

Ständiga förbättringar finns också med i moderna projektmognadsmodeller som P3M3, OPM3 och SPI. Där graderas mognaden för sju processer i fem nivåer och i den högsta anges alltid ständiga förbättringar som en indikation för att man skall anse sig vara där, på den högsta, femte nivån.

I en avhandling från Luleå Tekniska Universitet presenteras en intressant beskrivning av svårigheterna att påvisa kontinuerliga förbättringar i projektförmågan. Källorna är intervjuer, enkäter och observationer vid teknikorierade organisationer, bland annat LKAB. Materialet är omfattande och jag hoppas att forskarna snart kan bidra med sina slutsatser i öppna diskussioner med oss lekmän. Jag tillåter mig att tillsvidare dra några egna slutsatser i punktform;

- Projektförmåga handlar om möjligheten att leverera effektivt i projektform, ett nyckeltal skulle kunna vara "vi kan klara av X komplexa projekt".
- Projektförmågan är inte individuell, den sitter i organisationen och är ledningens ansvar.
- Projektförmågan beskrivs i övergripande processer, ett ramverk för projekten. Projektmodellerna omfattar i huvudsak processer för det enskilda, unika projektet.
- Erfarenheter från det enskilda projektet dokumenteras pliktskyldigt och överförs ostrukturerat till följande projekt. Ansvar för projektförmågan ligger på projektkontoret eller portföljnivå.
- Projektmodeller fokuserar på **hur** projekten skall genomföras. **Vad** som skall levereras blir ett ansvar för beställaren och det brister i utrymme/tid för förklaringar och dialog. Mer utrymme för tidiga konceptstudier och kommunikation kring alternativa lösningar skulle effektivisera möjligheten att göra rätt sak.
- Akuta problem och nya projekt prioriteras före långsiktig strategiskt utvecklingsarbete.
- Lärandet riktas mot kollektivet, i och kring den egna organisationen.
- Ständiga förbättringar förutsätter en kultur som bejaktar förändringar med beredskap att ta risker. Kulturen omfattar hela organisationen och alla nivåer.

Ständiga förbättringar i projektverksamheten stöds av Baselines nya SPI-paket.

Ref; Erik Sundquist vid Luleå Tekniska Universitet la i somras fram sin licentiatavhandling *Exploring a Project a Project-Based Organization - Through the Eyes of Continuous Improvement and Learning.*