

Förbättringsprojekt på ett konsultföretag

- erfarenheter från en verksamhetsdiagnos

Patrik Hedberg & Mikael Lind
Institutionen för Data- och Affärsvetenskap, Högskolan i Borås
501 90 Borås

Forskningsgruppen VITS
Centrum för studie av Människa, Teknik och Organisation (CMTO) och
Institutionen för Datavetenskap, Linköpings universitet
581 83 Linköping

Patrik.Hedberg@hb.se & Mikael.Lind@hb.se

Sammanfattning

Ett förhållningssätt vid organisatorisk förändring är att genomföra en verksamhetsdiagnos i syfte att erhålla en god förståelse för nuläget i verksamheten. Genom en verksamhetsdiagnos kan underlag för välgrundade förändringsåtgärder skapas och därmed goda förutsättningar för verksamhetsutveckling. I och med att verksamheter är komplexa sociala konstruktioner blir arbetet med verksamhetsdiagnos en svår uppgift och frågan är hur effektivitet kan åstadkommas vid genomförandet. I denna rapport redovisas erfarenheter från en genomförd verksamhetsdiagnos av ett konsultföretags förbättringsverksamhet. Med förbättringsverksamhet avses i detta sammanhang arbetet med att genomföra förbättringsprojekt ute hos kund. Projektbegreppet är därför centralt. I verksamhetsdiagnosen har ett antal genomförda förbättringsprojekt analyserats med avseende på projektspecifika problem, styrkor, begrepp och handlingsmönster. Dessutom har en analys av projektövergripande problem, styrkor, och mål genomförts. Båda analyserna har sedan varit underlag för att formulera förändringsbehov avseende konsultföretagets förbättringsverksamhet. Erfarenheterna från denna verksamhetsdiagnos visar på behov av teoretiskt stöd vid rekonstruktion av, diskussion om, strukturering kring samt dokumentation av projekt. På basis av erfarenheter från genomförd verksamhetsdiagnos presenteras en projektgenerisk modell. Denna modell är indelad i tre faser; komma överens om uppdrag, fullfölja uppdrag samt avsluta uppdrag. Modellen belyser ett antal viktiga projektkaraktäristika såsom klientmedverkan, tydliga uppdragsbeskrivningar, erfarenhetsåterföring, stöd av metoder i projektgenomförande, styrning och ledning av projekt, värdeproduktion samt rollsamverkan. Modellen kan användas för att ställa generativa frågor om projekt för att kunna bedriva effektiv verksamhetsdiagnos.

Innehåll

1	Inledning	2
2	Förändringsarbete.....	2
2.1	Verksamhetsdiagnos som utgångspunkt för verksamhetsdiagnos	2
2.2	Rekonstruktion som viktig del i verksamhetsdiagnos.....	3
2.3	Teorier och metoders betydelse för verksamhetsdiagnos	4
2.4	Projekt kontra process.....	5
3	Tillämpning av verksamhetsdiagnos hos konsultföretag	6
3.1	Om BOMB-projektet	6
3.2	Tillvägagångssätt i verksamhetsdiagnos.....	7
3.3	Rekonstruktion av genomförda förbättringsprojekt.....	9
3.4	Mål med förbättringsverksamheten	11
3.5	Problem, styrkor och förbättringsbehov i genomförda förbättringsprojekt	12
4	Analys av erfarenheter	16
4.1	Erfarenheter från tillvägagångssätt	16
4.2	En projektgenerisk modell som stöd för diagnosarbete	18
5	Sammanfattande slutsatser	24

1 Inledning

Under perioden april-97 till april-98 genomfördes ett samarbetsprojekt mellan Forskningsgruppen VITS¹ och ett konsultföretag² inom systemutvecklingsområdet. Projektet syftade till att genomföra en verksamhetsdiagnos av konsultföretagets förbättringsverksamhet. Konsultföretagets förbättringsverksamhet innefattar bland annat att genomföra förbättringar ute hos sina kunder i projektform, d v s förbättringsprojekt. Verksamhetsdiagnosen är ett led i arbetet med att skapa förutsättningar för konsultföretaget att driva denna typ av verksamhet på ett bättre sätt. Detta kan innefatta införande av modeller, metoder och processer som stöd för förbättringskonsultens arbete. Konsultföretaget har arbetat mycket med projekt för att utveckla kunders verksamhet och sätt att driva förbättringsarbete, men har på senare tid även uppmärksammat behovet av att se över sin egen verksamhet avseende genomförande av förbättringsprojekt.

Samarbetsprojektet har genomförts i en projektgrupp bestående av författarna till denna rapport och två konsulter från konsultföretaget. Dessutom har en referensgrupp bestående av ett tiotal konsulter varit delaktig i arbetet.

Syftet med denna rapport är att redovisa erfarenheter från en genomförd verksamhetsdiagnos på ett konsultföretag. Erfarenheterna utgör en grund för att finna stöd i att bedriva arbete med verksamhetsdiagnos, speciellt inriktat mot diagnos av projektbaserad verksamhet, effektivare.

Som målgrupp för denna rapport kan ses såväl personer i företag som arbetar i projektform, som personer med intresse för frågor kring processorienterade arbetsätt i relation till projektorienterade arbetsätt.

Efter detta inledande kapitel redovisas teoretiska utgångspunkter om förändringsarbete (kapitel 2). Kapitel 3 innehåller en redovisning kring dels tillvägagångssätt i, dels resultat från genomförandet av, verksamhetsdiagnosen hos konsultföretaget. Därefter följer en bearbetning av erfarenheter i kapitel 4, som resulterar i förslag till stöd för att genomföra diagnos av projektbaserad verksamhet på ett effektivare sätt. De resultat som förmedlas i denna rapport tar framförallt utgångspunkt i den empiriska undersökningen som rapporten redovisar erfarenheter från. Rapporten avslutas med sammanfattande slutsatser i kapitel 5.

2 Förändringsarbete

2.1 Verksamhetsdiagnos som utgångspunkt för verksamhetsdiagnos

Förändringsarbete är något som sker i alla organisationer idag, både reflekterat och oreflekterat. Förändringar är nödvändiga beroende av förändrade krav från omvärlden, där förändringar ofta sker i syfte att upprätthålla konkurrenskraft. Det finns behov för företag att förändra sig i den takt som omvärlden gör (Wikström m fl, 1994). Existerande produktutbud behöver möta förväntningar från kunder och framtida produkter måste möta förväntningar från morgondagens kunder. Företag konkurrerar i ett allt hårdare affärsklimat, vilket innebär att verksamheter idag har ett stort behov av att bedriva förändringsarbete.

Verksamheter förändras på olika sätt. Ett sätt att karaktärisera dessa förändringar är att tala om *evolution* respektive *design* (Goldkuhl & Röstlinger, 1994). Förändring genom evolution innebär att förändringar "bara sker" direkt i löpande verksamhet utan reflektion från varken de som påverkas av förändringarna eller de som driver förändringarna. Exempel på sådan förändring är ad-hoc-utveckling av datorbaserade informationssystem. Förändring genom design å andra sidan, innebär att förändring sker på ett reflekterat sätt. Vid reflekterad förändring är det vanligt att dessa genomförs projektbaserat, men det kan också vara så att det finns speciella organisationsstrukturer formerade för att hantera kontinuerlig förändring. Exempel på det senare är kvalitetsorganisationer och förvaltningsorganisationer.

Att förändra genom design kan ske på olika sätt. Ett tämligen modernt koncept för förändringsarbete är business process redesign (BPR), vilket bygger på ett tänkande om radikalt nyskapande (Warner, 1997). Inom detta koncept utgår man från det blanka arket, d v s man

¹ VITS är en nätverksbaserad forskningsorganisation inom området informationssystemutveckling.

² Vi har valt att anonymisera konsultföretaget

diagnostiserar inte verksamheten, i samband med design (Hammer & Champy, 1993). Detta betyder att utgångspunkt för förändring är design av ny verksamhet, där strävan är att inte hämmas av nuvarande praxis. Även om BPR innebär medveten design har konceptet kritiserats för att inte i tillräckligt stor utsträckning ta hänsyn till människorna i den existerande organisationen.

Förändring av verksamheter sker ofta på ett icke välgrundat sätt. Detta har ofta sin grund i att det saknas tillräcklig verksamhetsförståelse. Ett alternativt angreppssätt är att först skapa sig en god förståelse för existerande situation, reflektera över denna för att sedan föreslå förändringar. Författarna till denna rapport är av uppfattningen att medveten förändring behöver bygga på en god förståelse av existerande praxis. Med praxis avser vi det sätt som verksamhet bedrivs, både reflekterat och oreflekterat. ”Om man vill förändra verksamheten behöver man först veta hur verksamhetens befintliga processer utförs, därefter kan man utforma lämpliga förändringar och designa verksamhetens framtidens processer” (Röstlinger m fl, 1997).

Förändringsanalys enligt SIMM (se Lind, 1996; Goldkuhl & Röstlinger, 1988) är en metod (i vid mening), som innehåller både arbetsmetodik och förhållningssätt för att kunna fatta goda förändringsbeslut. Denna metod är uppdelad i två faser; verksamhetsdiagnos och åtgärdsstudie (verksamhetsdesign). I denna metod accentueras vikten av att genomföra en verksamhetsdiagnos innan förändringsåtgärder formuleras och föreslås. Man behöver bland annat veta vilka verksamhetsprocesser som finns och vad dessa syftar till, men även vad som är bra respektive dåligt i verksamheten samt vilka målsättningar som man har med verksamheten. Sättet som verksamheten genomför sitt arbete på behöver bli synligt såväl för verksamhetens aktörer, som för utredande personer som kommer utifrån för att kunna genomföra *goda* förändringar. Befintlig verksamhetspraxis behöver rekonstrueras (Röstlinger m fl, 1997). Vidare behöver förändringsåtgärder som är underlag för fortsatt verksamhetsutveckling vara välgrundade (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). Välgrundade förändringsåtgärder skapas dels genom en god förståelse för existerande verksamhet, dels genom att de är väl genomarbetade och dels genom att de är värderade avseende konsekvenser av införande respektive icke införande.

2.2 Rekonstruktion som viktig del i verksamhetsdiagnos

Vad innebär då egentligen rekonstruktion? Att rekonstruera befintlig verksamhetspraxis som en del i förändringsarbetet innebär en strävan att uppnå en *gemensam* förståelse om sättet som verksamheten utförs idag bland verksamhetens aktörer och utredande personer. Att använda sig av rekonstruktion vid förändringsarbete är ett förhållningssätt som bygger på en förståelse om verksamheter som sociala konstruktioner, vilket innebär att det som rekonstrueras, d v s föremålet för rekonstruktion, är människors handlingsmönster och språk. Mycket av det som utförs av människor är baserat på personlig / tyst kunskap (Rolf, 1995). Genom att denna kunskap artikuleras, blir det också möjligt att sprida den, kritisera den och därigenom också utveckla den.

Rekonstruktion innebär att de aktörer från verksamheten och även de som är med utanför verksamheten reflekterar över vad som verkligen händer i verksamheten. Våra erfarenheter säger att det ofta finns behov av att flytta människor från den operativa verksamheten för att möjliggöra reflektion över situationen. Ofta finns det i en verksamhet behov av balans mellan reflektion och handling. Människor behöver bli överens om hur man skall se på verksamheten, som utgångspunkt för förändring (Bergman & Klevsjö, 1995; Lind & Seigerroth, 1999). En rekonstruktion kan, och får, inte baseras på endast en persons uppfattning.

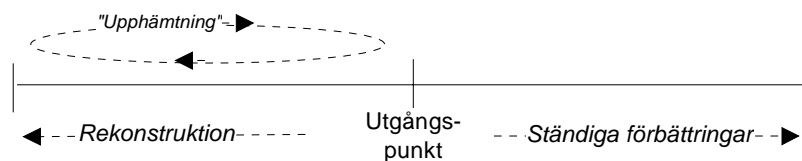
Dessutom är det viktigt att vara medveten om vilka ”glasögon” som verksamheten studeras med och vilka konsekvenser detta ger för att skapa sig en förståelse inför en potentiell förändring (se Röstlinger m fl, 1997). Genom rekonstruktion av befintlig praxis vill man undvika fallgroparna:

- kartläggning som självändamål, d v s kartläggning för kartläggningens egen skull
- tillrättalagd utredning som favoriserar uppfattningar och lösningssidéer gjorda på förhand

Vid rekonstruktion försöker användare och utredare att konvertera know-how till know-that. Know-how innebär användares förmåga att tala, förstå och agera i sociala situationer (Goldkuhl & Lyytinen, 1984). Know-that innebär den explicita kunskapen om hur användare kan tala, förstå och agera. Språket ordnar verkligheten på ett begripligt sätt genom att klassificera och förklara (Rolf, 1991). En väl genomförd rekonstruktion bör resultera i ett antal viktiga resultat (Lind & Goldkuhl, 1998):

- Språk, uppfattningar, handlingsregler och handlingsmönster i verksamheten görs explicita.
- Oklara innebörder klargörs och lyfts fram för personer som är inblandade, d v s det självklara blir märkvärdigt
- Deltagarna i rekonstruktionsprocessen blir överens om olika innebörder
- En gemensam förståelse om existerande verksamhetspraxis etableras mellan olika deltagare
- En utgångspunkt för utvärdering och kritik av befintlig verksamhetspraxis skapas
- Kvalitet i kommande förändringar säkerställs

Att sätta igång med förbättringsarbete utan att först på något sätt skapa sig en uppfattning om en lämplig utgångspunkt ter sig något naivt. Vid arbete med ständiga förbättringar (Imai, 1986), gäller det att skapa en god grund för vad som skall förbättras. Att planlöst sätta in små och/eller stora förbättringsaktiviteter leder sällan till bestående förbättringar. Rekonstruktionsarbete skapar förutsättningar för arbete med ständiga förbättringar (se nedanstående figur).



Figur 1: Rekonstruktion som utgångspunkt för ständiga förbättringar

I utvecklingsituationer kan rekonstruktionsarbete i vissa fall vara svårt att motivera eftersom det inte innebär någon utveckling, utan snarare ett steg bakåt i form av en "upphämtning" av en befintlig eller historisk situation. Detta kan uppfattas som frustrerande eftersom arbetet startar med en tillbakagång istället för framåtsträvande utvecklingsarbete. Syftet med "upphämtningen" är att komma fram till ett utgångsläge eller utgångspunkt för arbete med ständiga förbättringar.

Erfarenheter, som denna rapport beskriver, har visat att det är fruktbart att även rekonstruera historiska händelseförlopp, d v s att rekonstruera vad som faktiskt hände. Detta benämner Goldkuhl (1998b) för historisk rekonstruktiv kunskap. Genom att lyfta fram sådant på bordet som tidigare har inträffat kan förklaringar erhållas till varför den nuvarande situationen ser ut som den gör. Vi ser det dock nödvändigt att rekonstruera befintlig praxis i förändringsarbete, där en historisk rekonstruktion kan vara ett viktigt komplement.

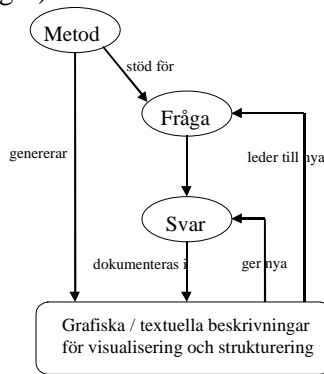
2.3 Teorier och metoders betydelse för verksamhetsdiagnos

I samband med rekonstruktionsarbetet finns det behov av stöd för att rikta uppmärksamheten mot olika aspekter av verksamheten. Lind & Goldkuhl (1997) har tidigare identifierat behov av både teori och metod i samband med rekonstruktion av affärsprocesser. Teorier och metoder används då som stöd för att strukturera rekonstruktionsprocessen och rikta uppmärksamheten mot olika aspekter av verksamheten.

Metoder är inte till för att få människor att sluta tänka, utan skall hjälpa människan att tänka bättre. Människan söker ständigt mönster och metoder (Berger & Luckmann, 1979), i syfte att klara av att hantera likartade situationer i framtiden. En likartad situation i framtiden kan just vara att rekonstruera verksamheter utifrån olika aspekter (såsom handlingsmönster, språk, problem etc.).

Röstlinger m fl (1997) menar att verksamheter ofta är komplexa och för att utveckla verksamheter krävs ett strukturerat och kommunikativt angreppssätt. Ett strukturerat och kommunikativt angreppssätt är att använda metoder och teorier vid utredningssituationer. Metoder innehåller bland annat frågor som kan ställas i en utredningssituation. Genom att man frågar ställer detta också krav på besvarandet, vilket olika utredningshandlingar syftar till. Dessa svar dokumenteras i olika beskrivningar, såsom textuella dokument, grafer etc. Dokumenten struktureras på ett visst sätt för att visualisera särskilda aspekter om verksamheten. Metoder är till för att rikta uppmärksamheten mot olika aspekter av verksamheten, vilket finns uttryckt i synsätt bakom metoden. Synsätt bakom metoder byggs upp av, och är grundade i, teorier. Synsättet innehåller bland annat sättet som verksamheter betraktas, d v s hur indelning av verksamheten sker med hjälp av metoder. I samband med metodstödda handlingar ställs frågor som avser att rikta uppmärksamheten mot särskilda aspekter

av verksamheten (se nedanstående figur).



Figur 2: Metoder som stöd för att ställa frågor och besvara frågor (metoddrivet utredningsarbete)

Olika metoddokument är till för att visa olika aspekter av verksamheten. Bland SIMM-familjens metodkomponenter finns bland annat handlingsgrafer (Goldkuhl, 1990) som används för att göra en detaljerad beskrivning av handlingslogiken i verksamheten. Dessa används sedan för att göra aggregeringar utifrån olika aspekter av verksamheten. Detta har identifierats som fokusväxling (se Goldkuhl, 1991), vilket är viktigt för att underlätta förståelseutvecklingen under utredningsarbetet. Fokusväxling innebär att man växlar mellan att studera delar och olika sammanställningar, d v s växling mellan del och helhet.

Att ha teoristöd vid rekonstruktionsarbetet innebär ett komplement till metoder, där metoder bland annat innehåller frågor som kan ställas vid utredningsarbete. Metoder är baserat på bakomliggande synsätt dit uppmärksamheten riktas i samband med utredningsarbete. En kompletterande teori används för att kunna ställa generativa frågor i utredningsarbetet. Exempel på teorier som har använts i samband med processrekonstruktion är affärsaktsteori (Goldkuhl, 1998a) samt praktikteori (Goldkuhl & Röstlinger, 1998).

Samtidigt är det viktigt att man vid utredningsarbetet är lyhörd för vad situationen kräver. Många gånger finns det behov av att låta situationen styra vart uppmärksamheten riktas.

Vi menar att det finns behov av att finna en balans mellan de olika drivningarna i samband med rekonstruktionsarbete (se även Dietz m fl, 1998). För mycket av det ena eller andra ger negativa effekter på rekonstruktionsprocessen. För stor vikt vid teori- och metoddrivet rekonstruktionsarbete innebär att inte tillräckligt stor hänsyn tas till den aktuella situationen. Teorier hjälper oss att se nya saker och behövs för tolkningen av situationen samtidigt som teoridrivningen inte får överdrivas för att undvika blockerad förförståelse. För stor vikt vid situationsdrivet rekonstruktionsarbete innebär att det kan vara svårt att få struktur i arbetet samt att det kan vara svårt att veta vad uppmärksamheten skall riktas mot.

2.4 Projekt kontra process

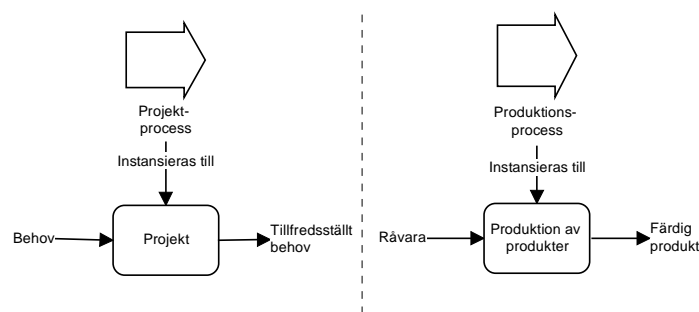
Denna rapport beskriver erfarenheter från utveckling av projektbaserad verksamhet hos ett konsultföretag. Vad är då innebörden av begreppet projekt och hur står projektbegreppet i relation till begreppet process? Vad är det egentligen som skiljer exempelvis en produktionsprocess och ett konsultprojekt?

Låt oss använda produktionsprocess som ett exempel på en process. I en produktionsprocess flödar objekt som förädlas till en färdig produkt, vilket är en av rådande synerna på processbegreppet, den s k transformationssynen (se exempelvis Davenport, 1993). Denna process repeteras många gånger i och med att det ofta är samma typ av objekt som förädlas och processen genererar samma resultat varje gång. Produktionsprocessen är repetitiv. Hanteringen av de objekt som flödar genom en instansierad produktionsprocess görs på samma sätt flera gånger.

”Projekt är idé eller plan för uppnåendet av ett visst resultat; ofta även arbetet med att genomföra planen. Under senare decennier har ordet allt mer kommit att användas om en arbetsuppgift som skall genomföras inom vissa givna ramar (exempelvis ifråga om tid, ekonomi och arbetsinsatser) för att ett bestämt mål skall nås” (Marcusson & Ahlin, 1995).

I ett projekt är det objekt som förädlas aldrig detsamma, d v s varje projekt genererar unika resultat. I systemutvecklingsprojekt kan man tala om att man förädlar kravspecifikationer till ett färdigt system. Detta innebär att begreppet projekt borde ligga på samma nivå som en instansierad produktionsprocess, d v s projektbegreppet är en instans av något. Ute i konsultvärlden nämns ofta begreppet projektmodell, vilket är en modell över hur man kan driva projekt. I samband med att ett projekt designas används projektmodellen som grund för att designa och genomföra ett projekt. Projektmodell skulle i så fall beskriva olika möjligheter som ett projekt skulle kunna genomföras på.

En annan typ av process är affärsprocesser. En affärsprocess innehåller ett sätt att göra affärer (se Lind, 1996). Ett företag består ofta av olika sätt att göra affärer, d v s olika affärsprocesser som är varianter av affärsgenomförande. Man borde därför kunna betrakta en projektmodell som bestående av sätt att genomföra projekt, vilken instansieras till det specifika projektet. Projektmodellen innehåller olika varianter. Med hänvisning till begreppet affärsprocess, som fokuserar görandet av affärer, skulle vi vilja kalla klassen som projekt instansieras från projektprocess, där en sådan bör innehålla en variant av att genomföra en viss typ av projekt (se nedanstående figur).



Figur 3: Projekt som en instans av en projektprocess

Vad gäller repetivitet i projektprocesser och produktionsprocesser kan man betrakta båda typerna av processer som repetitiva i den mening att olika projekt eller produktioner består av samma faser som skall utföras varje gång ett objekt förädlas.

Om en projektprocess skall innehålla ett sätt att genomföra projekt bör ett konsultföretag, som bedriver projektbaserad verksamhet, bestå av olika projektprocesser, där varje process består av sätt att hantera en viss typ av projekt (eller uppdrag³). En kritisk fråga blir då vad som skiljer olika projekt i förhållande till varandra. Vi kan se att klientmedverkan och produktkaraktär är två möjliga aspekter som kan skilja projekt åt. Projekt bör också ha den egenskapen att de har en bestämd målsättning med bestämt start och slut.

3 Tillämpning av verksamhetsdiagnos hos konsultföretag

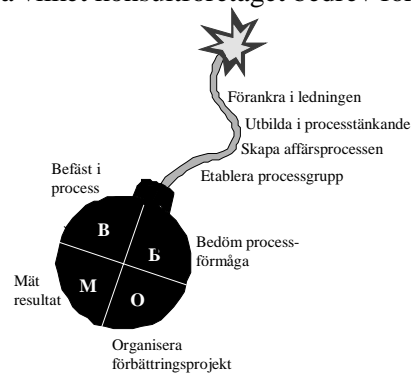
3.1 Om BOMB-projektet

BOMB-projektet initierades som ett internprojekt inom konsultföretaget som skulle resultera i en modell för införande av processförbättringar. Anledningen var att konsultföretaget under några år hade genomfört och höll på att genomföra flera förbättringsprojekt och tyckte att det fanns stora brister i det sätt projekten genomfördes. Det saknades framförallt en gemensam struktur för arbetet. Det fanns känslor av att man kunde bedriva arbetet mer effektivt och att man inte riktigt levde som man lärde. Det talades om hur viktigt det var med ett ordnat arbete för konsultföretagets kunder men man bedrev inte förbättringsprojekten på detta sätt. Utgångspunkten för ett utkast till modell för införande av processförbättringar var PDCA-cykeln (se Deming, 1986) kallad BOMB.

Syftet med internprojektet och BOMBen (se nedanstående figur) var att ta fram en modell för hur förbättringar kan införas i en organisation. Denna modell skulle täcka allt från insäljning till införande av förbättringar hos kunden. Modellen skulle kommunicera hur förbättringsarbete startas, hur områden att förbättra identifieras, hur förbättringar testas, och slutligen hur förbättringarna sjösätts

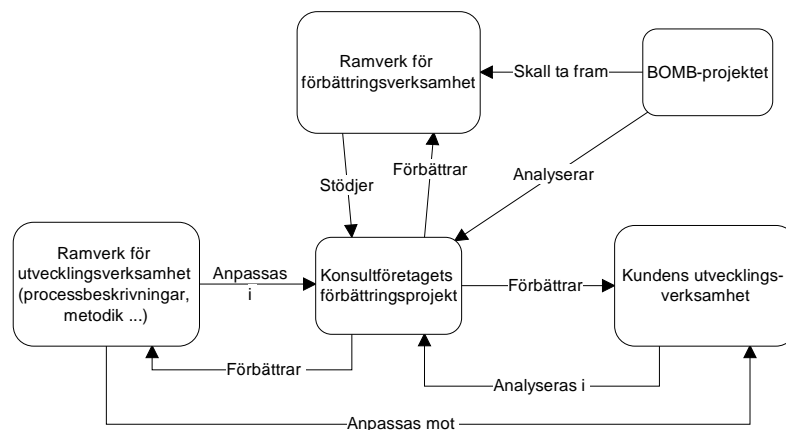
³ I denna rapport betraktar vi projekt och uppdrag som synonyma begrepp

i den löpande verksamheten. Det handlade alltså om att komma fram till och genomföra ett antal åtgärder för att förbättra det sätt på vilket konsultföretaget bedrev förbättringsarbete.



Figur 4: BOMBEN (Bedöm, Organisera, Mät, Befäst)

Nedanstående bild visar sammanhanget mellan konsultföretagets förbättringsprojekt och BOMB-projektet.



Figur 5: Fokusering och avgränsning av projektet

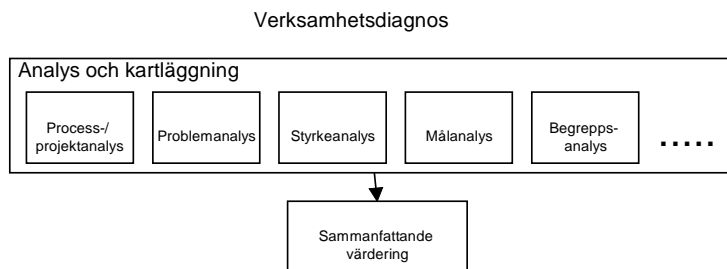
Med förbättringsprojekt menas projekt som syftar till att förbättra kundens utvecklingsverksamhet. I dessa projekt utgår man från kundens verksamhet genom att denna först analyseras. Analysen ligger sedan till grund för vad som skall förbättras och hur förbättringen skall införas. När förbättringsförslaget tas fram utgår konsultföretaget oftast från ett ramverk för utvecklingsverksamhet som anpassas till kundens verksamhet. Ramverket kan ses som en verktygslåda som innehåller processbeskrivningar, metoder, dokumentmallar, kurser och andra mer eller mindre generellt användbara komponenter. Erfarenheterna från förbättringsprojektet används sedan också för att förbättra denna verktygslåda. Hittills har det dock saknats något gemensamt ramverk för hur förbättringsprojekt bedrivs. BOMB-projektet fokuserade på att bygga upp ett ramverk för hur konsultföretaget skall bedriva förbättringsprojekt. För att bygga upp ramverket så analyseras i BOMB-projektet genomförda förbättringsprojekt. Väl uppbyggt skall ramverket sedan kontinuerligt förbättras genom att ta tillvara erfarenheterna från genomförda förbättringsprojekt.

Konsultföretaget fokuserar sin verksamhet på att utvärdera och införa förbättringar i olika sammanhang. I arbetet med utvärdering används bl a CMM (Capability Maturity Model) (Carneigie Mellon University, 1995) och andra etablerade metoder och standarder. Att utveckla och införa förbättringar handlar för konsultföretaget mycket om framställning av handböcker, skraddarsydda utbildningspaket och arbete som specialister inom processförbättring och kvalitetsstyrning, systemutvecklingsmetoder, samt test och verifiering.

3.2 Tillvägagångssätt i verksamhetsdiagnos

I BOMB-projektet fanns bland annat en vision om att utveckla en processbaserad modell som skall kunna ”instansieras” och situationsanpassas för respektive projekt. Det första delprojektet har syftat

till att analysera nuvarande verksamhet med avseende på såväl arbetssätt, mål, begrepp som problem och styrkor. Ramverket för verksamhetsdiagnos enligt metoden FA/SIMM har använts (se nedanstående figur).



Figur 6: Ramverk för verksamhetsdiagnos

Metodkomponenter från SIMM-familjen (se Goldkuhl & Röstlinger, 1988) har använts tillsammans med den praktikgeneriska modellen (se Goldkuhl & Röstlinger, 1998) som stöd för fokusering. De metodkomponenter som använts är processanalys, problemanalys, målanalys, begreppsanalys samt styrkeanalys. I process-/projektanalysen har olika genomförda projekt studerats med avseende på arbetssätt. Projekten har kontextuellt rekonstruerats med stöd av handlingsgrafer samt sammanfattats på en övergripande nivå i processgrafer. Dessutom har projekten karaktäriserats i processdefinitioner. För varje projekt har sedan problem, styrkor, samt använda begrepp analyserats.

De projektspecifika analyserna kompletterades sedan med att analysera mål för förbättringsverksamheten som underlag inför genererandet av förändringsbehov. Dessutom genomfördes en projektberoende analys av förbättringskonsultens problem och styrkor. Sammanfattningsvis har tillvägagångssättet i verksamhetsdiagnosen hos konsultföretaget inneburit följande:

1. Rekonstruktion av fem genomförda förbättringsprojekt⁴ (projekt A, B, C, D och E) med avseende på arbetssätt, begrepp, problem och styrkor
2. Formulering av målbild för konsultföretagets förbättringsverksamhet.
3. Analys av projektövergripande problem- och styrkesamband upplevda av konsulten hos konsultföretaget i rollen som förbättringskonsult.
4. Analys av genererat material
5. Formulering av förändringsbehov

Projekten som valdes till rekonstruktion valdes för att få så stor spridning som möjligt på deltagande personer och typ av uppdrag. Rekonstruktionen gick i samtliga fall till så att arbetssätt och begrepp först modellerades gemensamt med projektdeltagarna. Därefter modellerades problem och styrkor enskilt med varje projektmedlem. Modellerna (graferna) renritades och verifierades sedan av projektmedlemmarna.

Konsultföretagets mål med förbättringsverksamheten modellerades tillsammans med företagets vd. Ett antal mål och delmål identifierades och relaterades till varandra med stöd av målgrafer.

För att även identifiera problem och styrkor i verksamheten som inte var direkt relaterade till något förbättringsprojekt genomfördes ett seminarium med sju personer som arbetar mycket i förbättringsprojekt. Varje person skrev innan seminariet en kort reflektion över sin situation, denna lästes sedan upp under seminariet och problem och styrkor listades. Därefter grupperades problem och styrkor som underlag för relatering av orsak/effektsamband.

För att få ett grepp om det mycket omfattande materialet rörande problem och styrkor (ca 240 problem uppdelade på 24 grafer och ca 150 styrkor uppdelade på 13 grafer) sammanfattades problemen och styrkorna för varje graf i ett antal områden.

Till varje problemområde som identifierades under analysen enligt ovan, relaterades tillämpliga mål och styrkor. Dessutom formulerades kort en slutsats om vad som behövde förbättras relaterat till problemområdet. Därefter slogs problemområden, styrkor och mål som pekade på ett likartat förändringsbehov ihop. Slutligen förfinades argumentationen kring förändringsbehoven utgående från

⁴ Vi har även valt att anonymisera de projekt som rekonstruerades

de specifika mål, problem och styrkor som relaterats till förändringsbehovet (se avsnitt 3.5). Arbetet itererades över dessa steg ett antal gånger.

3.3 Rekonstruktion av genomförda förbättringsprojekt

I samband med rekonstruktion av respektive genomfört förbättringsprojekt gjordes först en översikt av projektet där uppdragsgivare, förväntat resultat, projektledare, tidsåtgång, kalendertid, ekonomisk överenskommelse, verbal beskrivning, vad som startade uppdraget och vad resultatet blev dokumenterades. Därefter identifierades olika aktiviteter som genomförts i projektet med hjälp av handlingsgrafer. Genererade handlingsgrafer användes sedan som grund för att skapa en översiktsbild över genomförda aktivitetssamlingar i projektet. Översiktsbilden dokumenterades i en processgraf.

I samband med att respektive projekt studerades identifierades ett antal begrepp som förbättringskonsulten använde för att beskriva projektgenomförandet. Dessa begrepp definierades och exemplifierades i en begreppslista samt relaterades till varandra i en begreppsgraf.

Följande resultatdokument genererades för varje projekt i samband med rekonstruktionen:

- Projektöversikt
- Processgraf
- Handlingsgrafer
- Begreppslista
- Begreppsgraf
- Problemgraf
- Styrkegraf

3.3.1 Projekt A

Projektresultat

Beskrivning av verksamhet A:s systemutvecklingsprocesser och delprocesser samt en handbok som beskriver hur verksamhets A bör bedriva systemutveckling.

Projektgenomförande

Projektet har genomförts genom ett antal huvudaktiviteter. Starttrigger för projektet var ett behov av en företagsgemensam handbok för systemutveckling hos verksamhet A. Denna trigger ledde till att det genererades en struktur och ett innehåll till en företagsgemensam handbok.

Utifrån strukturen och möjligt innehåll genomfördes en arbetsplanering och en framtagning av offert. Arbetet kunde sedan bedrivas i fyra parallella spår:

- Spår 1: En översiktlig beskrivning av planering och uppföljning. Detta spår fortsatte sedan med en mer detaljerad beskrivning av planering och uppföljning kopplat till kvalitetsstyrning. Spår 1 avslutades med en beskrivning av konfigurationshanteringen.
- Spår 2: En initial beskrivning av arbetet med systemintegration och systemtest. Vidare genomfördes en beskrivning av CSCI (Comp. System Conf. Item).
- Spår 3: En beskrivning av granskningsarbetet.
- Spår 4: Beskrivning av analys, design, implementation och införande

Dessa fyra spår av arbetsbeskrivningar strålade sedan samman i en sammanställningsaktivitet som genererade en version 1.1 av handboken. Från verksamhet A:s sida ledde framtagningen till en kompletteringsbegäran efter den levererade handboken i systemutveckling.

3.3.2 Projekt B

Projektresultat

Utvärdering av verksamhet B:s processer med hjälp av CMM (Capability Maturity Model) samt prioriterade förbättringsförslag avseende verksamhet B:s processer.

Projektgenomförande

Projektet har genomförts genom ett antal huvudaktiviteter. Projektet initierades genom ett önskemål från verksamhet B. Utifrån detta önskemål inleddes förhandlingar och kontraktering. Efter

överenskommet kontakt startade projektplaneringen och planeringen av genomförande som skulle engagera många medarbetare hos verksamhet B. Datainsamling genomförde varefter svaren analyserades. Detta genererade en preliminär utvärderingsrapport. Därefter genererades en slutlig rapport för granskning varefter en slutlig rapport fastställdes. Projektet genererade även en kompletteringsbegäran av verksamhet B till konsultföretaget, men detta projekt ”avslutades med en utvärderingsrapport innehållande ett antal prioriterade förbättringsåtgärder.

3.3.3 Projekt C

Projektresultat

Beskrivning av hur avdelningen X inom verksamhet C bedriver systemutveckling. Med utgångspunkt i beskrivningen skulle mindre förbättringar göras.

Projektgenomförande

Hos verksamhet C fanns det ett behov av struktur på systemutvecklingsverksamheten. Projektet initierades efter en tids lobbying från konsultföretagets sida. Det genomfördes till en början en förstudie och ett offerteringsarbete. Offerten genererade en beställning från verksamhet C. Utifrån beställningen togs en projektplan fram som sedan fastställdes. Arbete fortsatte med ett antal intervjuer som fungerade som underlag till en handbok. Denna handbok, utgåva 1.0, presenterades och godkändes av verksamhet C. Med utgångspunkt i utgåva 1.0 av handboken gick arbete vidare i två spår; dels en anpassning av handboken till det sk Q-projektet, dels en beställning av handboken, version 2.0b. Version 2.0b blev slutligen version 2.0 av handboken. Detta arbete bedrevs inom Z-projektet och innefattade bl a en översättning av handboken till engelska för användning av ett engelskt företag.

3.3.4 Projekt D

Projektresultat

Handbok avseende en metod för objektorienterad programutveckling åt verksamhet D, som kontinuerligt förbättras utifrån prövning.

Projektgenomförande

Hos verksamhet D fanns det ett behov av en metod för objektorienterad programutveckling. Projektet initierades genom detta behov och ledde till arbete med offert och orderhantering. Efter projektstart genomfördes en sk ”garageutveckling” vilket innebar att ett antal personer ”låste in” sig för brainstorming kring en struktur för metoden. Därefter presenterades en första version av metoden. I samband med presentationen introducerades metoden och en tillämpning påbörjades. Tillämpningen bedrevs parallellt med ett antal aktiviteter för att utveckla och förbättra metoden. Vidareutvecklingen innebar introduktioner av nya versioner och en kontinuerlig bearbetning av erfarenheter. Efter ett flertal iterationer med utveckling och uppföljning levererades en utvecklad och prövad metod.

3.3.5 Projekt E

Projektresultat

Resultatet av projektet omfattade en metodik och ett designflöde för applikationsutveckling. Projektet bestod också av att skapa en förbättrad och utvecklad metodik med fokus på spårbarhet och gruppering av användningsfall, samt en gemensam begreppsapparat.

Projektgenomförande

Verksamhet E hade ett behov av en förbättrad metodik för utveckling av säkerhetskritiska applikationer. Efter arbete med offert och order genomfördes en kundbehovsanalys. Utifrån denna analys gjordes att val gällande förändringsinriktning hos metodbeskrivningen. Detta arbete resulterade i en förstudierapport. Arbetet fortsatte med ny offert- och orderhantering för del 2 i projektet gällande val av verktyg. Det fortsatta arbetet genomfördes i två parallella spår eftersom verksamhet E och konsultföretaget inte kunde komma överens om implementeringsverktyg. Det ena spåret innebar införande och design av lösning i verktyg X, det andra spåret innebar införande och design av lösning i

verktyget Y.

3.3.6 Sammanfattning

För att få en så allsidig bild som möjligt av hur arbetet i projekt bedrevs på konsultföretaget var det önskvärt att rekonstruera projekt som inte var för lika varandra. Det fanns anledning att inte fokusera rekonstruktionerna enbart på antingen lyckade projekt, mindre lyckade projekt, stora projekt eller små projekt. För att kunna identifiera flera typer av projekt användes ett antal kategorier för karaktärisering av projekten. Några av dessa kategorier var:

- Vilken organisation som var projektansvarig
- Tidsåtgången i timmar för projektet
- Kalendertidens omfattning för projektet
- Antal inblandade personer (och deras organisationstillhörighet) i projektet
- Den ekonomiska överenskommelsen i projektet
- Hur projektet startade eller initierades
- Hur projektet avslutades och vilket resultat som genererades/levererades

I tabellen nedan har vi valt att visa på likheter och skillnader mellan projekten utifrån de kategorier som dels användes för urval av projekt inför rekonstruktionen, och dels de kategorier som använts för strukturering av den använda processöversikten.

Projekt / Kategorier	A	B	C	D	E
Uppdragsgivare	Verksamhet A	Verksamhet B	Verksamhet C	Verksamhet D	Verksamhet E
Syfte	Framtagning av handbok över SU-verksamhet	Processutvärdering	Framtagning av handbok över SU-verksamhet	Stödja befintliga projekt med utvecklingsmetoder och arbetssätt	Utveckling av design metod
Projektansvar	Konsultföretaget	Konsultföretaget	Konsultföretaget	Verksamhet D	Verksamhet E
Tidsåtgång	1000 tim	200 tim	1500 + 2500 tim	6000 – 8000 tim	400 tim
Kalendertid	18 mån	3 mån	9 mån + 40 mån	48 mån	9 mån
Antal personer	4 konsultföretag 5 verksamhet A	1 konsultföretag 1 verksamhet B datagivare	5 konsultföretag 10 verksamhet C	1 konsultföretag 3 verksamhet D	3 konsultföretag 2 verksamhet E
Ek. överenskom.	Löpande räkning med tak	Löpande räkning	Löpande räkning med tak	Löpande räkning	Fast pris
Start	Tidigare handbok inom verksamhet A	Önskemål och behov	Förbättringsbehov av SU-verksamhet	Behov av arbetssätt för OO-modellering, hantering av ny plattform, snabbare återmatning av projektstatus samt teamarbete / kunskapsöverföring.	Kompetensbehov + strukturbehov m a p användningsfall hos verksamhet E
Slut	Ver 1.1 av handbok	Prioriterade förbättringsförslag	Handbok ver 1 + kompl.beställning	Ej avslutat (8 lev versioner av handbok)	Metodbeskrivning

3.4 Mål med förbättringsverksamheten

Målanalysen genomfördes av projektgruppen tillsammans med vd för konsultföretaget. Analysmomentet fokuserade mål och medel avseende den del av konsultföretaget som arbetar med förbättringsverksamhet. Målen relaterades till varandra med hjälp av målgrafer. Centrala mål som identifierades i samband med målanalysen var:

- Genomföra kvalitetssäkrade projekt.
- Stöd för olika sätt att driva förbättringsprojekt hos kund.
- Erfarenhetsutbyte skall ske
- Långsiktiga kundrelationer
- Skapa insikt hos kund för att förbättra verksamhet

- Utvärdera genomfört projekt mot grundläggande målsättning för projektet

Dessutom identifierades ett antal ”vara duktiga på att”-mål, såsom exempelvis:

- Vara duktig på att bedriva SU-verksamhet
- Vara duktig på att genomföra förbättringsprojekt hos kund
- Vara duktig på att analysera kunds verksamhet

3.5 Problem, styrkor och förändringsbehov i genomförda förbättringsprojekt

I samband med genomförda rekonstruktioner av respektive genomfört förbättringsprojekt identifierades ett antal problem och styrkor som inblandade konsulter upplevt i samband med projektgenomförandet. För att skapa en god bild över förbättringskonsultens situation genomfördes även ett endagsseminarium med sju förbättringskonsulter, där projektövergripande styrkor och problem togs fram. Efter seminariet relaterades dessa övergripande problem och styrkor till varandra i problemgrafer och styrkegrafer. Problemrelateringarna resulterade i följande problemområden:

- Resurssäkring av kundens personal (de som måste medverka), identifiering av nyckelpersoner hos kund och förankringsproblemet
- Kundens skiftande karaktär (olika mognad och olika branscher)
- Kundens VERKLIGA problem blir inte tillräckligt väl definierat (uppdraget på fel spår från början)
- Dålig planering av förbättringsuppdrag, svårt med resurssäkring av konsultföretagets konsulter
- Svårt att få tillgång till erfarna konsulter (vid behov av speciell kompetens)
- Kund saknar helhetssyn (insikt om grundorsaker till sina problem), inser varken behovet av förbättringar eller hur mycket resurser som krävs (analys / planering / genomförande)
- Kompetensbrist hos konsultföretaget
- Erfarenhetsöverföring mellan konsultföretagets konsulter

Styrkerelateringarna resulterade i följande styrkeområden:

- Goda förutsättningar (marknad och kund) för att driva förbättringsprojekt
- Konsultföretaget har goda förutsättningar för att driva förbättringsprojekt
- Konsultföretaget har goda relationer gentemot kund samt kompetens att förankra, påverka och driva förbättringsprojekt av olika karaktär
- Konsultföretagets infrastruktur möjliggör utveckling av förbättringsverksamheten

Projektgruppen genererade nedanstående nio förändringsbehov (sammanfattande värdering) på basis av formulerade mål, framtagna problem och styrkor, såväl projektspecifika som projektövergripande:

1. Stärk kompetensen kring förbättringsarbete.
2. Etablera former för erfarenhetsutbyte/kompetensöverföring kring förbättringsarbete mellan konsultföretagets konsulter
3. Ta fram strategi för uppdrags- och kundval samt förbättra möjligheterna för resurssäkring inom konsultföretaget i uppdragen
4. Stärk kompetensen kring behovsanalys
5. Förbättra arbetet med att definiera förbättringsuppdraget
6. Förbättra ”verktygslådan” för förbättringsuppdrag
7. Förbättra planering och styrning av förbättringsuppdrag
8. Förbättra införandet av förbättringarna.
9. Hitta sätt att engagera kundens organisation under uppdraget

Utifrån dessa problem, styrkor och mål har sedan en argumentation kring varje förändringsbehov utvecklats. Inom ramen för denna argumentation har vissa förändringsbehov förtydligats. Denna utveckling och argumentation följer nedan, där varje underrubrik motsvarar ett förändringsbehov.

3.5.1 Stärk kompetensen kring förbättringsarbete

Konsultföretaget ska vara duktiga på att genomföra förbättringar i kundens verksamhet. Detta betyder

att de måste kunna identifiera de verkliga problemorsakerna, kommunicera dessa till kunden på ett sådant sätt att kunden förstår vilka följder de får, föreslå rätt förbättringsåtgärder och förklara för kunden varför just dessa åtgärder är de mest effektiva. Dessutom behöver de hjälpa kunden att genomföra förbättringarna på ett effektivt sätt så att slutresultatet blir av god kvalitet och får de effekter som kunden förväntar sig. Samtidigt måste konsultföretaget kunna anpassa sig efter respektive kunds behov och förutsättningar.

Konsultföretaget som helhet har goda förutsättningar för att lyckas med allt detta men olika individer inom konsultföretaget är olika duktiga på olika områden. En tydlig kompetensutvecklingsstrategi med individuella kompetensutvecklingsplaner skulle förbättra möjligheterna för konsultföretaget att öka effektiviteten i förbättringsuppdragen och på sikt dessutom minska behovet av tillgång till speciella individer i uppdragen.

De kompetensområden som under arbetet med BOMB framstått som speciellt viktiga att förbättra är behovsanalys (CMM, TIM, m.m.), presentationsteknik, konsten att påverka/förankra, argumentation, förhandling, lärarrollen/mentorrollen/pedagogik samt kunskap om hur man säljer in och utformar t ex handböcker så att de blir användbara (layout, paketering, etc). En väl genomförd analys ökar möjligheterna för att man ska lyckas sälja in och förankra fortsättningen av uppdraget.

Även kompetensen om processer i omgivningen till systemutvecklingsprocessen (såsom försäljnings-/ offertprocessen) bör stärkas vilket skulle öka sannolikheten att rätt problemorsaker identifieras och skapa ett större förtroende för konsultföretagets konsulter i diskussioner med kunden som rör helheten.

3.5.2 Etablera former för erfarenhetsutbyte/kompetensöverföring kring förbättringsarbete mellan konsultföretagets konsulter

Konsultföretaget som helhet har erfarenhet från många genomförda förbättringsuppdrag. Tyvärr finns det inget forum inom konsultföretaget idag med fokus på erfarenhetsutbyte kring förbättringsverksamhet där erfarenheter kan spridas mellan olika kompetensområdena. Detta försämrar möjligheterna för att långsiktigt effektivisera arbetet i förbättringsuppdragen. Ett sådant forum borde finnas för att alla inom konsultföretaget som jobbar i förbättringsuppdrag ska få ett gemensamt synsätt på förbättringsarbete. Det skulle också bidra till att begreppsapparaten inom konsultföretaget enas (så att inte missförstånd uppstår i diskussioner kring förbättringsuppdragen). Spridning av information om kunderna och kontaktnät skulle också underlättas om ett sådant forum fanns. Erfarenhetsspridning bidrar också alltid till minskat individberoende i uppdragen.

3.5.3 Ta fram strategi för uppdrags- och kundval samt förbättra möjligheterna för resurssäkring inom konsultföretaget i uppdragen

Konsultföretaget vill kunna åta sig förbättringsuppdrag inom olika branscher inom sin nisch. Om konsultföretaget ska kunna genomföra många sådana uppdrag parallellt med en hög och jämn kvalitet på resultatet innebär det att konsultföretaget måste besitta en mängd kompetenser. Kompetenser och resurser måste kunna göras tillgängliga vid rätt tidpunkt i uppdragen. En viss flexibilitet vad gäller bemanningen av uppdragen kan behövas, samtidigt som vissa nyckelpersoners medverkan ibland måste kunna säkras.

Avsaknaden av forum för erfarenhetsutbyte kring förbättringsverksamhet påverkar både strategi- och bemanningsfrågan. Ska varje affärsenhet ha sin egen strategi på sin marknad? Hur ska resurserna säkras när personal från flera affärsområden behövs för att genomföra ett uppdrag? Vem ska prioritera mellan olika uppdrag när det blir kompetens- och/eller resursbrist?

Konsultföretaget har redan idag en bred kundbas med kunder av skiftande karaktär (olika mogna, olika branscher, olika produkter/applikationer etc.). Vissa av konsultföretagets konsulter har genomfört många olika uppdrag av skiftande karaktär och innehåll. En genomtänkt strategi för vilken typ av uppdrag som konsultföretaget (och respektive konsult) ska ta i varje enskilt ögonblick skulle möjliggöra för konsultföretaget att på ett effektivare sätt bredda erfarenhetsbasen och sprida kunskaperna till flera individer. Detta skulle på sikt minska det individberoende som idag ibland finns.

Genom att ta fram och följa en sådan strategi skulle det bli lättare för konsultföretaget (och respektive konsult) att välja rätt typ av uppdrag i varje enskilt ögonblick. Risken för att konsulternas

arbetstid splittras på allt för många olika uppdrag skulle också minska och det skulle bli lättare att resursplanera förbättringsverksamheten som helhet, vilket skulle minska risken för att rätt kompetens ej finns tillgänglig vid rätt tidpunkt i de olika uppdragen.

Genom att förbättra möjligheterna att överblicka resursläget (individernas beläggning) ökar sannolikheten för att man har rätt personal tillgänglig i varje enskilt uppdrag. Samtidigt minskar risken för att konsulterna får en för hög arbetsbelastning. Dessutom ökar flexibiliteten vad gäller bemanningen i uppdragen.

3.5.4 Stärk kompetensen kring behovsanalys

Konsultföretaget vill att kunderna ska vara nöjda med resultatet av de förbättringsuppdrag som konsultföretaget genomför hos dem. För att säkerställa att så blir fallet måste man först och främst identifiera rätt förbättringsbehov. Detta kräver att en noggrann behovsanalys genomförs, och för detta krävs kompetens.

Konsultföretaget har konsulter med denna kompetens men den är idag koncentrerad till ett fåtal individer och även dessa individer behöver mer erfarenhet, och fler metoder att välja bland, för att bättre kunna hantera olika situationer.

Ett problem är att kunden själv sällan har kompetens för att identifiera rätt förbättringsbehov. Det finns därför en stor risk i att lyssna för mycket på kundens egna förbättringsförslag. Konsultföretaget måste genom att genomföra en egen behovsanalys säkerställa att rätt behov identifieras. Speciellt viktigt är det att tänka på att grundproblemet kanske inte alls finns inom utvecklingsområdet, vilket gör det extra viktigt att konsultföretagets konsulter har kunskaper om omgivande processer också.

Det är viktigt att man får med de aspekter som kunden anser vara viktiga i behovsanalysen. Dessa aspekter måste behandlas objektivt, d v s på samma sätt som alla andra aspekter. En väl underbyggd argumentation är viktig om man vill övertyga kunden om något den inte själv känner till eller vill erkänna.

En noggrann behovsanalys är en förutsättning för att man ska kunna göra en tydlig uppdragsbeskrivning för fortsättningen av uppdraget. Konsultföretaget bör därför vara försiktiga med att genomföra (eller ens medverka i) förbättringsuppdrag utan att själv genomföra en sådan analys!

3.5.5 Förbättra arbetet med att definiera förbättringsuppdraget

För att alla ska veta vad som ska göras och för att kunna följa upp och utvärdera resultatet efter ett avslutat uppdrag behövs en tydlig uppdragsbeskrivning. Ett uppdrag kan genomföras i flera steg, där det första steget normalt sett innebär en behovsanalys. Ibland kan dock behovsanalysen vara förbättringsuppdraget i sig och därmed inte vara underlag till uppdragsbeskrivningen.

Den probleminsikt som infinner sig i början av ett uppdrag måste överföras till kunden och dokumenteras tydligt. Förbättringsbehoven och målen med uppdraget måste vara tydliga, förstådda och överenskomna mellan kunden och konsultföretaget. Behov av tillgång till kundens och konsultföretagets personal måste också vara överenskommen och dokumenterad.

Roll- och ansvarsfördelningen under uppdraget mellan kunden och konsultföretaget behöver vara tydlig och accepterad av kunden inför ett uppdrag. Inte minst viktigt är det att definiera vem som ska planera och driva projektet. Om inte detta görs väldigt tydligt kan en mängd missförstånd uppstå och mycket energi kan då gå förlorad p g a dubbelarbete och viktiga saker kan 'ramla mellan stolarna'.

Problem p g a undermåligt dokumenterade överenskommelser kan uppträda t ex om konsultföretaget och/eller kunden byter personal under projektets gång. Om överenskommelser som görs mellan konsultföretaget och kunden då ej dokumenterats kan det uppstå skillnader mellan vad kunden förväntar sig och resultatet från uppdraget.

Vaga formuleringar om 'förbättringsarbete', 'metodstöd' eller liknande går heller inte att följa upp och alltför ofta har tydliga och med kunden överenskomna mål saknats i uppdragsbeskrivningarna. Detta kan skapa problem under projektet eftersom konsulten inte vet exakt vad han/hon strävar mot och kan kanske tvingas göra helt andra saker än vad som var tänkt om situationen hos kunden ändras under uppdragets gång.

Det är också viktigt att veta vem som är mottagare av uppdragets resultat så att det går att verifiera delresultaten och få feedback under arbetets gång.

3.5.6 Förbättra "verktygslådan" för förbättringsuppdrag

Idag finns inte så mycket dokumenterad information kring hur konsultföretaget bedriver sin förbättringsverksamhet. Det som finns är ibland svårt att få tillgång till och svårt att hitta i. Ej dokumenterad information bör samlas in och dokumenteras i form av processbeskrivningar, metodbeskrivningar, checklistor m.m. All information ska struktureras och göras tillgänglig för alla.

Genom att dokumentera ett antal olika sätt att genomföra förbättringsuppdragen skapas också förutsättningar för att man ska kunna genomföra en heltäckande och bra planering (vilket är en förutsättning för att ett uppdrag ska kunna *styras* effektivt).

Att ta fram, strukturera och göra sådant material tillgängligt underlättar erfarenhetsutbytet mellan individer. Dessutom underlättas arbetet för de som tvingas jobba ensamma.

Dokumentering av ett gemensamt arbetssätt läggs också grunden för framtida förbättringar (genom att möjliggöra jämförande mätningar på, och uppföljningar av uppdragen). Behovet av att göra mätningar/uppföljningar/utvärderingar av förbättringsuppdragen för att kunna återmata information kring arbetssätt för framtida förbättringar bör övervägas noga. Vad som ska mätas och hur detta ska gå till bör analyseras noga.

3.5.7 Förbättra planering och styrning av förbättringsuppdrag

Konsultföretaget ska sträva efter att förbättra sättet på vilket förbättringsuppdragen planeras och styrs. Konsultföretaget har genomfört många uppdrag, varav några uppdrag med god planering och styrning, i dessa projekt har resultatet blivit mycket bra. Erfarenheter kring hur mycket tid och resurser som krävs i olika situationer går därför att samla in och sprida. Generella erfarenheter från planering och styrning av systemutvecklingsuppdrag går också att applicera på förbättringsuppdragen.

Om en noggrann planering inte görs kan resurser inte säkras för uppdragets genomförande och varken konsultföretaget eller kundens personal kommer att vara tillgänglig när så behövs. Projektet blir då försenat eller så blir resultatet inte så bra som det kunde ha blivit.

Idag finns inte så mycket dokumenterad information kring hur konsultföretaget planerar och styr sin förbättringsverksamhet. Sådant information bör samlas in och dokumenteras i form av processbeskrivningar, metodbeskrivningar, checklistor, m.m. Beskrivningar av aktiviteter som utförs under *genomförandet* av förbättringsuppdragen är naturligtvis också indata till planering av dessa.

3.5.8 Förbättra införandet av förbättringarna

Konsultföretaget måste (utifrån identifierade behov) på ett effektivt sätt kunna införa förbättringar i kundens verksamhet. Förbättringar kan bestå i ändrade arbetssätt och/eller arbetsformer, införande av nya verktyg m.m. Konsultföretaget har omfattande praktisk erfarenhet av olika arbetssätt/arbetsformer och olika verktyg för systemutveckling. Konsultföretaget har en stor 'verktygslåda' för systemutveckling som utvecklas ständigt (bl a via interna projekt och inom ramen för arbete med individuella bonusmål).

För att kunna lyckas med införandet av förbättringar krävs ofta att man utbildar kundens personal. Det är lätt att underskatta och/eller ta för lätt på detta utbildningsbehov. Konsultföretaget har ett bra kontaktnät på många nivåer hos många kunder. Detta kontaktnät bör användas för att förankra behovet av utbildning i samband med större förändringar i en verksamhet.

'Utbildning' behöver inte innebära regelrätta kurser utan olika former för överföring av kunskap kan passa i olika situationer. Sådana alternativa former för 'utbildning' av kunden bör identifieras. Konsultföretagets konsulter måste kunna identifiera och förankra utbildningsbehovet hos kunden och kunna överföra kunskaper till kunden på olika sätt i olika situationer.

3.5.9 Hitta sätt att engagera kundens organisation under uppdraget

Konsultföretaget vill att kunderna ska ha en egen insikt om att deras verksamhet kan förbättras så att de har en naturlig vilja att jobba med förbättringar och att avsätta tillräckliga resurser för detta. Många

av konsultföretagets kunder har jobbat med förbättringar på andra områden tidigare och är därför oftast medvetna om de goda effekter som kan uppnås om man jobbar långsiktigt med sådana frågor. Detta är till hjälp och bör utnyttjas när konsultföretaget ska sälja in och förankra denna typ av uppdrag hos kunderna.

Hos många av kunderna har konsultföretaget ett bra kontaktnät och vet vilka personer som är viktiga att ha med sig i arbetet. Att hitta de personer hos kunden som kan hjälpa till att sälja in, förankra och driva förbättringsarbetet är mycket viktigt. Speciellt är sådana personer viktiga att ha på sin sida så att inte arbetet avstannar (eller så att man återgår till det gamla) så fort konsultföretaget lämnar kundens organisation. I arbete med organisationer som konsultföretaget inte tidigare haft som kund bör extra kraft läggas på att bygga upp kontaktnät för att kunna identifiera nyckelpersoner.

Konsultföretaget har dock vid ett flertal tillfällen kommit till insikt om att det i vissa fall kan vara mycket svårt att på rätt sätt få kunderna att förstå vari deras problem består och hur dessa ska åtgärdas och att detta kräver en inte oväsentlig insats av kundens egen personal under olika faser av arbetet. Ett bra kontaktnät som sträcker sig över alla nivåer i kundens organisation är därför viktigt för att kunna förankra konsultföretagets synsätt i kundens organisation. Dessutom är det viktigt att rätt information sprids till rätt personer och att kunden får medverka i arbetet på olika sätt.

För att resultatet av ett förbättringsuppdrag ska bli bra måste kundens personal var delaktig i arbetet under alla faser av uppdraget. De måste vara tillgängliga för att svara på frågor och för att ge feedback på det arbete som konsultföretaget gör. De måste engageras i arbetet så att de förbättringar som är nödvändiga genomförs och blir det naturliga sättet att arbeta för kundens organisation även när uppdraget slutförts och konsultföretaget lämnar kunden.

I de fall kunden har jobbat med förbättringar tidigare är kunden medveten om hur viktigt det är att engagera alla i organisationen när förändringar ska införas. I de fall där kunden inte har insett vikten av detta engagemang eller när kunden av andra anledningar inte anser sig ha tid att tillhandahålla sin personal under uppdragets genomförande måste konsultföretaget jobba hårt för att få kunden att inse vikten av detta, annars finns risken att uppdraget inte blir lyckat.

4 Analys av erfarenheter

4.1 Erfarenheter från tillvägagångssätt

Som tidigare nämnts har vi tillämpat ett antal metodkomponenter inom ramen för analys och kartläggning av förbättringsverksamheten hos konsultföretaget. Användningen av dessa metodkomponenter har genererat data om verksamheten, som har varit underlag för den sammanfattande värderingen. Nedan redovisas erfarenheter från användningen av respektive metodkomponent.

4.1.1 Verksamhetsdiagnos

Process- och projektanalys

Denna metodkomponent har använts för att erhålla en förståelse för arbetssätt i olika projekt, d v s rekonstruera handlingsmönster i genomförda projekt. Bakgrunden till benämningen ”process- och projektanalys” är den tveksamhet och osäkerhet som rådde vid BOMB-projektets inledning avseende hantering av process respektive projekt, och relationen mellan dessa begrepp.

Vi inledde med att generera en projektöversikt för respektive projekt, vilken strukturerades efter elva kategorier. Syftet med detta var att få en uppfattning om respektive projekt som helhet. Dessa kategorier var:

- | | | |
|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| 1 Uppdragsgivare | 5 Kalendertid | 9 Verbal beskrivning |
| 2 Förväntat resultat | 6 Aktörer i projektet | 10 Start |
| 3 Projektledare | 7 Projektledningsansvar | 11 Slut |
| 4 Tidsåtgång | 8 Ekonomisk överenskommelse | |

Efter denna kategorisering identifierades ett antal övergripande aktiviteter för varje projekt. Från dessa övergripande aktiviteter har sedan en mer detaljerad analys av projektets aktiviteter genomförts,

genom att kontextuellt relatera förutsättningar och resultat för olika aktiviteter inom projektet på en detaljerad nivå. Eftersom utgångspunkten har varit ett antal övergripande aktiviteter i projektet har det i och med denna identifiering skapats en projektstruktur där djupare analys sedan kunnat genomföras. Beskrivningarna som genererades i samband med respektive projektanalys verifierades också av respondenterna. Under den historiska rekonstruktionen av respektive projekt upplevde vi dock en avsaknad av ett ramverk, d v s ett tänkande om hur projekt egentligen bör genomföras. Ett sådant ramverk skulle ha hjälpt oss att kunna ställa generativa frågor om det projekt som rekonstruerades.

Under arbetet med process- och projektanalys har vi bland annat identifierat problem med att rekonstruera och analysera projekt som har genomförts längre tillbaka i tiden. Det kan vara problem med att komma ihåg hur projektet genomfördes. Har dessutom projektet pågått under en längre tid i ett antal faser kan dessa vara svåra att hålla isär. Vissa problem kan också uppstå i analysituationen beroende på de personer som deltar i analysen. I en del projekt har endast ett fåtal personer deltagit, dessa har också kunnat delta i analysen vilket har gett en relativt komplett bild av projektet. I andra projekt har många aktörer varit inblandade, men ett fåtal har deltagit i analysen. Detta innebär att samtliga aktörer som varit inblandade i de rekonstruerade projekten inte har gett sin syn av projektgenomförandet.

Positiva delar med analysarbetet har framför allt varit möjligheter till reflektion över genomförda projekt och möjligheter till kunskapsspridning i syfte att åstadkomma gemensamt arbetssätt. Initiala diskussioner om ett formaliserat ramverk för projektgenomförande har förts i samband med detta analysmoment.

Analysarbetet har genomförts i seminarieform med deltagare från konsultföretaget som har stått för verksamhetskunskapen och deltagare från VITS-gruppen som har stått för metodkunskap och fungerat som seminarieledare och dokumentationsansvariga. I samband med detta har problem identifierats med seminarieledarens roll som katalysator i beskrivningsarbetet. I och med att de verksamhetskunniga i flera fall hade liten erfarenhet av strukturerade arbetssätt för rekonstruktionsarbete kan seminarieledaren ibland bli väl drivande för att få arbetet att gå framåt. Det krävs gemensam uppmärksamhet för att undvika en styrning av analysresultatet.

Problemanalys och styrkeanalys

Arbetet med problemanalys genomfördes på två nivåer, dels projektspecifikt och dels projektövergripande. Med den övergripande analysen vill vi identifiera problem i rollen som förbättringskonsult, som inte var kopplade till specifika projekt. Eftersom problemen naturligtvis blir av olika karaktär beroende på om de identifieras som projektspecifika eller projektövergripande blir en jämförelse och relatering svår.

Arbetet med de projektspecifika problemen genomfördes i samband med process- och projektanalysen. Problemen dokumenterades och relaterades till varandra direkt i problemgrafer. Problemkontexterna skapades under analysarbete utifrån de problem som identifierades. Därefter dokumenterades problemen i problemlistan med eventuella förklaringar.

Analysen av de projektövergripande problemen genomfördes på ett seminarium med sju förbättringskonsulter. I detta fall inleddes analysen med en omfattande inventering av projektövergripande problem som dokumenterades i en problemlista. Arbete fortsatte sedan med att försöka gruppera problemen i olika kontexter. Återigen identifierades en avsaknad av ett stöd i form av ett ramverk för stöd vid gruppering, indelning och strukturering av projektrelaterade aspekter. Det uppstod svårigheter att fokusera problembilden. Problemanalysen i sig genererade mycket problem, men det blev struktureringssvårigheter i efterhand på grund av obefintliga indelningsprinciper. Indelningsprinciper och problemkontexter genererades intuitivt utifrån den sammanställda problemlistan.

Många av deltagarna hade dessutom svårt att generalisera projektövergripande. De levde mycket i sina egna projekt och förstod inte rollen som förbättringskonsult mer generellt.

Erfarenheter från genomförandet av styrkeanalysen var liknande de som identifierats ovan i samband med genomförande av problemanalysen.

Målanalys

Det fanns inga tydliga gemensamma mål i verksamheten. Målen tydliggjordes dock då vd:n och projektgruppen tillsammans modellerade målen. I samband med detta skapades också en bild för hur förbättringsarbete inom konsultföretaget skulle kunna betraktas.

Målanalysen genomfördes i seminarieform med identifiering av ett antal målformuleringar. Vid formuleringen identifierades två ”grupper” av mål. En grupp handlade om ”att vara bra på”-mål som placerades högt upp i målhierarkin. Den andra gruppen innefattade de övriga identifierade målen. Målanalysen fortsatt sedan med att försöka relatera målen till varandra. Två klara målstrukturer formades som till sist kopplades till varandra.

Begreppsanalys

Begreppsanalysen genomfördes för varje projekt. Arbetet genomfördes genom att viktiga begrepp identifierades av konsultföretagets konsulter. Begreppen relaterades sedan i begreppsgrafer.

I samband med begreppsanalysen identifierades problem med hantering av begrepp på grund av att begreppsapparaten ofta var individrelaterad, och inte projektrelaterad.

Utifrån konsultföretagets önskemål om strukturerade arbetssätt var det en naturlig del att genomföra en begreppsanalys för att identifiera förekommande begrepp och utifrån detta skapa underlag och möjligheter till en gemensam begreppsapparat.

4.1.2 Sammanfattande värdering

Arbetet med en sammanfattande värdering har bedrivits i projektgruppen. Här har det varit viktigt att låta referensgruppen verifiera den sammanfattande värderingen i och med att detta moment i förändringsarbetet är gränssnittet mot verksamhetsdesignen. Det är viktigt att åtgärder formuleras på basis av en gemensam uppfattning om vad som bör förändras i verksamheten. Vid avrapportering av projektet fokuserades framför allt den sammanfattande värderingen.

4.1.3 Begreppsförvirring

Under större delen av arbetet hade vi svårt att se vad BOMB-projektet syftade till. Det var inte förrän vid genomförandet av målanalysen som syftet klarnade och en hel del frågetecken om projektets syfte och sammanhang till konsultföretagets övriga verksamhet klarades ut.

4.1.4 Sammanfattning

Erfarenheterna från genomförandet av verksamhetsdiagnosen av konsultföretagets förbättringsverksamhet visar på behovet av ett ramverk som ett teoretiskt stöd. Ett sådant stöd kan liknas vid den affärsgeneriska modellen, vilken används för att ställa generativa frågor om affärsprocesser i samband med utredningsarbete. Vi vill därför betona att en liknande modell specifikt orienterad mot projektverksamhet hade varit ett gott stöd i samband med genomförandet av de olika analysmomenten i detta projekt. En sådan modell vill vi benämna för en projektgenerisk modell. En sådan modell skulle kunna användas både i samband med kartläggning av handlingsmönster, men också i samband med analys av andra fokalområden, såsom exempelvis problem-, styrke-, mål- och begreppsanalys. Dessutom är vi av uppfattningen att mycket av den dokumentation som genereras skulle kunna struktureras genom ett sådant teoretiskt raster.

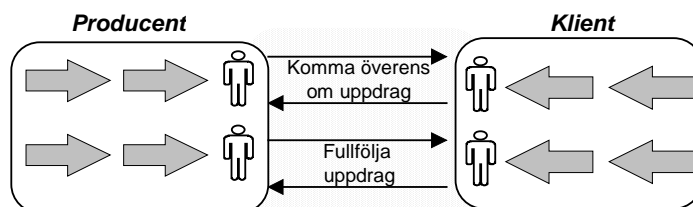
4.2 En projektgenerisk modell som stöd för diagnosarbete

4.2.1 Aspekter som modellen behöver ta hänsyn till

Genomförandet av verksamhetsdiagnosen hos konsultföretaget visar på ett behov av en modell som kan användas som ett teoretiskt raster i samband med diagnos och designarbete. Lind & Goldkuhl (1997) har uppmärksammat ett behov av att kunna använda teorier som stöd för att rikta uppmärksamheten mot olika aspekter av verksamheten. En sådan teori är den affärsaktsteori (Goldkuhl, 1998a), som innehåller en modell, den affärsgeneriska modellen, vilken kan användas som stöd vid diagnos och designarbete. Den affärsgeneriska modellen är visserligen generisk, men är speciellt avsedd att beskriva affärsinteraktion som sker mellan kund och leverantör.

I den verksamhetsdiagnos som denna rapport beskriver erfarenhet av, har uppdrag som genomförts i projektform rekonstruerats. Projekten har inneburit samverkan mellan konsultföretaget och deras kunder. Detta kan liknas vid affärsinteraktion, men vi fann att den affärsgeneriska modellen inte gav tillräckligt stöd för att problematisera utvecklingsprojekt som bedrivs hos en extern part.

Den affärsgeneriska modellen är uppdragsorienterad, vilket innebär att den ser uppdraget som styrande för genomförandet av affärer. Modellen beskriver samspelet mellan leverantör och kund. Den affärsgeneriska modellen är indelad i sex olika faser, vilka i sin tur kan grupperas i de två övergripande faserna *komma överens om uppdrag* och *fullfölja uppdrag* (se nedanstående figur).



Figur 7: Uppdragsprocessen

Detta generiska raster om uppdrag borde även kunna användas vid beskrivning av projekt. Till viss del har vi använt den affärsgeneriska modellen vid analys och kartläggning, men modellen fokuserar inte speciellt det projektspecifika med avseende på exempelvis projektledning, klientmedverkan, metoder som kunskapsbärare.

Vi väljer att karaktärisera ett projekt som bestående av ett tydligt start och slut, där vi tar utgångspunkt i klientens behov för att formulera ett uppdrag. "A process is thus a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs: a structure for action" (Davenport, 1993). Fallstudien visar att stor vikt läggs vid själva genomförandet av projektet, men mycket av de problem som uppstår beror på dåligt formulerade uppdrag. Konsultföretaget och klienten har egentligen inte varit helt överens om uppdraget.

För att ett projekt skall kunna ha ett tydligt definierat start och slut innebär det att ett projektet behöver ha ett tydligt definierat mål. Att definiera ett mål kan dock vara problem när det gäller förändringsarbete. Många gånger vet man inte vad projektet skall resultera i. Ett projekt kan samtidigt delas upp i minst två generiska faser (se figur 7), vilka är *komma överens om uppdrag* samt att *fullfölja uppdrag* (se Röstlinger m fl, 1997). I och med att ett projekt skall ha ett tydligt definierat mål menar vi att det är fruktbart att se dessa två faser som två delprojekt. Då skulle det första delprojektet ha målet att definiera ett uppdrag och ta fram en kravspecifikation. Nästa delprojekt skulle sedan vara att förädla kravspecifikationen baserat på uppdraget.

Erfarenheter från fallstudien har visat att man ofta inte kommer till något avslut av projekt. Detta beror på att projekt ofta genererar kompletteringsbeställningar. Förmodligen har detta sin grund i att konsultföretaget genom att genomföra projekt hos klienten etablerar en relation med klienten som innebär att klienten vill ha mer saker utförda. Vi anser dock att det är viktigt att komma till ett avslut med ett projekt, för att sedan definiera nya projekt, d v s genomförandet av ett projekt genererar nya behov som är ingång till ett nytt projekt. Vi vill därför gärna betona avslutandet av ett projekt som en separat fas. I denna fas av projektet är det viktigt att stämma av att resultatet från projektet verkligen motsvarar de förväntningar och svarar mot de behov som klienten har. Med detta som bakgrund ser vi ett projekt som bestående av följande tre faser:

- Komma överens om uppdrag
- Fullfölja uppdrag
- Avsluta uppdrag

De förändringsbehov som presenteras i avsnitt 3.5 ger en indikation på vad som är viktigt att rikta uppmärksamheten mot i samband med projektbaserat utvecklingsarbete. Förändringsbehoven indikerar behov av:

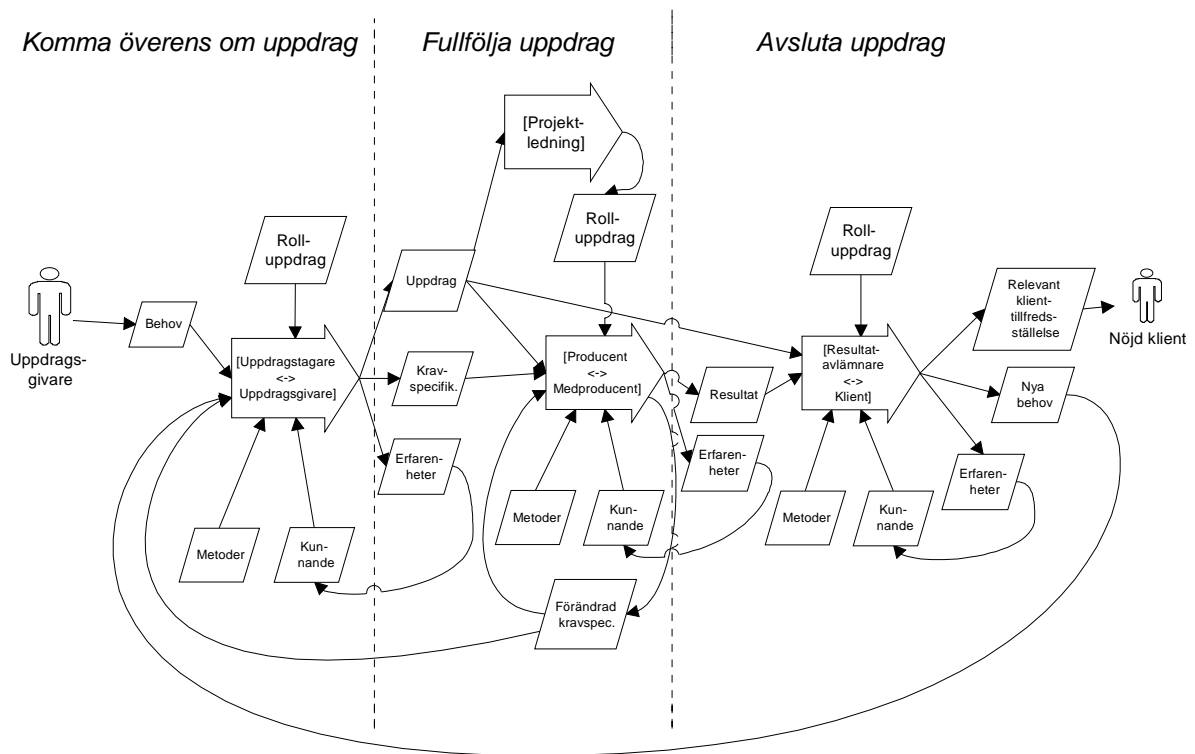
1. Att öka *kompetensen* kring förbättringsarbete hos konsultföretagets konsulter, vilket kan göras genom ett kontrollerat sätt på genomförande av projekt och därmed se genomförandet av varje projekt som ett sätt att öka kompetensen för en viss individ. Dessutom finns det behov av att kunna identifiera kompetensbehov i ett tidigt skede i projektet.

2. En strävan mot att åstadkomma ett *individoberoende* hos konsultföretagets förbättringsverksamhet. Förutsättningar för kompetensöverföring och erfarenhetsutbyte behöver skapas.
3. En *gemensam begreppsapparat* som en viktig förutsättning för att kunna tala om förbättringsverksamhet samt åstadkomma en god erfarenhetsöverföring mellan olika konsulter.
4. *Metoder och tekniker* som viktiga stöd i samband med planering, genomförande och avslutning av projekt. Metoder och tekniker representerar enligt oss kunskapsstöd för konsulten (eller andra inblandade) i samband med projektarbete.
5. *Analysera kundens relaterade processer*, d v s omgivningen till det som är i fokus för förbättring hos kunden, då olika parter kommer överens om uppdraget, i syfte att få en bättre genomslagskraft av projektet i kundens verksamhet samt att relevanta förbättringar fokuseras.
6. En *uppdragsbeskrivning* som är accepterade av både konsultföretaget och kunden är väsentlig för att komma överens om förväntningar på resultat samt möjliggöra en utvärdering om förväntningarna har uppfyllts efter att projektet genomförts. Uppdragsbeskrivningen behöver innehålla roller och ansvar mellan konsultföretaget och kunden, mål, innehåll, omfattning samt mottagare av resultatet.
7. Stöd för att möjliggöra en god *styrning, ledning och planering* av projekt.
8. Stöd vid *genomförande* av projekt.
9. Stöd vid *införande av förbättringar* hos kund.
10. Att kunna bedöma och uppnå en *relevant kundtillfredsställelse*.
11. Att kunna se klienten som en medproducent, d v s *klientmedverkan*, i genomförandet av projektet. Dels behöver klienten vara med och genomföra en del av projektet, dels stimulera och engagera medarbetare i sin verksamhet. Under detta behov finns nyckelord såsom förankring, delaktighet, tillgänglighet
12. Stöd för *resurs- och beläggningskontroll*.
13. Att skapa förutsättningar för att kunna *prioritera mellan olika uppdrag*.

4.2.2 En projektgenerisk modell

Utifrån de krav och erfarenheter som identifierats ovan har vi formulerat en projektgenerisk modell, som bör kunna användas för att diskutera kring projekt i samband med bland annat förändringsarbete. Denna modell tar utgångspunkt i faserna, *komma överens om uppdrag, fullfölja uppdrag* samt *avsluta uppdrag*. Modellen är formulerad utifrån konsultföretagets perspektiv. Vid formuleringen av modellen har inspiration hämtats både från den affärgeneriska modellen (Goldkuhl, 1998a) och den praktikgeneriska modellen (Goldkuhl & Röstlinger, 1998).

Nedanstående figur beskriver sambandet mellan, samt innehåll i, de olika faserna som ett projekt idealt bör genomgå. I figuren betonas framtagning av resultat (produkter), som bygger på en medverkan från klientens sida.



Figur 8: Den projektgeneriska modellen

Det finns ett antal aspekter som kan vara viktigt att betona i ovanstående figur:

- I den affärsgeneriska modellen (Goldkuhl, 1998a) problematiseras hur affärer uppkommer, vilket vi ser som en viktig förutsättning till att det skapas behov hos uppdragsgivaren. Vad gäller skapandet av behov hos kund och exponering av förmåga hos leverantör ser vi detta på samma sätt som i den affärsgeneriska modellen. De tidiga faserna (förutsättnings- samt kontakt- och exponeringsfas) i den affärsgeneriska modellen skall därför ses som en nödvändig förutsättning i den projektgeneriska modellen.
- Genom att ett projekt delas upp i dessa tre faser innebär det också att beslutspunkter blir tydliga. Genom denna indelning av projekt tvingas producenterna i de olika faserna att ta fram olika resultat inom angivna ramar, t ex inom viss tid, med vissa resurser och/eller för en viss produktkaraktär.
- I den praktikgeneriska modellen (Goldkuhl & Röstlinger, 1998) finns en diskussion om ett antal olika faser för hur man kommer överens om uppdrag. Dessa faser är föreslå, designa/formulera, granska/värdera samt fastställa/besluta. Faserna skulle kunna betraktas som styrande för uppdragsgivarens och uppdragstagarens genomförande av att komma överens om uppdrag. Enligt Goldkuhl & Röstlinger (1998) är dessa faser generiska för skapandet av uppdrag. Vi menar att samma resonemang är tillämpligt även på vår projektgeneriska modell.
- Varje process inom respektive fas levererar resultat. Vi har visat på huvudresultatet samt ett biresultat i form av erfarenheter. Givetvis kan det också förekomma andra biresultat som är riktat till andra mottagare.
- Inom respektive fas sker det ett samspel mellan minst två roller. I komma överens fasen interagerar *uppdragstagaren* och *uppdragsgivaren*. I fullföljandefasen interagerar *producenten* och *medproducenten*. Med producent avses den roll som är ansvarig för att ta fram resultatet och med medproducent avses en roll som är delaktig i att ta fram resultatet. I den sista fasen (avsluta uppdrag) interagerar *resultatavlämnaren* och *klienten*. I fallstudien är begreppet konsultföretag ett samlingsnamn för uppdragstagare, producent och resultatavlämnare. Konsultföretagets kunder är ett samlingsnamn för uppdragsgivare, medproducent och klient.
- De roller som agerar i respektive process inom varje fas är producenter i någon mening i och med att fasen skall leverera ett resultat till nästkommande fas. Vi har dock sett det fruktbart att skilja på

rollbegreppen inom respektive fas i och med att rollnamnet talar om något om innehållet i processen.

- Projektledarrollen kan innehas av båda parterna (kund och/eller konsultföretag).
- Modellen beskriver att resultatet av projektet är en nöjd klient, men vi vill betona att projektgenomförande också bör resultera i relevant tillfredsställelse för den andra parten (konsultföretaget). Denna tillfredsställelse kan tas sig i uttryck i någon form av ekonomisk ersättning, men även i utvecklad förmåga hos konsultföretaget.
- Inom respektive fas finns det behov av metoder och kunnande som stöd för att genomföra projektet. Förändringsbehoven hos konsultföretaget visar bland annat att man inte har tillräckligt stort kunnande vad gäller genomförandet av behovsanalyser.
- Uppdraget i sig är underlag för projektledning, som styr och kontrollerar projektgenomförandet.
- Vi har också visat på att det ofta finns en koppling mellan olika projekt, där ett projekts genomförande kan resultera i nya behov för klienten och därmed initiera ett nytt projekt. Vi ser det dock som mycket viktigt att man når ett slut på initierade projekt.
- Ibland kan det visa sig att komma överens fasen i sig behöver genomföras som ett helt projekt, där detta projekt då syftar till att skapa en kravspecifikation samt att formulera ett uppdrag.
- Om det visar sig att klienttillfredsställelse inte uppnås kan det innebära att man behöver gå tillbaka till fullföljandefasen.
- Fallstudien visade på tre behov som kan vara viktiga att kommentera och relatera till den projektgeneriska modellen:
 1. *Analys av kundens (uppdragsgivarens) relaterade processer.* Denna kontextuella förståelse för förbättringsområdet ser vi som en del av första fasen i projektet.
 2. *Stöd vid införande av förbättringar hos kund.* Detta är en egenskap hos projektet, där vi kan se att fullföljandefasen kan delas in i olika delar, där införande skulle kunna vara en sådan del.
 3. *Stöd för resurs- och beläggningskontroll samt uppdragsprioritering.* Dessa behov ligger utanför den projektgeneriska modellen, men vi kan se att arbetet med dessa behov kan underlättas om projekt beskrivs och genomförs i enlighet med den föreslagna modellen.

4.2.3 Vad skulle modellen kunna hjälpt oss med

De förändringsbehov som konsultföretagsprojektet (fallstudien) genererade kan relateras till den projektgeneriska modellen. Man kan t ex se att förändringsbehov 5 (förbättra arbetet med att definiera förbättringsuppdraget) är relaterat till det arbetsuppdrag som ligger till grund för producenternas arbete (i fullföljandefasen). Övriga förändringsbehov handlar mycket om att internt (hos konsultföretag) få verksamheten att fungera. Exempelvis är förändringsbehov 3 (ta fram strategi för uppdrags- och kundval ...) samt förändringsbehov 7 (förbättra planering och styrning av förbättringsuppdraget) relaterade till sätt att styra och kontrollera förbättringsverksamheten. Vi kan se att förändringsbehoven är relaterade till olika faser i projektet, vilket triggade oss till att ta fram den projektgeneriska modellen som beskrivits ovan. En relatering av förändringsbehoven till den projektgeneriska modellen visas i figur 9.

- Hur, och av vem, avgörs och/eller mäts relevant klienttillfredsställelse?
- Hur planeras och styrs uppdrag/projekt?
- Hur organiseras arbetet med kund?

Ett ”frågebatteri” enligt ovan är ofta mycket användbart som stöd vid analysarbete för att skapa struktur.

5 Sammanfattande slutsatser

I denna rapport har vi visat resultat och erfarenheter från en genomförd verksamhetsdiagnos hos ett konsultföretag. Denna diagnos har fokuserat konsultföretagets förbättringsverksamhet, vilket är den verksamhet som bedrivs då konsultföretag bedriver förbättringsprojekt ute hos sina kunder. Verksamhetsdiagnosen har utförts inom ramen för ett större förändringsprojekt hos konsultföretaget som syftar till att ta fram en modell för hur förbättringar kan införas i en organisation.

Vid genomförandet av verksamhetsdiagnosen rekonstruerades fem förbättringsprojekt genomförda av konsultföretaget. I samband med rekonstruktionen analyserades handlingsmönster och karaktäristiska för de olika projekten. Dessutom analyserades begrepp, problem och styrkor med dessa projekt. Därefter genomfördes problem-, styrke- och målanalys av förbättringsverksamheten. Denna del var projektövergripande och beskrev nuläget i verksamheten. Genom att kombinera en historisk rekonstruktion av genomförda projekt och en nulägesanalys fick vi en god förståelse för förbättringsverksamhetens praxis hos konsultföretaget. Detta gjorde det möjligt för oss att formulera ett antal välgrundade förändringsbehov.

Erfarenheterna från verksamhetsdiagnosen visar att vår förståelse om projekt var begränsad. Detta tog sig uttryck i en svårighet i att strukturera diskussioner och dokumentation. På det sätt som vi tidigare genomfört verksamhetsdiagnoser har vi haft ett gott stöd av både teori, såsom affärsaktsteori med den affärsgeneriska modellen, och metod. Sådant teoretiskt stöd har i detta projekt varit begränsat, varför vi har försökt att ta fram en modell, en s k projektgenerisk modell, som beskriver hur projekt kan genomföras. Denna modell innehåller ett antal centrala aspekter (se avsnitt 4.2.1), genererade från erfarenheterna av denna verksamhetsdiagnos, som är intressanta att problematisera då projekt diskuteras.

En välgrundad generisk modell innebär för oss en modell som kan tillämpas i många olika situationer, d v s den har en hög generalitetsgrad. Den föreslagna projektgeneriska modellen har genererats utifrån insikter som uppkommit från genomförandet av detta projekt. Dessutom har vi också hämtat inspiration från andra ”generiska” modeller, som beskriver andra verksamhetstyper. Den föreslagna projektgeneriska modellen skall inte på något sätt ses som färdigutvecklad, utan snarare en utgångspunkt för problematisering av projektbegreppet.

Den projektgeneriska modellen tar utgångspunkt i konsultföretagets verksamhet, d v s modellen skall ses utifrån konsultföretagets roll i förbättringsprojekten. Modellen är strukturerad i tre övergripande faser. Dessa är *komma överens om uppdrag*, *fullfölja uppdrag* samt *avsluta uppdrag*. Att genomföra förbättringsprojekt innebär ofta att nya behov föds hos klienten. Dessa behov behöver ofta lösas inom ramen för det existerande projektet, vilket leder till att projektet aldrig avslutas. Vi menar att nya behov som föds under ett uppdrags genomförande bör generera ett nytt projekt så att man kommer till avslut för respektive projekt. Därav har vi betonat fasen avsluta uppdrag i den projektgeneriska modellen.

Inom modellens faser utförs arbete, baserat på förutsättningar, av olika roller. En viktig karaktäristika som vi funnit i projekt är den ständiga interaktion som sker mellan kund- och leverantörorienterade roller. Baserat på konsultföretagets erfarenheter har vi också betonat väl-specificerade uppdrag, tydliga avslut samt återkopplingar mellan faserna i modellen. Det har också visat sig väsentligt att ta hand om erfarenheter från genomförande av projekt, vilket är viktiga biresultat från projektet. Ett sätt att hantera detta är att se metoder som kunskapsstöd i projektverksamheten.

Den projektgeneriska modellen bör kunna ses som ett teoretiskt raster som kan användas då utrednings- och förändringsverksamhet i projektform analyseras. I rapporten har vi föreslagit ett antal generativa frågor med utgångspunkt i modellen, som hjälper utredaren att rikta uppmärksamheten mot

projektspecifika aspekter. Dessutom ser vi modellen som grund för att strukturera dokumentation om projektbaserad verksamhet. Detta kan gälla såväl handlingsmönster, som problem, styrkor, förändringsbehov etc.

Som avslutning kan sägas att hela verksamhetsdiagnosen som genomförts hos konsultföretaget har syftat till att rekonstruera historisk och existerande verksamhet samt att göra en preliminär värdering, vilken har resulterat i ett antal förändringsbehov. BOMB-projektets övergripande målsättning var från början att ta fram en arbetsmodell för införande av ständiga förbättringar hos konsultföretagets kunder. Vi har dock tagit steget tillbaka i detta projekt och genererat ett antal förändringsbehov som syftar till att ta fram ett ramverk för genomförande av förbättringsprojekt, vilket den projektgeneriska modellen är ett resultat av. Genererade förändringsbehov bör ligga till grund för kommande förändringsåtgärder, som i sin tur *kan* skapa förutsättningar för att implementera ett tänkande om, och en modell för, ständiga förbättringar. Dessutom innebär dokumentationen som skapats från rekonstruktionen av olika projekt en viktig utgångspunkt för att införa arbete med ständiga förbättringar.

Efter att ha genomfört detta arbete kan vi se att det finns stora behov av att ytterligare teori- och empirigrunda den projektgeneriska modellen. Modellen skall ses som en hypotes till hur projektverksamhet kan betraktas.

Under verksamhetsdiagnosen har de olika projekt som vi tittat på rekonstruerats och karaktäriserats. Karaktäriseringen är gjord med utgångspunkt i ett antal kategorier som vi ”trodde” var relevanta. Relevansen hos dessa kategorier behöver vidare prövas empiriskt och relateras till teori.

Referenser

- Berger P L, Luckmann T (1979) Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet, Wahlström & Widstrand, Stockholm
- Bergman B., Klefsjö B. (1995) Kvalitet från behov till användning, Studentlitteratur, Lund
- Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute (1995) The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process, Addison-Wesley
- Davenport TH (1993) Process Innovation. Reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston
- Deming E. (1986) Out of the crisis, Cambridge University Press, Cambridge
- Dietz J., Goldkuhl G., Lind M., Reijswoud van V (1998) The communicative action paradigm – a research agenda, submitted to LAP’98, Stockholm
- Goldkuhl G. (1990) Kontextuell verksamhetsanalys med handlingsgrafer, IDA, Universitetet i Linköping
- Goldkuhl G. (1991) Stöd och struktur i systemutvecklingsprocessen, Konferens ”Systemutveckling i praktisk belysning”, Dataföreningen i Sverige
- Goldkuhl G. (1998a) The six phases of business processes – business communication and the exchange of value, accepted to the twelfth biennial ITS conference (ITS’98), Stockholm
- Goldkuhl G. (1998b) Kunskapande, Institutionen för datavetenskap, Linköpings Universitet
- Goldkuhl G., Lyytinen K. (1984) Information systems specification as rule reconstruction. In: Bemelmans T. (Ed., 1984) Beyond productivity: Information Systems Development for Organisational Effectiveness, North-Holland, Amsterdam
- Goldkuhl G., Röstlinger A. (1988): Förändringsanalys – arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut, Studentlitteratur, Lund

- Goldkuhl G., Röstlinger A. (1994) Metodarkitektur för verksamhetsutveckling, Linköpings Universitet
- Goldkuhl G., Röstlinger A. (1998) Praktikbegreppet – En praktikgenerisk modell som grund för teoriutveckling och verksamhetsutveckling, Linköpings Universitet
- Hammer M., Champy J. (1993) Re-engineering the corporation – ett radikalt nyskapande av processer för att uppnå dramatiska resultatförbättringar i organisationen, ISL förlag, Göteborg
- Imai M. (1986) Kaizen. The key to Japan's Competitive Success, Random-House, Inc., New York
- Lind M. (1996) Affärsprocessinriktad förändringsanalys – utveckling och tillämpning av synsätt och metod, Licentiatavhandling, Linköpings Universitet
- Lind M., Goldkuhl G. (1997): Reconstruction of different business processes – a theory and method driven analysis, in proc of 2nd International Workshop on Language/Action Perspective'97, Veldhoven, The Netherlands
- Lind M., Goldkuhl G. (1998) Service Development as Action and Communication – from process reconstruction to process redesign, The twelfth biennial ITS conference "Beyond Convergence", 21-24/6-1998, Stockholm
- Lind M., Seigerroth U. (1999) The business flight - a time- and resource-efficient work step for reconstruction of business praxis, submitted to the 7th European Conference on Information Systems (ECIS '99), 23-25/6-1999, Copenhagen Business School
- Marcusson L., Ahlin A. (1995) Projektledaren i praktiken, Studentlitteratur, Lund
- Rolf B. (1995) Profession, tradition och tyst kunskap, Nya Doxa, Nora
- Röstlinger A., Goldkuhl G., Hedström K., Johansson R. (1997) Processorienterat förändringsarbete inom omsorgen, CMTO, Linköping University
- Warner M. (1997, Ed.) The concise international encyclopedia of business & management, Thomson Business Press
- Wikström S., Normann R., Anell B., Ekvall G., Forslin J., Skärvad P-H. (1994) Kunskap och värde. Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system, FA-rådet, Norstedts juridik, Stockholm