

# Efterarbetet och dess betydelse för kompetensutvecklingen, inom kommunikations- marknadsföringsområdena

Artikel 3

Christopher Mair Projektledning 1-10 VT 2007, inriktning marknadsföring

## Abstrakt

*I efterarbetet ingår utvärderingar och uppföljningar som är centrala begrepp inom flera organisations- och managementfält. I denna litteraturstudieartikel undersöks sambandet mellan efterarbetet och kompetensutveckling inom kreativa projektmiljöer utifrån frågeställningarna: Hur ser sambandet mellan efterarbetet och kompetensutveckling ut? Hur skapas ett efterarbete som främjar kompetensutveckling? Några slutsatser är, att processen snarare än produkten är särskilt viktig att utvärdera i kreativa projekt, ett systematiskt tillvägagångssätt underlättar i projektorganisationer samt i frilanssammanhang,*

## Influenser

Uttryck som *man vill ju inte behöva uppfinna hjulet inför varje nytt projekt* (Bryde, 2003) är vanligt förekommande i samband med projektefterarbete, utvärderingar och uppföljningar. Det finns väldigt mycket skrivet om betydelsen av detta arbete.<sup>1</sup> Influenserna är många och sammanflätade, från både organisations- och managementforskningsområdena. I exempelvis områden som Lärande i organisationer, Knowledge Management och Quality Management är uppföljning ett centralt tema. Att hantera implicit kunskap och göra den explicit i organisationen är centralt inom knowledge management (Sanchez 2005). Detta arbete möjliggör kontinuerlig organisatorisk utveckling – centralt inom Quality Management (Orwig & Brennan, 2000). Hur dessa lärandeprocesser sker och hur de faciliteras är centralt inom lärandeforskningen (Argyris & Schön, 1996; Senge, 1993). Projektledarlitteraturen som går igenom i denna artikel influeras av samtliga av dessa fält, i olika grad. Det ”alla” tycks vara överens om är vikten av efterarbetets betydelse (Barker & Neailey, 1999; Blomé, 2004; Marcusson & Ahlin, 2002; Zollitsch

2003). Samt, i varierande grad, att efterarbetet ofta inte görs på ett optimalt sätt, slarvigt eller rent av negligeras helt (Zollitsch 2003; Antoni, Nilsson-Witell & Dahlgaard, 2005).

Jag kommer i denna litteraturstudieartikel att relatera analysen till en kommunikations- och marknadsföringskontext, i vilken projektarbetet karaktäriseras av kreativa processer (Johansson, Nyström & Svensson, 2004; Zollitsch, 2003). Ur ett mål- och medelperspektiv så är i detta fall kompetensutveckling målet och efterarbetet medlet för att nå målet. I artikeln ställer jag två frågor:

- Hur ser sambandet mellan efterarbetet och kompetensutveckling ut?
- Hur skapas ett efterarbete som främjar kompetensutveckling?

Den första frågan ger svaret på varför efterarbetet kan vara ett effektivt medel. Den andra frågan ger insikter i hur en högre grad av måluppfyllelse nås. De svar jag presenterar ger en ökad förståelse för hur projektledare kan använda efterarbetet för att det ska leda till kompetensutveckling i en kreativ projektmiljö.

Med efterarbete menar jag främst projektutvärdering och

<sup>1</sup> Jag snuddade vid detta i min tidigare artikel ”Kvalitet i arbetet med kommunikations- och marknadsföringsprojekt” eftersom utvärderingar är starkt kopplade till det långsiktiga kvalitetsarbetet.

erfarenhetsinsamling vid avslutningsfasen i projekt, dessa kan ses som en del av verktygen vid utvecklingsarbetet. Jag kommer dock inte att ta upp andra delar av själva utvecklingen, som dokument och olika kalkylverktyg och överlämning (Marcusson & Ahlin, 2002). Jag kommer endast kort att beröra utvärderingar av projekt som görs en tid efter att projektet avslutats. Min huvudsakliga fokus ligger vid utvärderingar av det kreativa projektarbetet.

### **Vad som utvärderas och varför**

I denna del tar jag upp sambanden mellan kompetensutveckling och efterarbete, dessa blir tydliga i vad som ingår i efterarbetet och motiveringen till varför det ingår.

*"Förmågan att utvecklas och utveckla lönsamhet blir beroende av hur bra man är på att samla in, strukturera, nyskapa och på ett smart sätt återanvända kunskap. Väljer man då att arbeta i tillfälliga organisationer som projekt är krävs det att lärdomar från projekten tas om hand och helst när de är färska. Per automatik diffunderar och dunstar lärdomarna annars bort i och med att den tillfälliga organisationen löses upp och projektmedlemmarna sprids för vinden." (Blomé, 2004, s. 89)*

Att utvärdera och följa upp projekt är centralt för att kunna dra lärdomar inför framtida projekt för att på så sätt utveckla en högre eller bättre kompetens (Blomé, 2004). Vad som följs upp kan delas upp i produkt, projektkalkyl och projektarbete där planen jämförs mot utfall (Marcusson & Ahlin, 2002). Man ser om produkten stämmer överens med kundens förväntningar, budget jämförs med utfall och resultaten analyseras, och själva processerna i projektgruppens arbete utvärderas. Den information som framkommer vid dessa tillfällen används

sedan i framtida projekt i det kontinuerliga förbättrings- och utvecklingsarbetet (Blomé, 2004). I de kreativa branscherna finns många frilansande aktörer (Zollitsch, 2003), vilket även kan sägas om marknadsförings- och kommunikationsbranscherna, men trots eventuell avsaknad av fast projektorganisation är vikten av efterarbetet stor.

*All kunskap som samlats i ett projekt är en tillgång och mycket av den sitter i medarbetarnas huvud och händer. I den free-lance orienterade kreativa världen skingras denna kunskap för vinden efter varje projekt. Att samla erfarenheterna hos dig själv eller någon av dina nyckelpersoner i företaget genom frågeformulär eller intervjuer är ett effektivt sätt att behålla kunskapen och bli bättre. (Zollitsch, 2003, s. 61)*

I citatet ovan syns tydligt lärande och knowledge management-principer, de implicita know how-baserade kunskaper (Argyris & Schön, 1996) som finns i *huvud och händer* görs explicita genom *samlandet av erfarenheterna* och tillgängliga i organisationen (Sanchez, 2005). På detta sätt blir det individuella lärandet organisatoriskt (ibid.). Misstag som begåtts under projektet används för att lära att inte göra på samma sätt i framtida projekt (Zollitsch, 2003). Dessa och andra erfarenheter kan sedan användas i kvalitetsarbetet med kontinuerlig utveckling (Orwig & Brennan, 2000). Allt detta bidrar till kompetensutvecklingen.

Zollitsch (2003) menar att projektarbete där medlemmar arbetar kreativt skapande är starkt kopplat till känslor och kan vara väldigt emotionellt påfrestande. Vid utvärderingar ges "...möjlighet att processa känslomässiga upplevelser." (Zollitsch, 2003, s. 61). Utvärderingar ger vidare "...medarbetarna en känsla av

avslut, nödvändigt för att kunna fokusera på nya uppgifter.”(ibid. s. 62)

*”Dessa behov är ofta centrala för kreatörerna medan producenter, administratörer och andra ledargestalter inte uppfattar dem som så viktiga.*

*...*

*Om du sedan vid nästa projektstart tar upp saker som nämnts vid återkopplingen är halva segern vunnen – du uppfattas som en ledare som lyssnar på sina medarbetare, och i kreativa sammanhang är det en tung merit som är svår att få!” (Zollitsch, 2003, s. 65)*

Här finns alltså en kompetensutveckling på flera plan, dels projektmedarbetarnas förmåga att formulera och analysera den känslomässiga skapandeprocessen – vilket möjliggör en rikare kommunikation mellan projektgrupp och projektledning – samt projektledarens ökade kompetens sedd från projektmedlemmarna. Hos Zollitsch (2003) är det tydligt att den största fokusen i efterarbetet i kreativa projekt är på projektarbetet, processen snarare än produkten. I kreativa sammanhang där medarbetare ofta kommer och går i olika projekt (Zollitsch, 2003) och produkterna som produceras ofta är unika och inte heller är direkta utvecklingar av tidigare produkter är det kanske extra viktigt att analysera processen. Den kunskap som fås genom att enbart utvärdera om produkten lever upp till förväntningarna blir svårare att använda i framtida projekt med andra unika produkter, än den kunskap om processen som kan erhållas.

### **Hur?**

Här tar jag upp arbetsformer för utvärderingar, hinder mot givande utvärderingar och hur de kan överkommas. Detta för att söka svar på hur efterarbetet kan göras bättre och därmed främja kompetensutvecklingen.

Blomé (2004) rekommenderar workshops som arbetsform vid analys av genomförda projekt. De kunskaper som dessa ger görs explicita i organisationen (Sanchez, 2005) genom att de

*”... kan återmatas i bättre tumregler, nyckeltal, checklistor mallar, modeller, rollbeskrivningar, FAQ-listor och utbildningar.” (Blomé, 2004, s. 89)*

Ett systematiskt arbete med utvärdering och uppföljning ger bättre möjligheter att arbeta med kontinuerlig utveckling (Orwig & Brennan, 2000) och att bli en lärande organisation (Blomé, 2004). Dessa utvärderingar eller erfarenhetsinsamlingar av processen kan ske en kortare tid efter det att projektet avslutats (ca en vecka Zollitsch, 2003, s. 62), men erfarenheterna bör helst vara färskas och därmed i nära anslutning till projektets avslutning (Blomé, 2004, ovan citerad, s. 89).

För att undersöka om en produkt lever upp till kundens förväntningar kan det däremot vara nödvändigt med ett större tidsintervall, exempelvis är mätningens resultat av en reklamkampanjs effekt som görs två dagar efter lansering inte särskilt tillförlitligt. Därtill är förmodligen produktmålen kopplade till tid, exempelvis ökad försäljningsvolym med 30 % på 4 månader eller dylikt, varför det slutliga produktresultatet inte kan utvärderas förrän efter ett visst tidsintervall. Det är viktigt att det finns tydliga kriterier för bedömningen av produkten från början i projektet så att det finns en saklig grund att bedöma produkten utifrån (Forsberg).

Blomé (2004) menar att

*”Återmatning av erfarenheter är en för mig obligatorisk leverans från alla projekt i en projektintensiv verksamhet.”*

I de flesta projektmodeller ingår i efterarbetet en erfarenhetsinsamling/utvärdering (Blomé, 2004, s. 88). En kommunikations- eller reklambyrå kan betraktas som en projektintensiv verksamhet, då varje uppdrag är ett projekt. Ett systematiserat tillvägagångssätt kan också bidra till att överkomma de brister som ofta återfinns i efterarbetet (Barker & Neailey, 1999), slarvigt utförda utvärderingar, att erfarenheter inte tas tillvara, et cetera (Antoni, Nilsson-Witell & Dahlgaard, 2005)

Hinder mot bra utvärderingar som identifieras påverkar den interna kommunikationen, dessa är kopplade till politiska dimensioner och liknar de som identifierats som hinder mot lärande (Argyris & Schön, 1996; Senge, 1993; Morgan, 1997). Rädsla att dela med sig av kunskap, prestige, defensivitet och så vidare kan göra att medlemmarna blir ovilliga att dela med sig av kunskaper och att erkänna misstag som begåtts (Barker & Neailey, 1999; Blomé, 2004; Zollitsch, 2003).

Att överkomma dessa hinder är avgörande för att utvärderingsprocessen ska främja kompetensutvecklingen. Vid inledning av projekt, exempelvis med kick-off, är det viktigt att graden av involvering är hög i gruppen, att alla får känna sig delaktiga i processen och att så många som möjligt deltar ([www.nu.hik.se](http://www.nu.hik.se)). På samma sätt är detta viktigt vid projektets slut i efterarbetet. Hög involveringsgrad och delaktighet är ett sätt att överkomma kommunikationshinder i gruppen (Barker & Neailey, 1999; Marcusson & Ahlin, 2002; Zollitsch, 2003) Barker och Neailey (1999) menar vidare att ett vanligt problem vid utvärderingar är att de som deltar inte ser vikten av deltagandet och därmed blir omotiverade,

*"When people participate in a team learning review they do so usually without any*

*understanding of the need for teams and ultimately organisations to learn and the contribution they have to make in this process."*(Barker & Neailey, 1999, s. 61)

Projektledaren bör alltså övertyga sin projektgrupp om vikten av utvärderingar och måna om att göra informationen användbar även för deltagarnas utveckling. Medarbetarnas behov av utvärderingar tar som sagt även Zollitsch (2003 ovan) upp. Han ger för övrigt ett roligt exempel på metod att överkomma kommunikationshindret, rädsla att ge uttryck för misstag, nämligen att dela ut pris till den som gjort *största tabben*. Här är det förstås av yttersta vikt för gruppen att förstå syftet, att man lär av sina misstag (ibid.).

Även frilansande projektledare kan använda ett systematiskt tillvägagångssätt vid projektutvärderingar som bidrar till högre kompetensutveckling, ett enkelt skäl till detta är att de resultat som erhålls blir lättare att jämföra. Inom kreativa branscher där en stor del av ledararbetet går ut på att skapa ett kreativt ramverk (Johansson, Nyström & Svensson, 2004; Zollitsch, 2003) blir denna information oerhört värdefull i det kontinuerliga kompetensutvecklingsarbetet arbetet med att förbättra ramverket för att skapa bättre möjligheter för kreativt skapande.

### **Slutsatser**

Efterarbetet är tydligt knutet till kompetensutvecklingen, både projektledarens och projektmedlemmarnas. Det är av stor vikt att överkomma hinder mot en öppen kommunikation med politiska kopplingar, ett sätt att arbeta mot dessa hinder är att få medlemmarna att förstå vikten av utvärderingarna och deras relevans för dem. I kreativa projekt är det väldigt viktigt att analysera processen då den styr det ofta unika resultatet / produkten, genom en bättre fungerande process skapas bättre produktprodukter. Ett

systematiskt och någorlunda standardiserat tillvägagångssätt vid efterarbetet skapar bättre förutsättningar för kompetensutveckling, inte bara inom projektorganisationer utan även i frilanssammanhang.

### Källförteckning

- Antoni, M, Nilsson-Witell L, Dahlgård J. (2005) "Inter-project improvement in product development", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 22 Nr. 9, s. 876-893
- Argyris, C & Schön, DA (1996) *On Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company; Massachusetts, USA. ISBN 02-0162-983-6
- Barker, M & Neailey, K (1999) "From individual learning to project team learning and innovation: a structured approach", *Journal of Workplace Learning*, MCB University Press Vol 11, Nr 2, s. 60–67
- Blomé, A (2004). *Projektsäkerhet – En guide till fler framgångsrika projekt*, Uppsala Publishing House AB, Halmstad. ISBN 91-7005-268-9
- Bryde, DJ (2003), "Modelling project management performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 Nr. 2, s. 229-254
- Forsberg, A, intervju gjord av Grenströmer, B. Projektledarkonsult, Tieto Enator (intervjudatum framgår inte av föreläsningen)  
<[www.nu.hik.se/hik/kurser/BBS/delkurs/er/projektledning/PL\\_kursforelasningar/kickoff/PLa04b01c09/pla04b01c09e002.htm](http://www.nu.hik.se/hik/kurser/BBS/delkurs/er/projektledning/PL_kursforelasningar/kickoff/PLa04b01c09/pla04b01c09e002.htm)> 2007-03-30 kl. 17.30
- Johansson L, Nyström LG, Svensson CA (2004) *Projektledarpraktikan*, Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-03473-3
- "Kick-off, Kick-out" Webb föreläsning  
<[www.nu.hik.se/hik/kurser/BBS/delkurs/er/projektledning/PL\\_kursforelasningar/kickoff/PLa04b01c01.htm](http://www.nu.hik.se/hik/kurser/BBS/delkurs/er/projektledning/PL_kursforelasningar/kickoff/PLa04b01c01.htm)> 2007-03-30 kl. 14.32
- Marcusson, L. & Ahlin, A. (2002). *Projektledaren i praktiken*, Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-027579
- Morgan, Gareth (1997) *Images of Organization*, Sage Publications, Inc. California ISBN 0-7619-0634-7
- Orwig, RA & Brennan, LL (2000) "An integrated view of project and quality management for project-based organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, MCB University Press, Vol. 17 Nr. 4/5, s. 351-363
- Rodenstedt K & Winther K (2004) *Projektekonomi i praktiken*, Uppsala Publishing House AB, Kristianstad. ISBN 91-7005-276-X
- Sanchez, R (2005), "Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice", *Lund Institute of Economic Research Working Paper Series*, vol. 3. Institute of Economic Research, Lund, Sweden
- Senge, PM. (1993) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, UK, ISBN 07-1265-687-1
- Zollitsch, J (2003) *Att leda kreatörer*, Redaktionen Stefan Ekberg AB, Stockholm. ISBN 91-974524-2-4