

# Valet av projektmodell i kreativa projekt

Artikel 5

Christopher Mair Projektledning 1-10 VT 2007, inriktning marknadsföring

## Abstrakt

*Forskningsfrågan som besvaras i denna artikel är: Vad kan projektledare beakta i arbetet med att välja och anpassa kreativitetsfrämjande projektmodeller? Frågan besvaras genom en undersökning av litteratur på området kreativa projekt, med ett ramverk hämtat från annan projektledningslitteratur. Några slutsatser är: modellen utgör en central del av det kreativa ramverket, involvera projektgruppen i modellen genom att ta hänsyn till deras syn på modellen samt att eventuellt dela ledarskapet.*

## Bakgrund

I kreativa sammanhang och branscher tycks oordning vara någonting givet, det finns projektledarutbildningar med namn som *Kaospilot*, undertiteln till Johann Zollitsch handbok *Att leda kreatörer* (2003) är *Konsten att samarbeta i kreativa processer utan att bli vansinnig*. Det tycks finnas ett implicit antagande om enorma svårigheter, kaos och frustration. Trots detta genomförs ändå "kreativa projekt". Vilka är då variablerna som möjliggör detta? Finns det vissa verktyg, dokument, ledarstilar? Finns det någon eller några projektmodeller som särskilt lämpar sig för kreativa projekt? Något som sammanbinder dessa frågeställningar är val av projektmodell eller -metod. Det finns en enorm variation av projektmodeller att arbeta utifrån (Johansson, Nyström & Svensson, 2004; Nickson & Siddons, 2001; Blomé, 2004) I denna artikel söker jag besvara forskningsfrågan:

*Vad kan projektledare beakta i arbetet med att välja och anpassa kreativitetsfrämjande projektmodeller?*

Svaren på frågan blir skissartade och jag strävar inte efter generaliserbarhet – metoden är kvalitativ och artikeln är en litteraturstudie. Jag hoppas att artikeln kan bidra till projektledares förmåga att leda på ett sätt som främjar kreativt projektarbete. Jag gör ett nedslag i två verk specifikt inriktade på kreativa projekt, efter en litteraturgenomgång av synen på projektmodeller i stort. I reflektionen kombinerar jag perspektiven på projektmodeller i litteraturgenomgången

med de beståndsdelar som identifierats som viktiga i kreativa projekt / processer. Därpå följer en sammanfattning av resultaten. Hädanefter kommer jag att använda begreppet projektmodell, för begreppen metod, process-, fasindelning et cetera. Jag kommer inte att i detalj gå in på specifika styrdokument och mallar, utan fokuserar mer på vad som ligger till grund för valet / anpassningen av modell.

## Litteratur

Tonnquist (2004) menar att en projektmodell består av tre delar, *Processer, Roller och Mallar och dokument*.(ibid. s. 268)

Gällande processerna eller faserna menar Nickson och Siddons (2001) att i stort sett alla projektmodeller utgår från synen på projektet från början till slut som en livscykel. Tonnquist (2004) är inne på samma linje och menar att,

*"Det finns ett antal vanligt förekommande projektmodeller. Vad som framgår tydligt är att likheterna är betydligt större än skillnaderna. Det som främst skiljer är fasernas antal och hur de benämns."*(Tonnquist, 2004, s. 16)

Projektlivscykeln delas alltså i ett antal faser, exempelvis projektidé, förstudie, projektplanering, genomförande, och avslutning (Blomé, 2004, s. 185). Vilka roller / funktioner som behövs i ett projekt påverkar givetvis modellen. Samt faktorer som komplexitet på produkten, sedvänjor i (projekt)organisationen och motivation av

gruppmedlemmar (Löow, 2003). Löow (2003) menar att,

*”En duktig projektledare anpassar sitt ledarskap efter den rådande situationen och gruppens utveckling, t ex dess*  
*- kunskap och erfarenhet inför uppgiften*  
*- engagemang för att lösa uppgiften (motivation och självförtroende)”*  
(Löow, 2003, s. 110)

En del i anpassningen av projektledandet är att anpassa projektmodellen. Tönquist (2004) menar att man i valet av modell kan placera in alternativen mellan två ytterligheter,

*”Ytterligheterna är att inte använda någon styrmodell alls eller att använda en mycket komplex modell. Den förra skapar anarki i organisationen medan den senare hämmar kreativiteten.*  
*/.../*  
*Konsten är att hitta en modell som ger kontroll över projekten, samtidigt som projektledarna inte upplever modellen som administrativt tyngande. [De administrativa delarna utgörs av mallar och dokumentation.]”*(Tönquist, 2004, s. 2668-269)<sup>1</sup>

Tönquist (2004) menar att en vanligt förekommande fasindelning av projektmodellen i marknadsföringsprojekt är: analys och strategi, koncept och kreation, realisering samt utvärdering (ibid. s. 271) Blomé (2004) menar att det är viktigt att projektmodellen är förankrad i organisationen,

*”Ett led i att skapa framgångsrika projekt och projektsäkerhet är att uppnå en samsyn på hur projekten*

*ska genomföras. När alla har en gemensam bild av hur denna röda tråd ser ut, med sina faser, centrala beslutspunkter samt vilken dokumentation som normalt krävs, förenklas generellt arbetsituationen för chefer, projektledare och projektmedlemmar.”*(Blomé 2004, s. 41)

Tönquist (2004) menar att ett projektkontors införande bör integreras med införandet av en projektmodell, i likhet med Blomé (2004). Det är projektkontorets uppgift att underhålla och utveckla modellen i samråd med projektledarna i organisationen.<sup>2</sup>

### Undersökning

Johansson, Nyström och Svensson (2004) menar att det i marknadsförings- och kommunikationsprojekt är av stor vikt att ”Skapa förutsättningar för att fokusera på det gemensamma intresset att lösa uppgiften” (ibid. s. 50) Den modell som används i bokens fiktiva case påminner om Tönquists (2004) marknadsföringsmodell, författarna poängterar också att variationen på projektmodeller är stor (Johansson, Nyström & Svensson, 2004, s. 61)

Zollitsch (2003), såväl som Johansson, Nyström och Svensson (2004), menar att ett tydligt ramverk skapar förutsättningar som främjar kreativa processer i projekt. Tydlighet gällande tider, vad det får kosta, samt öppen kommunikation som främjar feedbackprocesser (kritik) är några faktorer som nämns. Det är även av stor vikt hur den interna projektkommunikationen ser ut på brainstorm-möten och dylikt (Zollitsch, 2003) Från projektledarens perspektiv handlar tydligheten i dokumentation (som, budget, tidsplanering CPM et cetera) om kontroll och styrning av projekten.

<sup>1</sup> Här syns tydligt det implicita antagandet att hög kreativitet i projekt är kopplat till kaos (anarki), som jag nämnde i Bakgrund.

<sup>2</sup> frågan är dock hur vanligt förekommande projektkontor är i kreativa branscher – särskilt med den stora andelen frilansande aktörer (Johansson, Nyström & Svensson, 2004) taget i beaktning.

Angående roller i projekt dröjer författarna vid rekrytering av olika människor med olika personliga egenskaper (Zollitsch, 2003) samt hur en projektledare kombinerar olika "personlighetstyper"<sup>3</sup> och får dem samarbeta (Johansson, Nyström & Svensson, 2004). Detta uppnås till stor del genom vilken form av kommunikation som finns inom gruppen, vilken projektledaren har ett stort inflytande över (Johansson, Nyström & Svensson, 2004; Zollitsch, 2003). I *Praktikan* nämns även den i marknadsföringssammanhang vanligt förekommande uppdelningen mellan projekt- och produktionsledare, där den förra arbetar mer med kundkontakter och att främja kreativiteten, medan produktionsledaren sköter mer av det operativa arbetet (ibid.).

### Reflektion

Projektmodellen är givetvis en central del av ramverket i projektarbetet, vars betydelse är mycket stor (Johansson, Nyström & Svensson, 2004; Zollitsch, 2003). Detta ger att valet och anpassningen av projektmodell till det givna projektet är en mycket viktig del av projektledarens arbete, samt att uppdatera den eventuella modell som man utgår från (Blomé, 2004), snarare än att konstant använda samma modell. De flesta modeller innehåller en fas som motsvarar förstudie (Blomé, 2004; Tonnquist, 2004) i denna del av arbetet kan ett aktivt ställningstagande till projektmodell i projektet göras, baserat på vad produkten är, vilka roller / funktioner som ingår, vilka modeller som de medverkande är vana att arbeta med (Löow, 2003), samt deras egenskaper (Johansson, Nyström & Svensson, 2004; Zollitsch, 2003) Modellen bör även anpassas så att den bidrar till ett kreativitetsfrämjande ramverk (Johansson, Nyström & Svensson, 2004; Zollitsch, 2003). Vad kan då projektledaren ta

---

<sup>3</sup> Dessa må vara nog så stereotypa – vilket även påpekas av Johansson, Nyström och Svensson, 2004 – men de grundar sig ändå på viss empiri.

hänsyn till för att välja och anpassa projektmodellen?

Att redan i projektstart ge tydliga besked gällande modellen och dess betydelse för projektet, samt vara lyhörd för deltagarnas synpunkter på modellen för att skapa en samsyn och högre involvering och därmed motivering i gruppen (Blomé, 2004). Var vid starten även tydlig gällande vad saker får kosta, deadlines och hur kommunikationen kan se ut i gruppen – det kreativa ramverket (Johansson, Nyström & Svensson, 2004; Zollitsch, 2003) – och koppla detta till modellen. Om möjlighet finns, så kan ledarskapet delas upp i kreativ projektledning samt operativ projektledning<sup>4</sup> (Johansson, Nyström & Svensson, 2004) vilket påverkar modellen i form av vilka roller / funktioner som ingår (Löow, 2003), detta för att motverka att kreativiteten hämmas genom en ökad administrativ börda på projektledaren, -medlemmen (Tonnquist, 2004). Kommunikationen mellan ledning och projektdeltagare bör fokusera på feedbackprocesser och kreativitetsfrämjande dialog (Zollitsch, 2003), medan styrdokumentationens vikt är av betydelse främst för ledningens "egna bruk" och datan kan "översättas" till annan form i gruppkommunikationen, för att inte dämpa kreativiteten i projektarbetet (Tonnquist, 2004).

### Slutsatser

Att beakta vid val och anpassning av kreativitetsfrämjande modeller är kortfattat: modellen utgör en central del av det kreativa ramverket, välj med omsorg under förarbetet, anpassa den efter projektgruppens roller och funktioner, hur medlemmarna är vana att projektarbeta, ta hänsyn till medlemmarnas synpunkter på modellen, ett eventuellt ansvarsuppdelat ledarskap, stor tydlighet i den interna gruppkommunikationen, styrdokument främst för ledningen

---

<sup>4</sup> motsvarande produktionsledare (Johansson, Nyström & Svensson, 2004)

## Källor

- Blomé, A (2004). *Projektsäkerhet – En guide till fler framgångsrika projekt*, Uppsala Publishing House AB, Halmstad. ISBN 91-7005-268-9
- Johansson L, Nyström LG, Svensson CA (2004) *Projektledarpraktikan*, Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-03473-3
- Löow, M (2003) *Att leda och arbeta i projekt*, Liber Ekonomi, Kristianstad. Upplaga 3:1, ISBN 91-47-07308-x

- Nickson, D & Siddons, S (2001) *Managing Projects*, Butterwoth-Heinemann Publications, Storbrittanien, 4 upplagan ISBN 0 7506 3471 5
- Tonnquist, B (2004) *Projektledning*, Bonnier Utbildning, Stockholm. ISBN 91-622-6282-3
- Zollitsch, J (2003) *Att leda kreatörer*, Redaktionen Stefan Ekberg AB, Stockholm. ISBN 91-974524-2-4