

Integrasjonsstyring – prosjektlederens viktigste fokusområde

Av Tore H Wiik

Det første av 9 PMIs kompetanseområder heter integrasjonsstyring. Jeg har merket meg at de fleste – inkludert de som er PMI-sertifisert – har ganske vage forestillinger om hva som egentlig ligger i dette. Det er synd, for jo mer jeg har arbeidet med prosjekter jo tydeligere har viktigheten av "integrasjonsstyringen" blitt.

PMBOK sier at integrasjonsstyring inkluderer de prosessene som sørger for at prosjektets ulike elementer blir koordinert. Det er noe som kan betraktes som en eventuell prosjektkoordinators ansvar, og altså noe som kanskje ikke vil være det viktigste for en prosjektleder. Dermed oppfattes integrasjonsstyring temmelig begrenset. Men PMBOK sier også at de inkluderer prosessene "utvikling av prosjektplanen", "utføring av prosjektplanen" og "endringskontroll". Det fører til at integrasjonsstyringsbegrepet går i den andre grøften – det blir så omfattende og totalinkluderende at det mister sin mening.

For en del år siden ble jeg sertifisert som kursholder i daværende EPMI, Ericssons Project Academy Institute der de ni kompetanseområdene ble kombinert med den velkjente PROPS-modell, en modell som er temmelig

Tilnærmingen til integrasjonsstyringen var der en litt annen. EPMI forklarte integrasjonsstyringen ved å si at det handler om to ting:

1. Prosjektleders helikopterperspektiv
2. Prosjektleders håndtering av prosjektets grenseflater

Dertil ble forsterket ved å tydeliggjøre at dette er det eneste av de 9 kompetanseområdene som prosjektlederen ikke kan delegere!

Etter hvert har jeg videreutviklet denne tankegangen, og jeg ser nå integrasjonsstyringen knyttet til tre sentrale forhold:

- Prosjektets grensesnitt
- Gruppestrukturer
- Kvalitetssikringsteknikker

Integrasjonsstyring knyttet til grenseflater

Hva er en grenseflate? Dersom utgangspunktet er et systems struktur gir strukturen for systemet et kart over hvordan delene. Grenseflatene forteller oss om koblingen mellom de ulike delene. I prosjekter har vi ulike strukturer. Mest velkjent er WBS, DBS og OBS. Når vi bryter et prosjekt ned i en arbeidsstruktur (WBS) er det en typisk hierarkisk struktur der følgende lovmessigheter ligger til grunn:

1. Summen av alle underordnede elementer skal bli lik summen av det overordnede
2. Sideordnede elementer må være uavhengige av hverandre

Pkt. 2 forteller oss at ved en hierarkisk prosjektnedbryting må vi bryte ned i aktiviteter som kan håndteres (planlegges og gjennomføres) størst mulig uavhengig av de andre sideordnede elementene. Det letter delegering. Dette kan sjelden oppfylles 100%. Det vi bør tilstrebe er størst mulig grad av uavhengighet. Dette kan kreve en del analyse som illustrert i figurene.

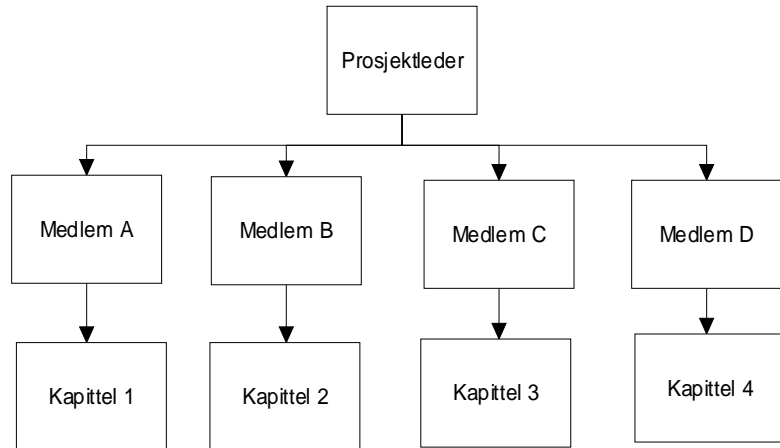
Integrasjonsstyring knyttet til gruppestrukturer

Rolstadås (1997) beskriver fire modeller for gruppestrukturer i prosjekter. De er

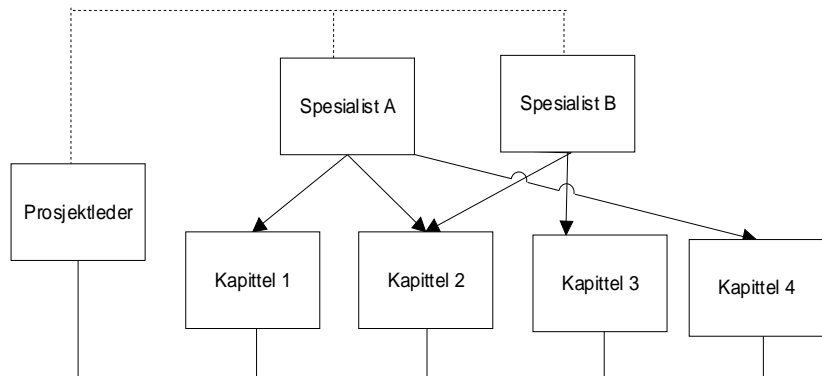
- hierarkisk struktur
- spesialiststruktur
- nettverksstruktur
- autoritær struktur

Disse 4 modellene kan knyttes til ulike måter å tenke integrasjonsstyring på.

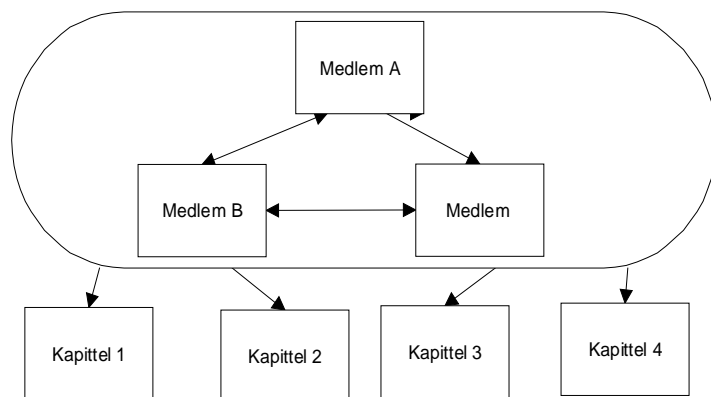
I den **hierarkiske gruppestrukturen** har hver gruppe/hvert medlem fått sin del av oppgaven som i eksemplet er tenkt som kapitler i en bok. *Prosjektlederens oppgave er da ved hjelp av integrasjonsstyring å sørge for at kapitlene knyttes godt sammen slik at boken får et enhetlig preg.* Prosjektlederen kan minimalisere daglig integrasjonsstyring ved å klargjøre grensesnitt og regler.



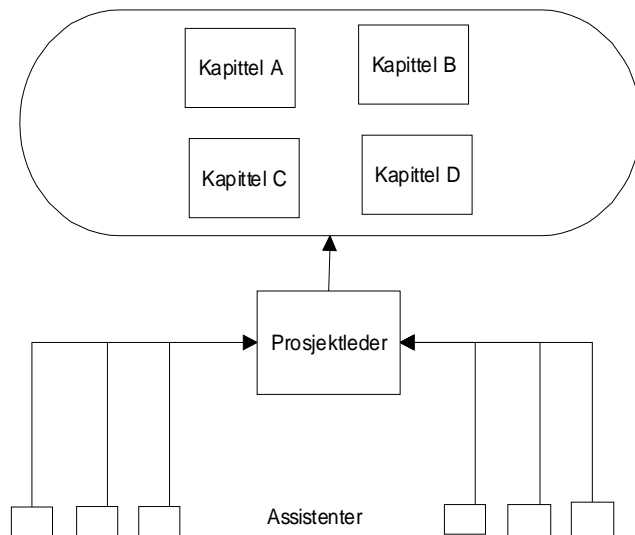
I den **spesialiserte gruppestrukturen** vil kapitlene være fordelt mellom et mindre antall spesialister. *Dermed blir behovet for integrasjonsstyring mindre.*



I **nettverksstrukturen** arbeider alle kollektivt. *Prosjektlederen har gitt opp integrasjonsstyringen og overlatt den til gruppen som sådan.* Prosjektlederen har overflødiggjort seg selv bortsett til å delta i en kollektiv arbeidsutførelse. Mange prosjekter gjennomføres på denne måten, og dersom kompleksitet og delavhengigheter er store er det også nødvendig.



I den **autoritære gruppestrukturen** gjennomfører prosjektlederen – som står i midten som en kirurg – hele jobben ved å drive integrasjonsstyring 100% av tiden. Full kontroll er sikret, men alt arbeid stopper om prosjektlederen ikke er til stede. Denne modellen er anbefalt til bruk i kompliserte softwareutviklingsprosesser i boka "The Mythical Man-month", Frederick P. Brooks, 1995. Dessverre brukes den ofte i enkle prosjekter der man ikke klarer å fordele oppgaver på prosjektmedlemmene.

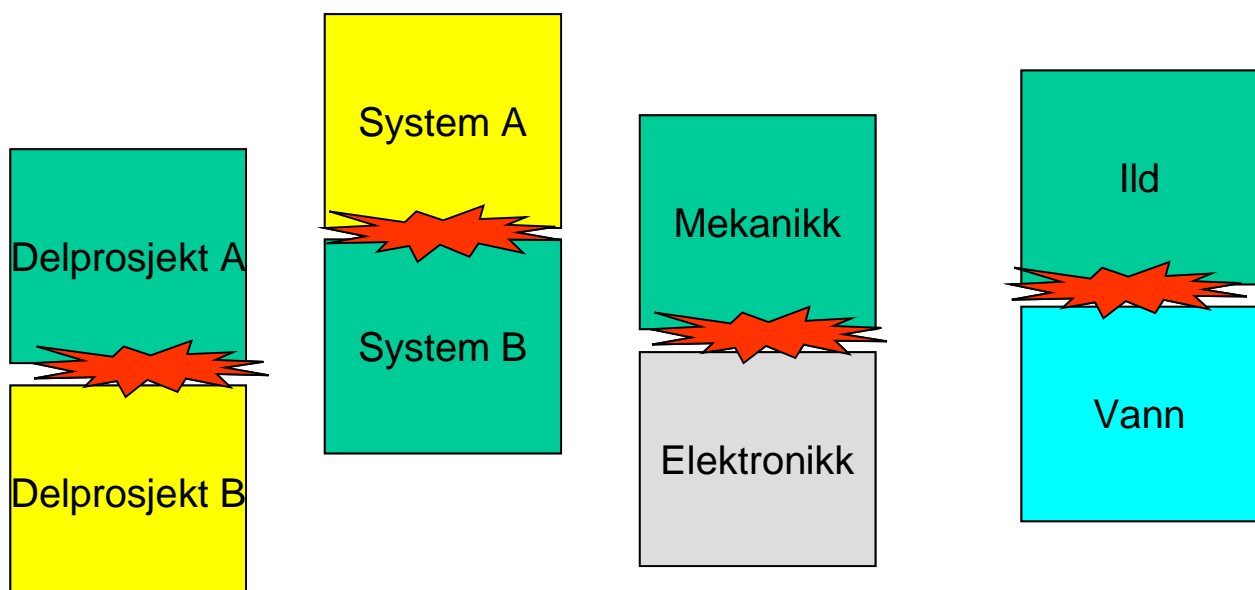


Integrasjonsstyring knyttet til kvalitetssikring

Min erfaring fra utviklingssjef forteller meg at i teknologiske systemer er det nettopp i grenseflatene kvalitetsproblemer oppstår. En bil svikter ikke på grunn av elektronikkproblemer, men snarere på grunn av problemer i ulike grensesnitt, for eksempel mellom elektroniske og mekaniske komponenter. Hold spesiell fokus på grensesnittene, og du får orden på kvaliteten var noe jeg lærte meg i utviklingsarbeidet med elektroniske låssystemer for hoteller.

Naturlig tenker man først og fremst på de fysiske grensesnitt, men i prosjekter har man grensesnitt mellom delprosjekter, mellom systemer, mellom avdelinger, mellom fagområder med mer. Mitt råd til kvalitetssikring i prosjekter er derfor følgende:

1. Kartlegg alle grensesnitt
2. Påpek mulige uklarheter
3. Grensesnittets kritikalitet er produktet av dets utydelighet og konsekvens av eventuelle problemer
4. Avklar hvem som er ansvarlig for grensesnittet – om ikke annet er avtalt er det prosjektleder



Integrasjonsstyring i BIs pensumlitteratur

Briner, Geddes og Hastings, Prosjektledelse - har et velkjent begrep (velkjent for BI-studenter i prosjektfaget) som, kalles de 14 integrerende prosesser. Kan vi si at dette tilsvarer integrasjonsstyring? Prosessene virker noe tilfeldig valgt i boka, men de igjen delt inn i prosjektleders kompass med de 6 retningene prosjektleder må se i (oppover, utover, bakover, fremover, nedover og innover). Her er det viktig å legge merke til hva som IKKE er tatt med som de 14 integrerende prosessene – det står nemlig ingenting om detaljstyring. I følge boka skal prosjektleder være integrator som er beskrevet som "å samle alle aktivitetene i prosjektet og være på utkikk etter "ting som ikke henger sammen". Jeg velger å tolke dette som uavklarte grensesnitt.

Mikkelsen og Riis, Grundbok i prosjektledelse - er også tydelig på den delen av integrasjonsstyringen som handler om grensesnittene. De sier det slik at "prosjektledelse er i høy grad ledelse av grenseflater (Interface Management) og nevner selve produktet (leveransen), omgivelsene, kunden, deltakerne, leverandørene og interessentene. Noen metodikk for overvåking av grenseflatene kommer dessverre ikke frem.

Karlsen og Gottschalk: Prosjektledelse – tar for seg de fire gruppestrukturer isomorf struktur, spesialiststruktur, nettverksstruktur og hierarkisk struktur, men uten å knytte det opp mot integrasjonsstyringen.

I de øvrige bøkene har jeg ikke klart å finne noe om verken integrasjon eller grensesnitt som vedrører kompetanseområdet "Integrasjonsstyring". Dessverre!