

”Det här projektet var mitt första, men efter detta har jag skrivit ganska många ansökningar för småprojekt. Jag har fått mod att gå vidare och söka pengar efter Kompetensfonden. Jag ser inte en idé som omöjlig bara för att det saknas pengar, det är ett större problem att det saknas idéer.”

Så säger en av de 20 projektledare som i Klokboken berättar om sina erfarenheter av att driva projekt. Avsikten med boken är att föra vidare projektledarnas kunskaper och att ge tips och råd till framtida projektledare i Stockholms stad.

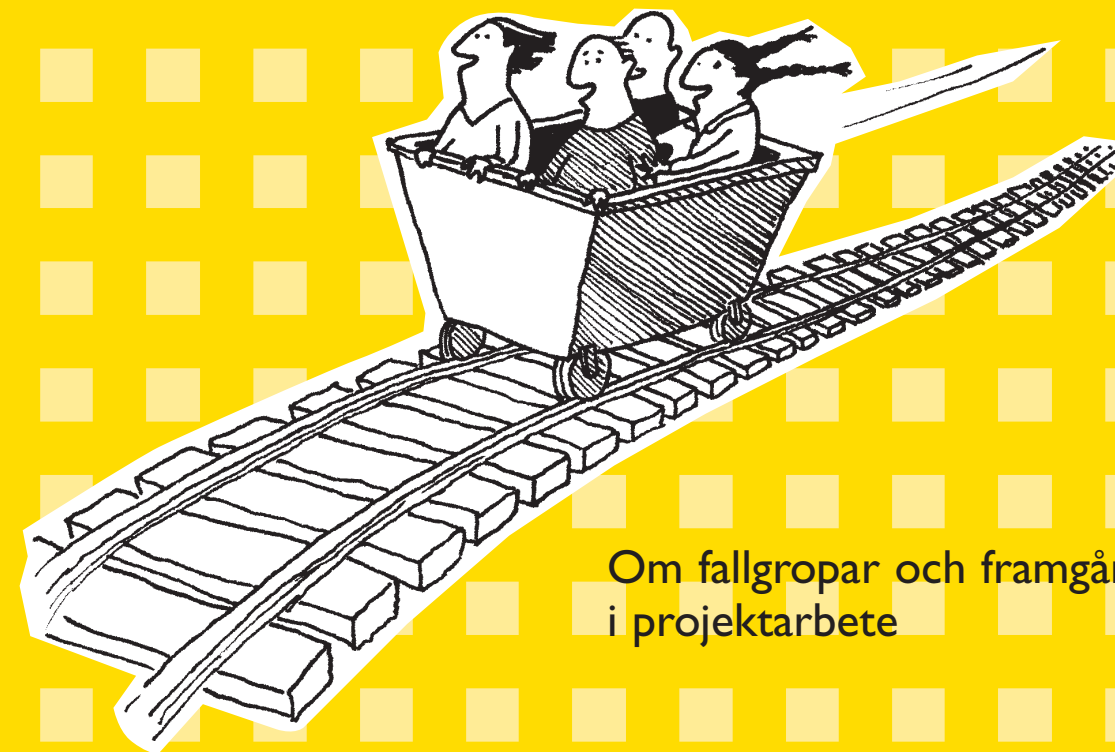


KOMPETENSFONDEN

www.stockholm.se

Klokboken

Klokboken



Om fallgropar och framgångar
i projektarbete

Innehåll

Klokboten.....	1
Beställning, förväntningar och mandat.....	3
Projektstruktur och styrning.....	14
Projektledarrollen.....	30
Projektets förutsättningar.....	44
Att samarbeta med andra.....	53
Förankring.....	62
Personlig strategi.....	75
Om Kompetensfonden.....	86

Omslag: "Vårt projekt gick som på räls"

Klokboken

Under åren 2003–2006 har runt 600 projekt drivits i Stockholms stad med finansiering från Kompetensfonden. De många hundra projektledarna har varit med och lagt grunden för att ny kompetens och nya metoder och arbetssätt införts i Stockholms stads många olika verksamheter.

För flera har projektledarrollen varit ny och många har haft det tufft, men också roligt. Några har i efterhand sagt att hade de vetat vad de vet idag, skulle arbetet ha flutit mycket lättare. Å andra sidan, säger de, har de fått helt nya erfarenheter som de inte vill vara utan. De erfarenheter och den projektledarkompetens som har byggts upp under dessa år är en enorm resurs för staden. Därför har vi låtit projektledarnas erfarenheter leva vidare i denna ”Klokbok”. Här delar de med sig av glädjen i att ha förverkligat en idé, men framförallt har vi bett dem ge exempel på svårigheter och motgångar – och hur man kan göra för att lösa dessa.

Vi gav i uppdrag åt Gullers Grupp att välja ut och intervjua ett tjugotal projektledare om deras erfarenheter från åren 2003–2006.

Projektledarna framträder utan namn för att kunna vara fria i att berätta även om känsliga delar av sina projekt. Berättelserna har därför anonymiserats. I boken har vi också använt erfarenheter och synpunkter

från en gruppdiskussion med ett hundratal projektledare som genomfördes i december 2005.

Klokboken är upplagd i avsnitt kring olika aspekter av projektarbetet. Under varje avsnitt finns inledande texter kring situationer som projektledarna hamnat i eller överväganden de gjort. Dessa följs av korta exempel där projektledarna själva får berätta vad som hände. Varje avsnitt avslutas med råd och tips från de numera erfarna projektledarna till dig som känner att du vill prova på projektledarskapet.

Rolf Mirlas
Direktör Kompetensfonden

Lilla Ratten

Projektledarna refererar ofta till Lilla Ratten som är den projektstyrningsmodell som Stockholms stad använder. Många av projektledarna fick genom Kompetensfonden möjlighet att gå en utbildning i Lilla Ratten. Utbildningen syftar till att öka kompetensen inom projektstyrning hos beställare, medlemmar i styrgrupper och projektledare.

Mallar; checklistor med mera finns på stadens intranät.



Beställning, förväntningar och mandat

De projektledare som intervjuats för den här boken är eniga om vad som behövs för att skapa ett framgångsrikt projekt: En tydlig beställning, en engagerad uppdragsgivare med realistiska förväntningar och ett tydligt mandat till dig som projektledare.

Verkligheten kan dock se annorlunda ut. Beställningen är oklar, förväntningarna är kanske för höga och mandatet otydligt. Men du kan skapa lyckade projekt i alla fall.

Otydlig beställning – börja med att backa

Ett projekt behöver en tydlig start med tydliga riktlinjer för vad som ska göras. Så är inte alltid fallet. I vissa fall kan det saknas både en tydlig beställare och klara projektdirektiv när projektledaren tillträder. Den formella beställaren visar sig vara någon annan än den som kläckt idén eller utformat en eventuell ansökan. Beställaren kanske dessutom saknar engagemang och intresse. En chef i organisationen kan ha startat projektet för att det fanns centrala direktiv och förväntningar uppifrån att göra något, men saknat engagemang och övertygelse.

Om du en bit in i projektet upptäcker att det saknas både beställare och någon som vill att projektet genomförs, är den enda vägen framåt att först gå bakåt. Analysera projektets förutsättningar. Kanske behöver projekttiden ses över? Kanske ska projektet få ett annat fokus eller omprioriteras? Det *går* att förändra en plan när förutsättningarna inte stämmer med verkligheten.

Projektledare berättar

Jag kom in när ansökan var skriven

"I vårt projekt kom idén från handläggarnivå. Min erfarenhet från andra projekt i staden är att projekt ofta kommer till så. Att det finns en önskan på handläggarnivå att göra något. Man lägger in en ansökan och sen beviljas man medel. Men det finns inte en tydlig beställare.

Hos oss är beställaren formellt vår förvaltningsdirektör. Men han har ju inte beställt projektet. Dom som utformat ansökan och ville att det här skulle bli av, dom är väl egentligen beställare? Jag vet inte.

Jag kom in i projektet efter att ansökan skrevs. Det gjorde att det blev svårt för mig att konkretisera vad som skulle göras, vilket innebar att det blev förändringar i projektplanen, bland annat eftersom projektgruppen tillsattes senare. En tydlig start med tydliga riktlinjer för vad man ska göra är A och O när man startar!"

Projektledare berättar

Idén föddes inte hos oss

"Idén till projektet föddes i inte vår organisation. Och så här i efterhand förstår jag inte hur vi kunde anamma ett helt annat upplägg än det vi tänkt oss. Men det gjorde vi. Jag gissar att vår chef kände en viss press, att vi borde delta. Vilket innebar att vi jobbat med ett projekt som ingen egentligen varit särskilt intresserad av.

Jag tror att man måste äga projektet och känna för det om det ska bli bra. Framförallt måste ju beställaren tro på idén. Att det är nåt man vill ha."

Uppdragsgivarens förväntningar

Även om uppdraget kan se tydligt ut vid en första anblick är bilden ibland mer komplicerad när du väl tränger in i projektarbetet.

En del projekt har flera parter inblandade, parter som när det kommer till kritan visar sig vilja helt olika saker. Kulturer och krav krockar i projektarbetet. Prestige och revir får ofta stora konsekvenser.

Men är projektdeltagarna överens om vad de ska göra och jobbar mot samma mål, så har de

också en gemensam grund att stå på. För dig som projektledare är det därför viktigt att veta vad uppdragsgivaren förväntar sig av resultatet och vilka tankar som finns om genomförandet. Ta noga reda på vad ditt uppdrag innebär. Var kom idén ifrån och hur blev projektet till?

Projektets mål ska vara tydliga och realistiska. Är de det, så har du utrymme för att improvisera i genomförandet utan att tappa färdriktningen.

Projektledare berättar

Titta var projektet kommer ifrån

"I vårt projekt fanns många påtryckare bakom som drev på. Det ska man se upp med tycker jag. Mitt råd är att titta var projektet kommer ifrån. Fråga dig: Hur blev det här barnet till? Det kan stå ett helt gäng gudmödrar bakom ryggen. Ta reda på vilka som är intressenter i det här projektet! Vad är det jag ska göra, vad är mitt mandat och vem är mottagaren? Om jag vetat det från början hade jag aldrig satt igång utan en tydlig förankring."

Två uppdragsgivare med olika krav

"Projektet var ett samverkansprojekt. Två organisationer skulle föras samman, vilket innebar att det fanns två uppdragsgivare med olika krav och olika kulturer som ville olika saker:

Så här i efterhand står det klart att vi skulle ha lagt mycket mer tid på att diskutera igenom samverkan, yrkesroller och kunskap och olika föreställningar om verksamheten. Det är viktigt att ta reda på vad värderingsorden i en projektplan innebär och hur dom ska tolkas, särskilt då det är flera organisationer som samarbetar."



"Fråga dig: 'Hur blev det här barnet till?' Det kan stå ett helt gäng gudmödrar bakom."

Projektledarens mandat

Som projektledare behöver du ett tydligt mandat att agera. Projektplanen ska styra aktiviteterna och projektledarens uppgift är att agera i enlighet med den och använda pengarna till det som står i planen.

Se därför till att från början klargöra ditt mandat. Vad ska du som projektledare ansvara för? Vilken tid ska du och dina projektmedarbetare

avsätta för projektarbetet? Vilka har du rätt att involvera i projektet? Får du använda och välja konsulter själv? Har du inte klara svar på dessa frågor är det lätt att börja tänja på gränserna eller hamna i onödiga diskussioner. Klara roller skapar utrymme för kreativa processer och projekt.

Projektledare berättar

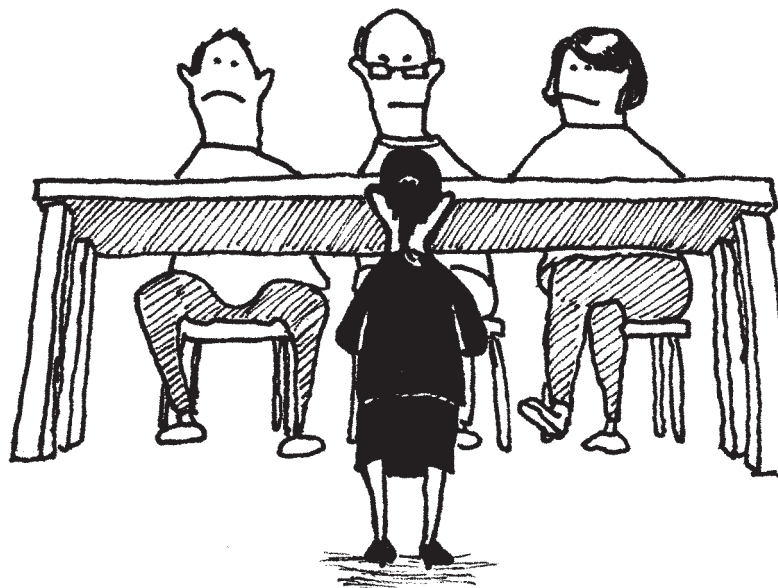
Jag har haft det väldigt fritt

"Jag har skött mycket själv i det löpande arbetet. Jag har fattat egna beslut och sen briefat direktören, som har stöttat oss. Det har också varit en förutsättning, hade jag inte haft den stöttnen hade jag aldrig kunnat arbeta så.

Dom stora besluten har ledningen hjälpt till att genomföra. Det har betytt mycket. När besluten om förändringar kom från direktören, då var det ingen som protesterade."

Lite rumphuggen utan mandat

"Det som är beslutat i projektplanen, det har man fått ansvar att sköta. Se till att det mandatet är förankrat. Vi hamnade ofta i diskussioner att 'Nej, det är för dyrt' och 'Behöver ni verkligen göra det?' Som projektledare blir man lite rumphuggen om man hela tiden ska springa och fråga om det som redan är beslutat. Styrgruppen måste ha förtroende för projektgruppen."



"Man blir lite rumphuggen om man hela tiden ska springa och fråga om sånt som redan är beslutat."

Tips och råd

- Starta aldrig utan en klar beställning. Gå inte in i ett projekt utan att beställare, styrgrupp och projektgrupp har en gemensam bild av målen och hur de ska uppnås.
- Kontrollera hur projektet uppstått: Var kom idén ifrån?
- Ta reda på vad projektplanen innebär och hur den ska tolkas.
- Skapa en realistisk tidplan.
- Dokumentera, se till att någon för minnesanteckningar från möten där beslut fattas i händelse det skulle uppstå oklarheter.



Projektstruktur och styrning

Som projektledare har du oftast tiden emot dig. Men tidspressen kan hanteras om du ser till att ha en rimlig ambitionsnivå och använder styrgruppen som stöd i projektarbetet. Glöm inte heller det viktigaste – att planera. En god planering innebär bland annat att från början ha en skriven projektplan. Helst ska du själv ha varit med och utformat den. Är du oerfaren som projektledare kan det vara värdefullt att gå en projektledarutbildning i god tid innan projektet byggs upp.

Påverka projektplanen

Flera projektledare som vi intervjuat kom med i arbetet först när projektet hade startat. I vissa fall fanns en projektplan skriven av någon annan, i andra fall fanns ingenting. Risken är också att projektplanen inte stämmer med verkligheten.

Det bästa är att du som projektledare själv författar din projektplan. Då har du stora möjligheter att påverka inriktningen och det blir lättare att rekrytera projektmedarbetare och dra igång aktiviteter.

Flera projektledare upptäcker efterhand att kommunikation och dialog med projektmedarbetare, styrgrupp, chefer och målgrupp är det som driver hela projektet framåt. Det är viktigt att du ger tydlig information till de medarbetare som berörs. Det är viktigt att ständigt informera och motivera. Se därför till att du kompletterar din projektplan med en plan eller strategi för kommunikation.

Projektledare berättar

Jag gjorde inte någon projektplan förrän halva tiden gått

"Det jag skulle ha gjort från början var att upprätta en tydlig plan som var förankrad i styrgruppen, där man kunde se att nu har vi hunnit med så här många personer på den här nivån och så många är kvar och dom kommer inte frivilligt... En plan med bättre förankring i verksamheten!

Jag hämtade stöd för vad vi skulle göra i projektansökan. Det dröjde innan jag förstod att jag kunde gå en projektledarutbildning och det dröjde innan jag fick plats på en.

Så vi hade ingen plan från början. Vi spånade fritt den första tiden och jag upprättade ingen plan förrän halva projekttiden gått. Först då förstod jag hur viktigt det var med en projektplan för att kunna förebere sig för sånt som kan uppstå i ett projekt."

Det blev jätteknasigt och svårt att rekrytera

"Man bör ha en gemensam grund att stå på, en bild av vad man ska göra. Så att alla känner att de kan skriva under på det som står i projektplanen. Då kan man jobba ganska fritt och emellanåt dra åt olika håll också, för då kan man alltid komma tillbaka till det här gemensamma målet.

Jag kände att jag inte kunde ge min projektgrupp det eftersom projektplanen var tvungen att skrivas fram så snabbt, innan vi rekryterat dom som skulle arbeta med den. Det blev jätteknasigt och gjorde det svårt att rekrytera. Sen gick det ganska bra ändå, men det skapade naturligtvis lite förvirring och undran i gruppen."

Kommunikationsstrategin borde ha funnits från början

"Mitt projekt har kännetecknats av att många aktörer i omvärlden har påverkat förutsättningarna för projektet. Som projektledare har därför mycket handlat om kommunikation, att vara tydlig och strukturerad och att lägga undan den egna prestige. I början insåg jag inte hur viktig en fungerande kommunikation är och hade ingen kommunikationsstrategi. Det borde jag ha haft.

Den kommunikationsstrategi jag sedan skrev var till stor hjälp som analysverktyg när det blev tvärstopp i projektet. Den hjälpte mig att få igång projektet igen och bortse från min egen prestige."

Projektledarutbildning – en stor hjälp

Många projektledare kastas i sitt första projektuppdrag in i en ny värld, utan kunskap om verktyg, metoder eller stöd från någon mer erfaren person.

Mycket går att lösa på egen hand, men det tar värdefull tid och blir inte alltid så professionellt. Dessutom skapar det frustration, känslor av otillräcklighet och irritation i projektet.

Se alltså till att du får gå projektledarutbildningen *innan* du påbörjar ditt projektarbete. Om

du går utbildningen för sent, kan det vara svårt att i efterhand rätta till viktiga delar i projektet, till exempel projektplanen och formering av styrgrupp, projektgrupp och referensgrupp.

Föreslå också att fler får gå projektledarutbildning – dina chefer, din styrgrupp och kanske dina projektmedarbetare – så att de också förstår hur ett projekt byggs upp och drivs för att bli framgångsrikt. Det kommer att spara resurser, både ekonomiskt och mentalt.

Projektledare berättar

Min coach såg till att cheferna också gick Lilla Ratten

"Jag gick Lilla Ratten och det gjorde min projektcoach också. Hon såg dessutom till att hela staben och beställaren av projektet gick den. Det gjorde ju att allt tydliggjordes rejält, och projektcoachen såg till att beställaren tog sitt ansvar. Det är tack vare denna kurs och bollning med projektcoachen som jag har förstått exakt vilka roller är i ett projekt."

Jag saknade de ekonomiska verktygen

"Jag saknade inte projektledarutbildning först och främst utan en ekonomiutbildning om budgetering och uppföljning. Jag känner att jag inte haft tillräckligt bra verktyg för att känna mig trygg. Jag löste det på egen hand, men det finns säkert enklare sätt att göra det på än jag gjorde. Men det har fungerat, trots allt, med all redovisning."

Projektledare berättar

Jag gick tillbaka och slog till bromsen

"Jag ville vara duktig, så jag körde igång och tänkte: 'Gud nu ska här fixas. Upp med ärmarna och dra igång!' Sen fick jag nys om Lilla Ratten, men kom inte med direkt. Så jag ledde projektet ett par månader på känn. Man kan göra mycket på entusiasm och god vilja men man kör ju slut på sig själv rätt snabbt.

Andra gången jag sökte Lilla Ratten kom jag med. Och första dagen på utbildningen kom jag på att jag inte ens hade några projektdirektiv. För mig blev det en riktig aha-upplevelse. Jag gick tillbaka och slog till bromsen. Som tur var hade det inte gått så lång tid. Lilla Ratten gav mig struktur. Jag fick grepp om min roll och mitt ansvar. Och om vad som inte är en projektledares ansvar."

Helt fantastiskt att ha en modell att arbeta efter

"Från början hade jag ingen kunskap om projektarbete som modell. Men så råkade vi på Lilla Ratten och det var helt fantastiskt att få en modell att arbeta efter:

Jag gjorde en projektplan och då tvingades jag att tänka till över tidplanen, varför man gör vissa saker och vem som ska göra det. Det var jättebra att allt fanns på pränt, att man kunde gå tillbaka till dokumentet och se vad vi sagt. Vi har startat med andra projekt nu och jag känner att åh, vilken stor nytta jag har haft av utbildningen! Ett råd till alla projektledare: Se till att ha en ordentlig projektstyrningsmodell!"



"Jag gick tillbaka och slog till bromsen."

Vem ska göra vad och varför? Vikten av projektstruktur

De flesta projekt har en styrgrupp. Den finns inte till bara för att ”du ska ha en sådan” eller för att ett representativt urval chefer som befinner sig långt ifrån projektet ska tvingas gå på ytterligare möten. Den är till för projektet och för att stötta dig i arbetet. Använd den!

Ofta blandas styrgrupp och referensgrupp ihop, men de har helt olika funktioner. Styrgruppen ska fatta beslut om övergripande inriktning, styra projektet efter beställarens uppdrag och vara ett stöd till dig.

Referensgruppen är din rådgivande grupp. Den kan vara intern och bestå av andra som berörs

inom verksamheten, men den kan också vara extern och samla olika intressenter. Här testar du idéer, förankrar förslag och får tillbaka synpunkter och nya infallsvinklar.

Många projektledare har – ofta på grund av okunskap hos sig själva, beställare eller chefer – gått in i sina projekt utan att ha en tydlig projektstruktur med en klar ansvarsfördelning. Gör inte det misstaget. Skaffa dig en klar bild av projektstrukturen och de olika roller som finns inom ett projekt. Räkna inte med att någon annan kan detta.

Styrgruppen ska vara ett stöd

"Om man är med från början och vet vad man ska göra, då vet man också vad man ska använda en styrgrupp och en referensgrupp till, så att man får bästa möjliga hjälp av dom om oklarheter uppstår under arbetet. Styrgruppen ska sättas ihop så att den kan vara det stöd man behöver i projektet, med personer som har både befogenheter och kunskap inom det område man sysslar med."

Vad var styrgruppens roll och ansvar?

"Styrgruppen består ofta av personer högt upp som har väldigt lite tid och står långt ifrån det konkreta arbetet. En sån styrgrupp är jättebra när det kommer till beslut eller peka med hela handen-lösningar. Men dom är för långt från projektets värld. Fast jag kanske har missuppfattat det här med styrgrupp och referensgrupp. Det jag har svårast att förstå är styrgruppens roll och ansvar. I ett av mina projekt var styrgruppen samma personer som referensgruppen."

Projektledare berättar

Min styrgrupp var måttligt intresserad

"Jag fick det här uppdraget väldigt hastigt från avdelningschefen och det var först en bra bit in i projektet som vi fick frågan vilka som ingick i styrgruppen. Jag talade med avdelningschefen och då blev det verksamhetscheferna i stadsdelen som fick bli styrgrupp.

Projektplanen skrevs utan verksamhetschefernas medverkan. Dom läste och godkände aldrig dokumentet. Nu fick jag informera gruppen och dom skulle fatta beslut åt mig en gång i månaden. Jag kom in sist på dagordningen efter ett möte som redan pågått i flera timmar. Jag fick hålla ett väldigt högt tempo för att mötet skulle hinna avslutas i tid."



"Jag kom in sist på dagordningen och fick hålla högt tempo för att mötet skulle avslutas i tid."

Projektledare berättar

Vad skulle referensgruppen göra?

"Vid det första styrgruppsmötet var alla cheferna inbjudna. Det blev en alldeles för stor styrgrupp. Så enhetscheferna och avdelningschefen bildade styrgrupp medan verksamhetscheferna bildade referensgrupp.

Men då uppstod nästa problem, vad skulle referensgruppen göra? Syftet med referensgruppen saknades i projektplanen, bara att den skulle finnas. Varken styrgruppen, jag eller dom själva visste exakt vad deras uppgift skulle vara. Vissa var övertygade om att gruppen var till för att ge råd och stödja projektledaren i jobbet, medan andra såg den som en operativ grupp. Det var svårt att få dom att diskutera och processa runt en frågeställning, utan det var rakt på beslut.

Ingen i projektgruppen hade projektvana sedan tidigare och alla var ganska förvirrade inför dom här projektbegreppen. Man skulle säkert ha kunnat sätta ihop en helt annan referensgrupp om gruppens uppgift bara hade varit att ge projektledaren råd."

Tiden är ibland emot dig

Den tid projektet faktiskt tar att genomföra missbedöms ofta. Det tar längre tid än du tror – och framför allt många gånger längre tid än vad din uppdragsgivare eller dina chefer tror. Försök att skaffa dig en uppfattning om vad projektet ska göra, när det ska vara klart och vilka resurser som finns anslagna för projektet. Helst ska du göra detta innan du accepterar att ta uppdraget.

Du bör också planera genomförandet noga, gärna tillsammans med projektets medarbetare.

Det är bra att ha en tidsatt projektplan att stämma av mot under resans gång. En noggrann planering ger också utrymme för improvisation när det oväntade händer. Sätt också av tid och budget för planering i början av projektet och för uppföljning och utvärdering i slutet av projektet. Du och din projektgrupp behöver också för er själva markera en avslutning på projektet, t ex genom ett gemensamt avslutningsmöte, innan ni går vidare till andra arbetsuppgifter.

Projektledare berättar

Ta dig tiden

"Det är viktigt att verkligen ta sig tid i början och planera arbetet tillsammans med den aktuella projektgruppen. Att man trots knappt om tid ändå stannar upp och väntar så att alla är med på båten innan man drar igång. Jag tror att det är väldigt mycket lättare att genomföra jobbet då.

På samma sätt ska man ta sig tid i slutet för gemensam utvärdering i gruppen så man inte bara abrupt slutar när man jobbat jättemycket. Det kan kännas lite snopet. Utvärdera resultatet från projektet, men också hur gruppen har fungerat. Summera erfarenheterna inför nästa projekt.

Ofta nallar man på dom här delarna eftersom tidplanerna är så tajta. Det är synd."

Tidsaspekten har varit svår

"Vi kommer att ha en avslutning av projektet i höst. Det är en viktig sak att ha ett värdigt projektavslut. Alla inblandade är inbjudna och får höra vad vi åstadkommit och känna gemenskap och stolthet. Vi berättar också om hur vi går vidare, att det kommer att finnas en klar effekt av projektet i organisationen under många år. Vi ger samtidigt ut en skrift till kollegorna och resten av staden där vi beskriver projektet och effekterna av det."

Tips och råd

- Ta det i rätt ordning – först projektdirektiv/uppdragsbeskrivning, sedan projektledare och styrgrupp, och därefter projektplan och projektmedarbetare.
- Klargör vem som har vilken roll och vilket ansvar i projektet: styrgrupp, referensgrupp, projektgrupp, projektledare, beställare/uppdragsgivare.
- Styrgruppen är till för dig och ditt projekt. Klargör att du vill ha ett aktivt stöd från styrgruppen.
- Föreslå att beställare, styrgrupp och projektmedarbetare får gå en projektledarutbildning, så att ni har samma bild av projektstruktur och styrning.
- Gör en noggrann projektplan med tid och resurser – och följ den.
- En kommunikationsstrategi är ett bra verktyg redan från start: Vem ska jag kontakta, vilka är viktiga att nå ut till, finns några ”ambassadörer” för mitt projekt?



Projektledarrollen

Att vara projektledare är att leda arbetet, motivera projektmedarbetare, fördela ansvar och delegera arbetsuppgifter.

För den oerfarne kan det kännas ovant att axla ledarskapet. Många försöker undvika det genom att göra det mesta projektarbetet själv. Det är sällan en bra lösning.

Känns ansvaret tungt? Delegera. Du har rätt att fördela arbete och ansvar. Ett annat sätt att göra arbetet roligare och ansvarsbördan lättare kan vara att dela projektledaransvaret med någon. Delat projektledarskap kan fungera fantastiskt, förutsatt att förberedelserna är grundliga.

Fokusera på rollen som projektledare

Idealt är rollen som projektledare renodlad. Hela ditt fokus ligger på att leda projektet mot de resultat och mål som finns i projektdirektiven.

Men många projektledare upplever en annan verklighet. Vissa är samtidigt chefer i den löpande verksamheten och ska alltså hinna med två jobb.

Som projektledare är du ofta också expert på det ämne projektet berör. Det ställer krav på att hålla isär när du är projektledare som ska föra processen framåt, och när du är expert och ska lösa ett problem.

Dessutom är projektledaren ibland också ansvarig för den verksamhet som ska ta emot projektresultaten. I mindre projekt kan det fungera och till och med vara fruktbart, men det kan också göra det svårt att hålla isär rollerna. I de flesta fall vinner projektledaren på att vara just projektledare och ha en självständig styrgrupp, en tydlig beställare och en fristående mottagare av resultaten.

Projektledare berättar

Jag hade flera roller samtidigt

"Jag har fungerat som både projektledare och som linjechef för arbetsgruppen – jag har även suttit i styrgruppen. Det har gjort min roll diffus. Problemet har varit att bestämma vilken roll jag just för tillfället iklädde mig. Jag har försökt att hålla mig ifrån chefsrollen när jag agerade projektledare och diskuterade hur projektet fortskred. Men jag tror inte att det har varit något negativt för projektet och det kan jag tacka mina projektmedarbetare för. Dom har varit väldigt drivande."

Dom förväntade sig expertrollen

"Jag kom in i projektet för att jag kunde frågan och ibland märker jag att dom vill använda mig som konsult, som expert. Då är det viktigt att ha klart för sig när man är projektledare och när man är experten. Annars kan det bli snett. Som när vi bjöd in till ett möte. Jag såg min roll som att leda, att hålla i mötet, få dem att prata, inte att vara med som expert. Under mötet trodde jag att folk var nöjda, men efteråt kom det som en kalldusch att dom förväntat sig att jag skulle komma med en lösning. Dom förväntade sig expertrollen. Jag borde ha kollat in deras förväntningar först."



"Problemet har varit att bestämma vilken roll jag för tillfället iklädde mig."

Att vara projektledare är att vara ledare

Det är du som projektledare som driver projektet framåt och är ansiktet utåt. Det är kanske en ny och ovan roll för dig. Det kan också kännas svårt att delegera ansvar och arbetsuppgifter till projektmedarbetarna och ovan att leda sina kollegor.

Men du inte bara får – du *bör* delegera. Annars är risken stor att du står där med såväl strategierna och den övergripande planeringen av projektet som projektadministrationen och själva projektjobbet. Det riskerar att bli ohållbart i längden och risken är att projektet inte når målet. Det är inte bra för någon.

Arbetsfördelningen i ett projekt kan se ut på olika sätt och bero på projektmedarbetarnas kompetens och fallenhet eller på arbetsuppgifternas karaktär. Det är också viktigt att alla i projektet har klart för sig vilket handlingsutrymme man har.

Ekonomi och administration är projektuppgifter som lätt glöms bort och som kan växa till en stor arbetsbörda för dig som projektledare. Prata redan från början med dina projektmedarbetare om en bra arbetsfördelning.

Projektledare berättar

Det har varit tufft att söka sin roll

”Jag blev uppmanad att axla projektledarrollen och jag kände en viss osäkerhet inför uppdraget. Att jobba som biträdande projektledare hade känts mer lagom med min rätt korta arbetslivserfarenhet.

Det har helt klart påverkat vårt arbete i projektet att jag var helt ny i rollen. Det är egentligen först nu, dom senaste månaderna, jag börjat känna att det funkar, att det är väldigt kul – men det har inte varit kul i alla lägen. Det har varit tufft att söka sin roll. Idag ångrar jag inte en minut att jag tog jobbet, för jag har lärt mig så ofantligt mycket. Men det har funnits stunder när jag känt: Är det verkligen värt det här?”

Projektledare berättar

Lite läskigt att sticka ut hakan

"Jag famlade i mörkret. Jag har aldrig varit projektledare tidigare och jag är ingen ledarmänniska. Det tog ett tag innan jag insåg att projektledarrollen är en annan roll, med betoning på ledare. Jag ska leda, jag ska tala om för andra i gruppen vad dom ska göra. Jag hade aldrig tänkt mig in i den rollen.

Jag har vuxit med uppdraget och nu är jag någon man räknar med och lyssnar till. Men det har varit läskigt att vara projektledare när man inte tror att man är så himla bra. Läskigt att våga sticka ut hakan. Vad tycker kollegorna om det här? Tänk om dom inte gör som jag säger?"

Det krävs en blandning av envishet och mjukhet

"Man ska vara envis, ståndaktig, lyhörd och mjuk. Det krävs en blandning för att ro projektet i hamn. Du måste lita på kollegorna men ändå hålla fast vid det allra viktigaste, som projektdirektiven man bestämt från början.

Det är viktigt med öppenhet mot projektmedarbetarna så att man kan dela med sig av erfarenheter och problem. Det måste finnas en transparens i allting, att dokumentation finns utlagd på nätet, att man kan följa upp tidplan, resursfördelning, lägesrapporter och så vidare. Att ge information inom projektet är viktigt, liksom att ge beröm."



"Jag famlade i mörkret."

Undvik fallgropar – lär känna organisationen

Som projektledare rör du dig vid sidan av den ordinarie organisationen och över verksamhetsgränser – ofta med andra förutsättningar och resurser än den löpande verksamheten. För dem som inte är vana att arbeta i projekt kan ditt projekt uppfattas som ett hot och du riskerar att mötas av tröghet, misstro, avundsjuka och människor som bevakar sina intressen och revir.

Att ha kunskap om en organisation och människorna i den kan rädda dig och ditt projekt från många dikeskörningar. Du kan då lättare förutse var i organisationen problem kan tänkas uppstå och ha beredskap för det. Du vet vilka personer

du kan få med dig från början och vilka som måste få mer tid. Om du kan språket och kulturen förstår mottagarna att du känner till deras vardag och verklighet, vilket skapar förtroende.

Som externt rekryterad projektledare är du ofta efterfrågad i egenskap av expert med speciell erfarenhet och kunskap, men saknar kanske kontakter inom organisationen. Det ställer stora krav på att vara lyhörd och att känna av signaler och stämningar. I sådana fall kan det vara bra med en referensgrupp eller några personer som kan hjälpa dig att förstå medarbetarnas kultur och språk och så att du kan anpassa ditt budskap.

Jag vet vilken situation dom har

"Jag har en väldig fördel genom att jag varit inne i jobbet, jag vet vilken situation dom har! Jag kunde bortse från gnäll eftersom jag känner till alla problemen, vet när tekniken hänger sig, vad frågorna gäller, vad dom undrar över; vad man kan förbättra. Det är svårare för en projektledare som kommer in utifrån."

Det blev svårt med positioneringen

"Jag hade jobbat under arbetsledaren tidigare, vilket jag tror bidrog till svårigheterna. Vid ett möte under ett tidigt skede av projektiden uttryckte han oro för att jag skulle ompröva hans beslut som chef. Det är inte säkert att det gått bättre för någon utifrån, men att han hade varit arbetsledare för mig gjorde det svårt. Jag borde ha varit i en mer fristående position, inte över men inte heller under honom.

Jag klarade svårigheterna mycket tack vare att utomstående experter på området tyckte att projektet var bra och viktigt. Sen hade jag enskilda personer på arbetsplatsen som jag kunde prata med och handledning för att hjälpa mig i min roll."

Delat projektledarskap

Några projektledare som intervjuats har drivit sitt projekt tillsammans och erfarenheterna är blandade. På plussidan finns att det är lättare att driva på projektet tillsammans och att ingen står ensam med ansvaret. Det svåra är att tydliggöra rollerna och fördela jobbet. En tydlig roll- och arbetsfördelning bör göras innan projektet startar.

Om du delar projektledarrollen med någon kan ni mycket väl ändra arbets- eller rollfördelningen under projektets gång. Prata med varandra och ändra om det känns rätt. Öppenhet och dialog mellan projektledarna är en förutsättning för att ett delat projektledarskap ska fungera.

Jag gav direktiv – det blev irriterat

"Vi hade diskuterat det här med ansvarsområden, men inte gått på djupet och pratat om hur vi skulle jobba. Det borde vi ha gjort. Jag borde berättat mer om hur jag fungerar som projektledare, vad som är viktigt för mig, vad jag är bra och dålig på. Jag hade mitt koncept som satt i ryggen, medan min kollega var ny. Jag gav direktiv snarare än förde dialog och det blev irriterat. Men det löste sig en gång när vi hade handledning. Handledaren sa: 'Jag märker på er att det är spänt', och då tog vi upp det där. Efter det blev vi mer öppna mot varandra och pratade om hur vi upplevde saker."

Vi hade haft varandra som stöd tidigare

"Vi hade ju bollat väldigt mycket med varandra tidigare och haft varandra som stöd, men så här i efterhand kan man konstatera att vi borde ha gjort upp om arbetsfördelningen innan vi startade.

Det dröjde i och för sig innan det uppstod problem, men problem fick vi. Det fanns till exempel uppgifter som ingen av oss kanske var så intresserad av och andra som båda tyckte var inspirerande. Och där hade vi olika syn på vad vi skulle prioritera, det har vi kanske fortfarande, men det har vi inte haft tid att reda ut. Vi har definitivt inte alltid fått ägna oss åt det som var och en av oss är intresserad av eller har fallenhet för."

Projektledare berättar

Att dela är roligare och mindre ensamt

"Frågan är vad det innebär att dela ledarskapet? För mig är det att vara mindre ensam i ledarskapet, att vi är två som drar åt samma håll och att det är roligare. Men man måste klargöra rollerna. Det hade varit bra med diskussioner från start om vad som är delat ledarskap. Vi kom båda från ensamarbete, hade inga förebilder och skulle själva uppfinna vårt arbetssätt.

Mot slutet av förra terminen var vi med på en utbildning om delat ledarskap och det var väldigt skönt att höra hur andra hade gjort. Vad är att dela, när är man ihop och när är man isär? Vad är okej att göra själv och inte tampas om? Nu hade vi gjort det mesta ihop.

Om jag ska gå in i delat ledarskap igen ska jag tillsammans med min kollega och chefen ta fram en skriftlig arbetsfördelning med tydliga mandat. Bestämna om vi ska dela allt eller ha ansvar för olika delar."

Jag blev ensam med ansvaret

"Vi var från början två i projektet som skulle jobba ihop. Jag blev formell projektledare, men informellt hade vi tänkt att vi skulle samarbeta väldigt tätt. Sen slutade min kollega. Då förändrades min situation. Det är en viktig sak att förbereda sig på – att någon av projektdeltagarna kan sluta eller avika. Finns ingen beredskap blir projektet ganska sårbart."

Tips och råd

- Fokusera på rollen som projektledare.
- Har du flera roller, håll dem tydligt skilda från varandra. Både för din egen och andras skull.
- Är du både chef/handläggare och projektledare, se till att du får tid avsatt för projektarbetet.
- Lita på dina projektmedarbetare, fördela ansvar och delegera arbetsuppgifterna. Även de "tråkiga".
- Glöm inte att ge beröm och uppmuntran.
- Om ni delar projektledarskapet, kom överens innan ni startar om roll- och arbetsfördelning i projektet.



Projektets förutsättningar

Ibland blir det inte som man tänkt sig. Projektmedarbetare slutar, uppdragsgivaren omformulerar uppdraget eller revirstrider bryter ut.

Kort sagt så förändras projektets förutsättningar. När det händer är det klokt att se över projektplanen och fråga sig om den verkligen är det verktyg som den är menad att vara. Var inte rädd för att revidera projektplanen eller göra en omstart av projektet. Det är inget misslyckande, utan leder sannolikt till att ditt projekt kommer att lyckas bättre.

Projektet blir ett annat

Mellan projekttid och projektavslut hinner mycket hända och det är inte ovanligt att projektet i slutändan blir något helt annat än vad som var tanken från början. Anledningarna kan vara många, men har ofta att göra med brister i förarbetet.

Ta från början reda på så mycket om projektet som möjligt och gör en riskanalys. Här kan det vara bra att ta med en erfaren person från

organisationen. Vissa projekt startas utan att en analys har genomförts. Då bör projektet kanske inledas med en förstudie.

Ju större och spretigare projekt, desto noggrannare bör du vara när du accepterar ett uppdrag eller gör din projektplan. Säg ifrån om du bedömer att uppdraget inte är möjligt att genomföra på det sätt som föreslås. Men lägg istället fram ett alternativt upplägg.

Projektledare berättar

Jag borde ha gjort bättre research

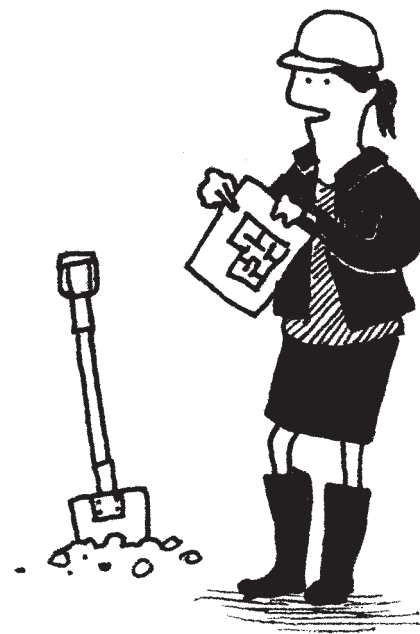
"Innan jag överhuvudtaget startade projektet borde jag ha gjort en bättre research. Jag förlitade mig för mycket på en idé från andra. Jag borde ha tagit reda på vilka som var inblandade i grundidén och gjort research inte bara inom den egna organisationen, utan också kollat att idén var förankrad i övriga staden.

Researchen hade kunnat läggas in som en del av projektet redan från början. Den tid och dom pengar det hade inneburit hade vi tjänat in, eftersom vi då sluppit att ändra projektet när det visade sig att man på fältet kände sig obekvämt med det sätt att arbeta som vi föreslog.

Jag borde också ha ställt större krav på uppdragsgivaren när jag fick frågan om att bli projektledare. På styrgruppens sammansättning till exempel. Jag borde helt enkelt ha skaffat mig en tydlig bild över förutsättningarna för att projektet skulle lyckas."

Jag fick omprioritera mitt i projektet

"Projektet inleddes som en samordning av två organisationer, men jag fick relativt kort efter start prioritera uppgiften att starta en helt ny verksamhet. Det innebar att jag fick gå ifrån projektplanen och under den här tiden i själva verket bli byggarbetsledare. Ett stort antal praktiska frågor fordrade omedelbara lösningar vid uppstarten och då går det ju inte att prata vision. Jag fick ta på mig en roll som jag inte hade förutsett och som jag inte var van vid."



"Jag blev i själva verket byggarbetsledare."

Förändrade förutsättningar? Revidera projektplanen!

Ibland upptäcker du en bit in i projektet att det inte går att genomföra som planerat. Du ställs inför omständigheter som du inte rår över: Tekniken strular och du krockar med andra utvecklingsprojekt. Behoven visar sig kanske vara andra än de som förutsetts i projekttidé, förstudie och projektplan. Kanske ändras projektets syfte eller mål av uppdragsgivaren.

Om du inte längre kan följa projektplanen bör den revideras efter de nya förutsättningarna.

Var inte rädd för att ompröva själva projektet. Kanske behöver det vara bredare och omfatta fler intressenter i delprojekt eller referensgrupper, eller kanske det ska vara smalare och mer fokuserat. Styrgruppen kanske behöver förändras eller bytas ut. Flera projektledare som intervjuats har framgångsrikt drivit igenom förändringar av projektets struktur som inneburit att det överlevt och fått en nystart.

Det hade varit bra med en ny projektplan

"När jag gick in i projektet trodde jag att det största motståndet skulle komma från användarna. I stället blev det konflikter och motsättningar med andra projekt som också utvecklade olika former av digitalt stöd och som vi borde ha samarbetat med från början.

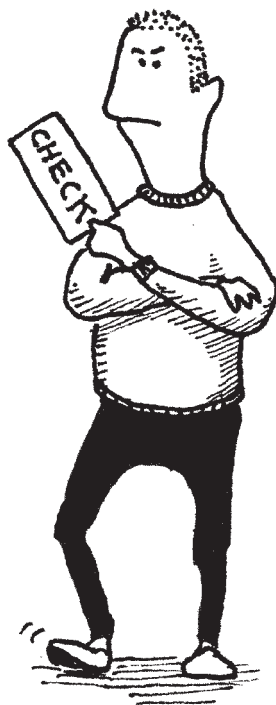
Så här i efterhand kan jag konstatera att vi borde ha reviderat vår projektplan, dels när vi stötte på svårigheter med uppkopplingen till andra system, dels när det visade sig att projektets ursprungliga huvudsyfte hade frångåtts. Det hade varit bra att få allting på papper, en ny projektplan som godkänts av beställaren där det också framgått vilka förändringar som gjordes i inriktningen av projektet och bakgrunden till dessa."

Projektledare berättar

Till slut ställde jag ett ultimatum

"Under det första halvåret blev det mest motgångar. Varken chef eller medarbetare ville vara med i projektet. Jag försökte jobba med projektet, men det hände ingenting, vi kunde inte ens prata om hur fortsättningen skulle se ut. Det var mer eller mindre att 'vi vill inte ha detta'. Till slut ställde jag ett ultimatum. Jag sa att om ingen tar ansvar för projektet så tycker jag att vi avslutar och lämnar tillbaka projekt-pengarna.

Då gjorde vi istället en omstart och ombildade projektgruppen så att bara dom som ville vara med i projektet blev kvar. Det var en förutsättning för att vi skulle få arbetsro. Stämningen blev genast lugnare med mindre irritation. Dom som valde att vara med fick sedan positiva resultat av deltagandet och spred det vidare till sina kollegor."



"Jag sa att om ingen tar ansvar för projektet så avslutar vi och lämnar tillbaka projektpengarna."

Tips och råd

- Bedöm från början om uppdraget är rimligt.
- Gör en research av projektets förutsättningar och behov. Gör gärna en riskanalys över styrkor och svagheter, hot och möjligheter.
- Följ projektplanen – men var beredd att revidera den om förutsättningarna förändras.
- Kom ihåg att vanan att arbeta i projekt kan vara liten både bland chefer och medarbetare. Ha därför tålamod och förklara hur du arbetar med projektet.



Att samarbeta med andra

Många projekt drivs i samarbete med partners. Det kan vara externa partners som konsult- eller leverantörsföretag eller andra inom staden. Samarbetet kan vara en stor hjälp i projektarbetet, men det kan också innebära svårigheter. Vilket det blir beror till stor del på vilket förhållningssätt du som projektledare har till dina samarbetspartners. Chansen till framgång ökar med en tydlig projektplan och grundligt förarbete.

Samarbete med extern partner kräver tydlighet

Ofta är det nödvändigt med externa samarbetspartners redan på idéstadiet och när projektansökan utarbetas. Då är det lätt att du som projektledare hamnar i underläge och den externa partnern kanske tar kommandot över både processen och tidplanen. Det kan leda till förhasade val av metod eller teknik. Det blir dessutom ofta dyrt – konsulttimmar kostar.

Får du som projektledare å andra sidan själv börja med att utarbeta projektplanen och analy-

sera projektets villkor, får du också möjlighet att ta hjälp av de experter du behöver bäst. Gör det och koncentrera dig på det du är bra på. Tänk på att din arbetstid också kostar.

Ett bra samarbete kräver att du som projektledare ger tydliga uppdrag, både till den externa partnern och till de projektmedarbetare som arbetar operativt tillsammans med partnern. Ett bra samarbete kräver också öppenhet, lyhördhet och dialog – ni jobbar ihop för projektets bästa.

Lönsamt låta proffs göra det dom är bra på

"Det var kul att få jobba ihop med folk som var proffs på den tekniska biten. Dom tyckte kanske vi var tjtatiga, men var imponerade över vår fackkompetens. Arbetet flöt väldigt fint och det lönade sig att lägga pengar på att låta proffs göra det dom är bra på. Okej, hade jag gjort det själv kanske det skulle ha blivit billigare, men inte bättre. Nu kunde jag lägga min kraft och tid på annat."

Dom fick tydliga uppdrag och fria händer under ansvar

"Samarbetet med leverantören har funkad jättebra. Dom har varit väldigt öppna och lyhörda. Som projektledare kan man inte ta på sig allt, man måste lämna förtroende till andra. Man måste lita på folk. Mina medarbetare fick tydliga uppdrag och fria händer under ansvar: 'Jobba ihop er med leverantören'. Och det gjorde dom. Hela projektet fick sån positiv anda så att det blev mer samarbete än styrning."

Projektledare berättar

Jag hann aldrig lägga upp min egen strategi

"Jag var projektledare lokalt och vi har haft konsulten som extern projektledare. Konsulten var inne i projektet långt före mig och mycket var redan bestämt när jag blev tillsatt. Så dom första månaderna styrde jag inte agendan, utan blev styrd. 'Tänk på det nu, tänk på det nu', sa dom.

Jag hann aldrig lägga upp min egen strategi förrän jag var mitt inne i arbetet. Vi var lite väl styrda. Hade jag varit med från början hade konsulten inte behövt briefa mig om en massa och jag hade gjort saker på ett annorlunda sätt."



"Jag blev styrd. 'Tänk på det nu, tänk på det nu', sa dom."

Samarbetet mellan verksamheter gnisslar

Bara för att du tycker att din projektidé är lysande, är det inte säkert att andra gör det. Kanske andra avdelningar, andra verksamheter eller andra projekt har helt andra strategier för liknande uppgifter. Eller så visar det sig att projektet inte går i takt med den övriga verksamheten och resultatet konkurrerar med den ordinarie organisationen.

Om samarbetet inte fungerar riskerar du att förlora kontrollen över ditt projekt. Du är bero-

ende av andra verksamheter, men har kanske varken mandat eller förutsättningar att påverka dem.

Stanna då upp och tänk igenom situationen. En närmare analys av hindren kanske leder fram till att projektet måste omprövas utifrån de nya förutsättningarna. Gör det i så fall, men använd din kraft till det viktigaste och välj dina strider.

Det blev tvärstopp

”Vårt projekt var inte förankrat inom staden från början. Det var en stor miss. Redan vid första mötet om projektet blev det tvärstopp från en annan avdelning, som hade en egen strategi och egna utvecklingsprojekt. Det höjdes röster om att vårt projekt skulle läggas på is – å andra sidan fanns en godkänd projektplan.

Jag visste inte att allting i organisationen var så beroende av vartannat. Och om det nu är så, varför berättar man inte tydligt internt om vilka regler som gäller och vilka projekt som redan pågår? Så att man kan samarbeta istället för att dubbelarbeta. Det borde finnas en övergripande samordning.”

Jag hade full koll för min del, men...

”Som projektledare var jag ansvarig för utbildningsdelen, att arbeta fram tekniken låg på en annan avdelning. Och jag hade full koll på min del. Men inte på tekniken, och det var den som strulade. Systemet var för komplicerat för mottagarna där många var IT-omogna. Projektet fick dessutom klä skott för väldigt många saker som det inte fanns rutiner för i staden, brister vi inte hade en aning om i början av projektet.

Det fanns inget projektledarskap för helheten. Tekniken borde ha varit en del i ett gemensamt projekt. Då hade man lyft upp frågorna och sett problemen och någon, projektledaren, hade fått ta ansvar för att hantera dom.”



"Redan vid första mötet om projektet blev det tvärstopp."

Tips och råd

- Ta kommandot och styr din egen tid.
- Se till att projektplanen styr valet av samarbetspartners och tekniska lösningar och inte tvärtom.
- Fungerar inte samarbetet med andra verksamheter du är beroende av – ompröva projektet.



Förankring

Efter att du skrivit din projektplan och fått styrgrupp, projektmedarbetare och referensgrupp på plats vill du sannolikt snabbt förverkliga dina idéer. Men rusa inte för fort. Samtidigt måste du förankra ditt projekt bland dom som blir berörda, så att de känner sig delaktiga och engagerade. Projektet måste också förankras i ledningen, så att den kan stötta det och se till att erfarenheterna tas om hand när projektet avslutas.

Få med sig medarbetarna – ett tidskrävande arbete

Människor är olika. En del är snabba på att anamma nyheter, andra har svårare för förändringar. Ofta finns det en rädsla bakom och som projektledare kan du mötas av reaktioner som: ”Så du tycker att vi gjort fel i 20 år?”

Men med diplomati, lyhördhet och envishet kan du vända motstånd till förståelse. Ta dig tid att lyssna på invändningarna. Kanske finns det synpunkter du kan använda i projektet? Det man själv är med och påverkar har man lättare att ta till sig.

Har du få skeptiker att övertyga kan du möta dem en och en. Genom enskilda samtal får du tillfälle att svara på frågor som överbryggar rädsla

och oro och får både dig och projektet att framstå som mindre hotfulla. Ta dig tid att hjälpa dem som är berörda av en förändring så att de känner sig trygga med det nya. Tänk på att ditt projekt är en process även för andra.

Ta gärna redan från början med medarbetare som kommer att påverkas av projektet i processen. De som deltar i projektarbetet kan sedan presentera nyheterna för sina kollegor, de blir projektets budbärare. Ägna gärna lite extra omsorg åt dem som är positiva till projektet. Om de får stöd och uppmuntran kan de bidra till att skapa nyfikenhet hos andra.

Projektledare berättar

Det går åt mycket tid innan man överbryggar rädslan

"Det går åt mycket tid innan man överbryggar rädslan för vad det nya är för någonting, att det inte är så farligt. Många har inställningen att det inte går:

Jag hade till exempel en kille som jag satt ganska många kvällar med. Han var arg och det hände att apparaten vi använde åkte i väggen ibland. Men jag hade som mål att innan han gick hem skulle jag åtminstone ha honom på bra humör. För då sover han bättre och då går det lättare dagen efter. Och det lyckades jag med, tre veckor senare satt han och lärde dom andra."

Du ligger alltid före i processen

"Ha mycket tålamod. Låt processen och diskussioner ta tid. Kom ihåg att du alltid är flera steg före andra i tankeprocessen eftersom du ägnat så mycket tid åt att tänka på dom här sakerna. Resten av gruppen är inte där du är och du ska inte forcera dom. Bli inte frustrerad om du märker att folk inte hänger med på dom saker du pratar om. Folk måste få tid att tänka ordentligt."



"Det hände att apparaten åkte i väggen."

Förändringsarbete kräver stöd i ledningen

Ledningens inställning till projektet har ofta stor betydelse för hur medarbetarna uppfattar det. Chefer är nyckelpersoner för ditt projekt och kan förmedla viktig information i sina möten och nätverk. Är cheferna positiva blir ofta andra det också.

Om intresset för ett förändringsarbete ska finnas kvar efter att projektet avslutats så är förankring i ledningen ett krav. Det är särskilt viktigt om projektet innebär eller utmynnar i kritik av verksamheten. Se till att ledningen löpande diskuterar och följer upp projektet. Om du som projektledare sitter med i ledningsgruppen är det naturligtvis en fördel.

Det kan också finnas motstånd hos mellanchefer som har stort inflytande över projektets framgång. Av någon anledning – rädsla, prestige, bristande intresse – så får du inte gehör för dina idéer hos chefen. Då behövs nya strategier för att nå fram. Fundera över vem chefen lyssnar på och litar till. Finns det någon annan som kan hjälpa dig att lotsa projektet förbi hindren?

Ibland kan en tydlig och entusiastisk beställare behöva ingripa för att ange tonen. Tydlighet, regelbundna styrgruppsmöten och en öppen dialog som ger klarhet om beslut som fattas bidrar också till att hantera mellanchefernas tvekan.

Projektledare berättar

Vårt projekt gick som på räls

"Vårt projekt gick som på räls. Jag har haft jättebra stöd av ledningen. Vår direktör var väldigt engagerad och hon berättade om projektet för sina kollegor. Hon kom och öppningstalade på våra möten och det gjorde medarbetarna stolta. Det var roligt och vårt arbete kändes viktigt.

Generellt tror jag man kan säga att chefer är intresserade, medan medarbetare ofta är oroliga. Det finns ett visst motstånd till förändring ute i grupperna. Så projektets framgång handlar mycket om att cheferna ska orka – eller våga – driva på."

Ledningens attityder påverkar vad folk tycker

"Jag har fått väldigt mycket uppmärksamhet för mitt projekt, jämfört med andra projekt. Jag har fått tillträde, fått vara med när dom samlat alla chefer och fått gott om tid att beskriva projektet och fått stöd från ledningen, dom har backat upp.

Dom flesta cheferna ute i verksamheten har köpt projektet, men inte alla. För dom som inte förstår är högsta ledningens attityder viktiga, dom påverkar vad folk tycker:"

Vikten av dialog och kommunikation

Marknadsföring är en central del av projektledarskapet och det är viktigt att den är tydlig och lätt att förstå. Om inte du ska tala för ditt projekt – vem ska då göra det?

Ibland är det svårt att få människor att förstå vad projektet handlar om. Då är det extra viktigt att använda fantasin för att hitta sätt att kommunicera på som når fram. Kommunicerar du på rätt nivå? Behöver du nå högsta chefen eller de som är direkt berörda? Det gäller att finna rätt argument till rätt mottagare. Ha mycket tålamod, tro inte att om du har berättat om projektet en gång så har alla förstått. Människor måste få tid att smälta nyheter. Låt diskussioner och processer ta tid.

Ibland är målgruppen stor, kanske en yrkesgrupp över hela staden. Då behövs kreativitet för att nå alla. Ett effektivt sätt kan vara att på ett planerat sätt använda sig av budbärare, några som hjälper till att sprida information och samla in frågor på sina arbetsplatser.

Tänk också på att det är viktigt att informera medarbetare som inte kommer i direkt kontakt med projektet. Liksom att kommunicera inom projektgruppen. Öppenhet och dialog behövs för att få alla att jobba åt samma håll.

Vi gjorde en tvåstegsraket

”Projektet berör väldigt många, men i Stockholms stad är det svårt med kanaler för masskommunikation. Vi löste det genom budbärare. Vi låter varje förvaltning skicka ett antal personer på utbildning till oss. Deras uppgift blir att sprida budskapet när dom kommer hem till arbetsplatsen. Dom blir också vår kanal ut när vi behöver lämna snabb information.

Vi gjorde alltså en tvåstegsraket, vi utbildar dom och dom blir vår förlängda arm i verksamheten. Det är effektivt. När vi försökt nå ut med information via förvaltningsledningarna har det nått ut väldigt bra på vissa håll, medan det på andra inte kommit ut något alls.”

Ta hänsyn till olika kulturer

”Det är komplicerat med människors attityder. Jag har jobbat mycket med dialog och kommunikation för att lösa det jag sett som huvudproblemet, att få människor att förstå vad projektet handlar om.

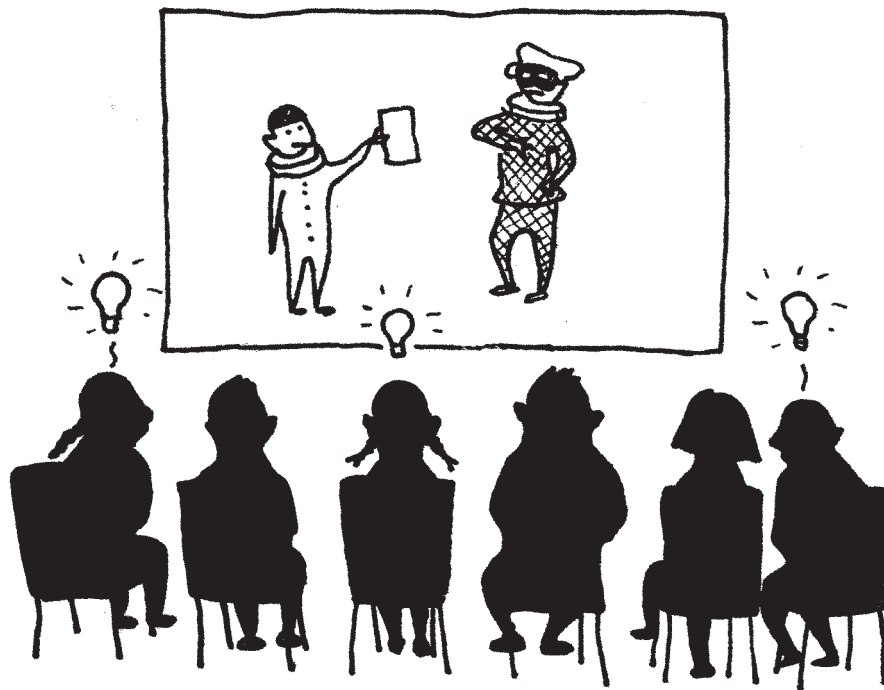
Det är viktigt att ta hänsyn till olika kulturer, alla dom lokala kulturerna i en så här stor verksamhet som Stockholms stad. Förstår man kulturerna är det lättare att få folk att lyssna – och förstå varför det kan bli tvärstopp i arbetet ibland. Självt har jag som konsult stått vid sidan av, vilket gjort att jag tvingats vara än mer lyhörd för att förstå kulturerna.”

Projektledare berättar

Vi valde att spela rollspel

"Tydlig kommunikation är viktigt men också svårt. Man måste variera sig. Det räcker inte bara med att skriva texter och skicka mejl. Vi har varit ute och pratat mycket, gjort flera informationsrundor till samtliga arbetsgrupper. Det har varit viktigt för hur bra det gått.

Men det kan vara svårt att få en grupp på 150 personer att förstå varför vi håller på med det här projektet. Så vi valde att göra en video där vi i ett rollspel visade vår arbetsmetod. När vi visade filmen så sa några: 'Jasså är det det ni håller på med!' Och då hade vi ändå varit där och pratat förut."



"Vi gjorde en video. När vi visade den så sa några: 'Jasså är det det ni håller på med!'"

Så lever ditt projekt vidare

Projekt är ofta till för att prova nya idéer och arbetsmetoder. Vad händer om vi ändrar på det här? Eller om vi gör så här istället?

Lyckade projektresultat bör givetvis tas till vara och bli en del i det dagliga arbetet. En förutsättning för detta är att projektet är realistiskt. Om till exempel en utveckling av nya metoder bygger på teknik som de mottagande verksam-

heterna varken har tillgång till eller budget för, så är det dömt att misslyckas.

Planera därför ditt projekt så verklighetsnära som möjligt och se till att verksamheten har förutsättningar att ta emot projektresultatet. Förutsättningarna ökar om projektet från början ligger förankrat i organisationen där projekterfarenheterna ska leva vidare.

Projektledare berättar

Viktigt att verkligheten finns med

"Vi skulle ha gjort projektet så realistiskt som möjligt, så att det passar in i den befintliga verksamheten. På något sätt ställer man inte kraven full ut på projektmedarbetarna att de ska vara medvetna om att verkligheten ser annorlunda ut än i projektet. Det är viktigt att detta finns med i projektplanen om man vill permanenta verksamheten i framtiden."

Projektet har legat mitt i verksamheten

"Vårt projekt som syftat till ett teknikbyte på våra enheter var mycket väl förberett. Det har också legat mitt i verksamheten och involverat all personal. Den kompetensutbildning som också varit en del av projektet har delvis kunnat överbrygga motsättningar mellan olika yrkeskategorier, och personalgrupperna samarbetar nu på ett annat sätt än tidigare. På så vis kan man också tala om att projektet bidragit till en organisationsförändring, förutom byte av teknik och kompetensutveckling."

Tips och råd

- Att driva ett projekt är en process, det går inte att ha för bråttom. Vill du ha med andra måste du vänta in dem.
- Avsätt mycket tid till kommunikation.
- Få med medarbetarna i processen i ett tidigt skede och låt sedan dem sprida informationen vidare.
- Satsa kraften på dem som är intresserade, inte på dem som inte vill.
- Glöm inte förankringen inom projektgruppen.
- Planera för hur projektresultatet ska leva vidare.
- Försök att förstå kulturen i organisationen, hur man tänker och vad man har för erfarenheter med sig sedan tidigare.



Personlig strategi

Som oerfaren projektledare är det lätt att ta motgångar eller kritik personligt. Det är inte så konstigt, många är ganska ensamma i sitt arbete. Ta det inte personligt, först och främst därför att det faktiskt sällan är *dig* det är fel på, utan ofta bottnar kritiken i något annat.

Dessutom behöver du inte vara så ensam som du tror. Det finns stöd att få, en mentor, ett nätverk eller en personlig rådgivare kan ge nya perspektiv, stötta och bidra med sina erfarenheter.

Projektledaren kan känna sig ensam

Som projektledare är du ofta rätt ensam i ditt ansvar, även om du har engagerade projektmedarbetare, en aktiv styrgrupp och chefer som ger stöd och visar intresse. För att få nya infallsvinklar, stöd och råd kan det vara en bra idé att skaffa en handledare eller en mentor. Det kan vara en person i den egna organisationen, men också i en annan förvaltning eller utifrån. Några projektledare som vi intervjuat har haft en personlig coach som gett råd och stöd.

Du kan också använda projektets referensgrupp för att få synpunkter. En referensgrupp

som består av personer som står vid sidan av verksamheten, men med erfarenhet från sakområdet och goda kontaktnät, kan ge dig nya perspektiv och hjälpa dig att förankra projektet i omvärlden.

Personliga relationer är också viktiga. Även om du arbetar nära eller i den löpande verksamheten, står du som projektledare lite vid sidan av. Att söka sig till ett nätverk kan vara en lösning. Många projektledare säger i efterhand att de skulle ha behövt kontakt med andra projektledare för att utbyta erfarenheter.

Bra med mentor eller nätverk

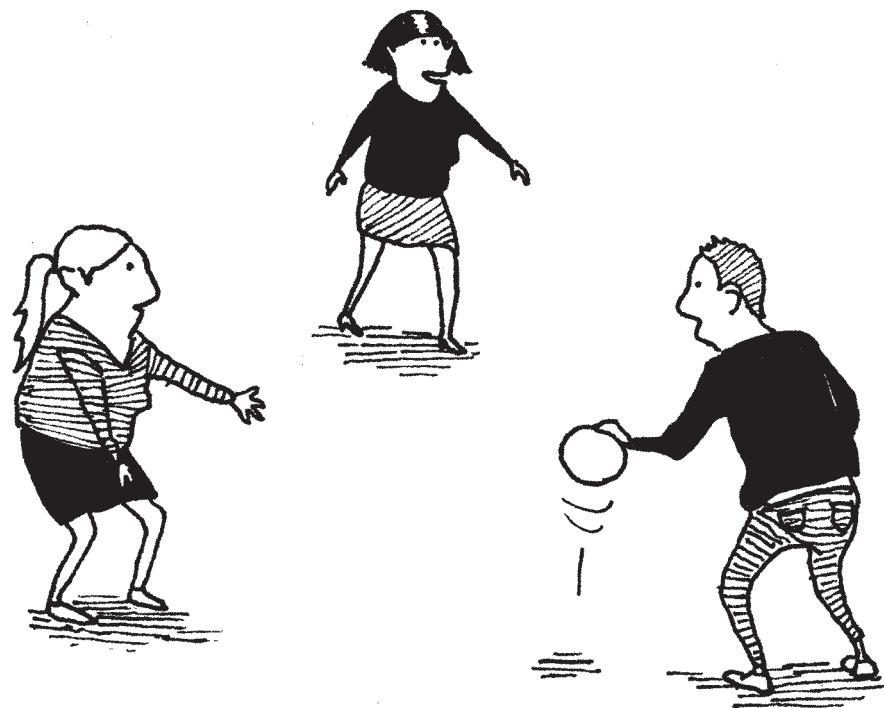
"Det är bra med någon form av mentor som jobbat med projekt som man kan träffa och prata igenom med. Det behöver inte vara så avancerat, man får presentera sitt projekt och sina tankar och man kan ringa den personen.

Går inte det är ett nätverk bra. Kanske kan projektledare från helt olika verksamheter träffas i smågrupper; visa upp sina projektplaner och bolla med varandra. Men man måste ha en dag bokad, annars blir det inte av."

Jag tog stöd av en coach

"Jag gick in i projektet i tron att jag skulle få stöd av idégivaren, men det blev inte så, han gick in i ett delprojekt. Från förvaltningen har jag fått stöd från min chef i den utsträckning hon har klarat. Men det har varit svårt för henne eftersom hon inte varit så insatt i projektet.

Så jag tog stöd utifrån, från en coach. Han har betytt väldigt mycket för mig och varit mitt främsta bollplank. Det är ett tips, om man känner sig osäker i sin projektledarroll, att satsa resurser på en coach. Om uppdraget är osäkert och det är kort om tid, då kan det vara jättevärdefullt."



"Kanske kan projektledare från olika verksamheter bolla med varandra."

Tro på det du gör!

Att driva projekt kan vara jobbigt. Förutsättningar kan förändras, omvärlden trilskas, projektet går i stå. Men det brukar gå att göra en omstart, få fart igen och ta igen förlorad tid. Då krävs engagemang och genuint intresse, en tro på dig själv och på projektidén – och att du tycker att det är roligt.

Samtidigt måste du vara realist och anpassa ambitionsnivån efter förutsättningar och resurser. Du måste bedöma hinder och motstånd mot

projektet och ha modet att våga ändra på projektet – till storlek, inriktning eller personsammansättning. Men det är inget misslyckande.

Allt i ett projekt behöver inte bli bra. Ta det inte personligt när du får kritik och möter motstånd. Ibland kommer rykten i omlopp om ditt projekt. Det är oftast inte dig det är fel på utan det är något annat som ligger bakom.

Projektledare berättar

Vi har lagt ambitionsnivån där vi faktiskt kan landa

"Projektet handlar ju om en process för personalen att vara mer reflekterande i sitt eget arbete. Resultatet handlar egentligen om att lyfta nivån från här till hit, men vi kommer inte att nå ända fram. Men ambitionen är att komma en bra bit på väg. Jag har lagt ambitionen på en nivå där vi faktiskt kan landa. Ambitionsnivån har jag satt under resans gång, i förhållande till min egen tid och mina egna möjligheter."

Sen måste man också vara lite våghalsig

"Man måste själv tro på vad man gör och kunna sprida entusiasm. Sen måste man också vara lite våghalsig – och ha lite roligt. Man måste vara envis och det är bra att också känna till området projektet berör så att man kan bemöta frågorna. Jag har provat det mesta man kan göra inom mitt område. Det har bidragit till att jag har kunnat förutse var problem kan uppstå. Jag tror att det är bra att kunna tänka sig in i hur det tas emot på andra sidan och kunna se vad dom vill ha."

Ta det inte personligt

"Det gäller att tänka att det inte är ditt fel. Man ska veta att man inte är ensam om svårigheter när det gäller genomförandet, utan att detta gäller andra också. Att driva förändringsarbete innebär den här typen av svårigheter. Jag hade önskat att jag redan i starten av projektet hade vetat om att det till och med finns teorier för hur svårt förändringsarbete är. Då hade jag fått en bättre förståelse för vilka processer jag och medarbetarna och chefen gick igenom."

Ni får göra fel. Det viktigaste är att ni gör nånting

"En sak som jag var väldigt tydlig med, det var att det var okej för medarbetarna att misslyckas. Jag sa: 'Ni får göra fel. Gör fel. Det viktigaste är att ni gör någonting.' Fel kan rättas till, men om ingen gör något så händer ingenting. Det är något positivt att göra fel. För då har man i alla fall gjort något!"

Projektledare berättar

Vi har haft ett genuint intresse

"Vi som varit med i projektet har letat efter ett instrument för att ge den här gruppen brukare rätt hjälp. Vi har varit engagerade i projektet och haft ett genuint intresse. Som projektledare måste man tycka det är roligt. Känner man att man inte mäktar med eller inte förstår sig på vad man ska göra, då tror jag att det misslyckas.

Som projektledare är det viktigt att förstå vad man ger sig in i. Får man vara med från början och skriva projektplanen, då vet man ju vad det innebär. Men tar man emot en redan färdig projektplan så bör man se till att den passar en själv."

Vi tog tag i spökena

"Vi har haft våra svårigheter; bland annat har vi varit underbemannade vilket varit ett problem för oss. Men jag tycker vi har löst detta på ett väldigt bra sätt. Vi har kunnat förklara varför det ser ut som det gör för dom handläggare som undrat. Vi tog helt enkelt tag i dom här spökena som uppstod, ryktena som gick och som inte stämde."



"Vi tog helt enkelt tag i ryktena, dom här spökena som uppstod."

Projektledare berättar

Fantastiskt att få förverkliga en idé

"Trots dom svårigheter som varit tycker jag att det har gett mig väldigt mycket att vara projektledare. Det har varit fantastiskt att få möjlighet att förverkliga en idé.

Det här projektet var mitt första, men efter detta har jag skrivit ganska många ansökningar för småprojekt. Jag har fått mod att gå vidare, att söka pengar också efter Kompetensfonden. Jag ser inte en idé som omöjlig bara för att det saknas pengar, det är ett större problem att det saknas idéer: Pengar kan man ordna. Om man har en bra idé finns det alltid någon som kan sponsra den."

Tips och råd

- Tro på din idé och ditt projekt.
- Sätt en realistisk ambitionsnivå för ditt arbete.
- Fundera över var du hör hemma i organisationen. Var får du ditt stöd? Var kan du bolla idéer och förslag?
- Om du är ovan i rollen, se över möjligheterna att få en mentor eller coach.
- Glöm inte de personliga relationerna. Ta dig tid att bygga upp kontakter. Sök dig till ett projektledarnätverk.
- Ta det inte personligt när du möter motstånd.

Om Kompetensfonden

Kompetensfonden skapades för att förbereda Stockholms stad för framtiden. Utvecklingen för staden var tydlig: Välfärden stod – och står – inför stora utmaningar. Staden kommer att växa och behoven öka, samtidigt som resurserna inte kommer att öka i samma takt. Då behövs nya arbetsmetoder för att säkerställa och öka kvaliteten och effektiviteten i tjänsterna till stockholmarna.

Staden behöver också rekrytera nya medarbetare. Många tusen personer behöver anställas fram till 2010 bara för att täcka upp för dem som går i pension. En satsning på kompetens- och metodutveckling är ett led i att göra staden till en attraktiv arbetsgivare.

Kompetensfonden inrättades i maj 2003. Två miljarder kronor från stadens försäljning av Birka Energi avsattes för en koncentrerad investering i stadens medarbetare. Stadens förvaltningar och bolag har fått ansöka om medel från fonden.

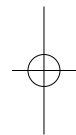
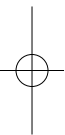
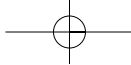
Satsningen har löpt vid sidan av det kontinuerliga strategiska personalpolitiska arbetet och under en begränsad tid. Under de fyra år som fonden verkat har många av stadens anställda varit involverade, inte bara i de omkring 600 utvecklingsprojekten utan också i sammanlagt 420 000

utbildningsdagar i form av föreläsningar, seminarier, tankesmedjor med mera i fondens regi.

Kompetensfondens uppdrag har varit att investera i de anställdas lust att lära, växa och utvecklas. De insatser fonden finansierat har varit av engångskaraktär och utöver ordinarie verksamhet. Tanken har varit att de ska bidra till att stadens kostnader på lång sikt sänks eller att ökade kostnader motverkas. Ett annat krav har varit att insatserna får effekt och gör nytta på lång sikt och att problemställningarna tas om hand av aktörer inom den ordinarie verksamheten. Prioriterade områden har varit stadens breda verksamheter inom omsorg och pedagogisk verksamhet.

Under Kompetensfondens sista år har arbetet fokuserat på att ge investeringen ett bestående värde för staden. Ett exempel är ”kunskapsutbytet”, där de projekt som visat särskilt lovande resultat lyfts fram så att fler verksamheter får möjlighet att ta del av och prova de metoder som utvecklats.

Ett annat är denna ”Klokbok”, där projektledarnas erfarenheter av projektledarskapet blir en dokumenterad kunskap till nytta för framtida projektledare.



Produktion: Gullers Grupp Informationsrådgivare AB
Omslag och illustrationer: Maria Westholm
Formgivning: Jupiter Reklam AB
Tryck: Danagårds Grafiska AB

