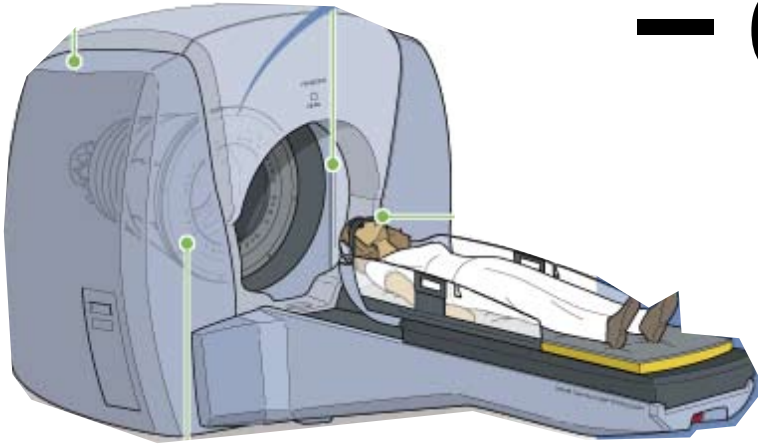


Sälj projektet internt – och ofta!



SAMTAL MED JOHANNES MORELIUS, NOMINERAD TILL ÅRETS PROJEKTLEDARE 2010
OCH PROJEKTLEDARE FÖR ELEKTAS SENASTE STRÅLKNIV, PERFEXION.

Av Torbjörn Wenell, Svenska ProjektAkademien
wenell@projektkultur.se

Johannes, du blev inte bara "nästan Årets Projektledare 2010" utan fick också av Elekta utmärkelsen "President's Award" för ditt sätt att genomföra projektet. Kan du berätta lite?

Projektet gick ut på att skapa en ny plattform för strålkniven, som är ett instrument för strålbehandling av tumörer i hjärnan. Projektet startade med en förstudie 2001 och lanserades enligt plan under ett stort användar/kundmöte i maj 2006 i Seoul, Korea. Vi konstituerade tidigt en expertgrupp som sedan blev referensgrupp under hela projektet. När vi frågade den hur den ultimata strålkniven skulle se ut, utkristalliserades fem önskemål som blev basen i vår kravspecifikation. Under förstudien jobbades det fram ett antal olika förslag på den nya designen. Målet var att kritiskt utvärdera vart och ett och "rösta bort" dem successivt så att det slutligen skulle finnas ett segrande förslag kvar att gå vidare med. Vi kallade projektet internt för "Robinson" efter programmet som då fick sitt genombrott på TV.

Slutresultatet framgår av faktabilden på sidan xx och redan har mer än 100 maskiner levererats till kliniker runt om i världen.

Vad har du för tidigare erfarenheter som projektledare och hur skiljer sig detta stora projekt från de tidigare? Vilken utbildning har du som projektledare?

Tidigare har jag faktiskt bara varit projektledare för ett mindre underhållsprojekt med 7-8 personer inom Elekta. I Robinsonprojektet ledde jag som mest ca 50 medarbetare. Här fick jag släppa detaljerna och ägna mig åt övergripande frågor. Ibland kände jag mig som en HR-funktion när vi rekryterade kompetenta konsulter för att klara resursbehovstoppar. Jag har en bra projektutbildning som bas och är även certifierad PMP.

Ni hade ett delat projektledarskap. Min erfarenhet av detta är både positiv och negativ. Hur fick ni det att fungera?

För oss gick det riktigt bra. Min kollega Per Carlsson var den som startade förstudien 2001 med en liten grupp på 6-7 personer. Jag kom in året efter och initialt så kände jag givetvis att projektet var Pers baby. Men det gick relativt fort att definiera arbetsuppgifter och hitta våra olika roller. Projektet var så stort att det fanns plats för oss bägge. Det är en styrka att ha en specialistpartner som man kan diskutera med. Vi kunde växeldra. Per, i kraft av teknisk projektledare, höll koll på att det blev rätt produkt och jag fokuserade mer på tid, resurser och kostnader. Vi hade ytterligare en teknisk projektledare, Rolf Spaak, som ansvarade för inbyggd mjukvara och kontrollsystemet, och två delprojektledare som stod för sammanhållning och utveckling av delar av hårdvaran. Dessutom ledde jag själv ett av delprojekten, vilket gjorde att jag hela tiden hade en fot i projektets "kärna". Det fungerade bra, trots den höga arbetsbelastningen. Min erfarenhet från delat projektledarskap är alltså positiv, men det kräver att man verkligen hittar och respekterar varandra i sina roller.

RADIOTYSTNAD

Ni hade en speciell referensgrupp som betydde mycket för projektets framgång. Hur var den sammansatt och vilken funktion hade den?

Referensgruppen var sammansatt av ledande internationella specialister inom sina faktaområden. Den bestod av neurokirurger, fysiker och onkologer, sammanlagt nio personer, var och en respekterad av de andra. De var starka personligheter med tyd-

liga åsikter och väldigt positivt engagerade under hela projektet. Det är ingen tvekan om att det aktiva stödet från referensgruppen var ett av framgångskriterierna för projektet.

Jag vill även lyfta fram vår sponsor, Per Nylund, ansvarig för affärsområdet Gamma Knife inom företaget. Vi hade ett mycket aktivt och positivt samarbete, präglat av öppenhet och ömsidig respekt. Per lade sig aldrig i hur vi planerade och styrde projektet utan säkrade i stället en tydlig beställning och fokuserade på att sälja projektet globalt inom Elekta och mot referensgruppen. Att hela tiden sälja projektet, ambassadörskapet, är en av nyckeluppgifterna för en sponsor där du tydligt visar att du tror på din affärsplan. Dessutom är behovet stort av beställartid. En beställare måste ta sig tid för diskussion med projektteamet – och framför allt med projektledaren! Vi löste mycket av detta på pendeltåget mellan Stuvsta - Centralen eftersom vi varar bo nära varandra.

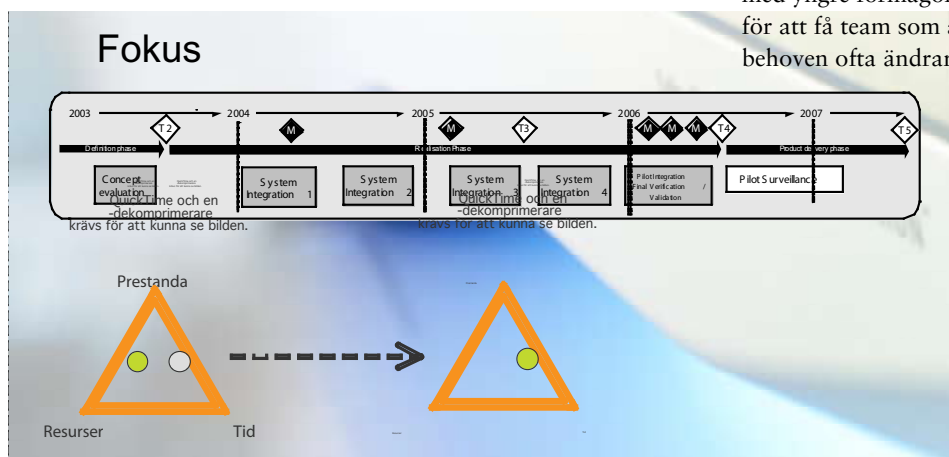
Värt att nämnas är också vår stenhårda sekretess genom hela projektet. Vi jobbade efter modellen "Need to Know basis" där det endast var referensgruppen utanför vår egen organisation som hade kunskap om hela projektet och de "höll tätt" hela tiden! Det gjorde att vi fick arbetsro och risken att någon skulle sälja produkten för tidigt kunde elimineras. Vi har fått mycket beröm utifrån att vi lyckades hålla denna Radiotystnad under hela projektet.

Det har under en tid varit mycket fokus på projektverktyg av olika slag. Hur gjorde du, hade ni något verktygsstöd?

Nej, vi använde bara MS Project initialt för grundplaneringen. Vi nyttjade däremot vår egenutvecklade globala projektmodell, som bygger på tydliga leveranskrav vid fasövergångarna, där vi också jobbade in en form av mycket hårda milstolpar. Några av de viktigaste var då vi visade status för referensgruppen nämligen:

1. Kravspecifikationen – vad vill referensgruppen ha?
2. Första designkonceptet färdigt – är vi på rätt väg?
3. Tidig fysisk hårdvara – den 1:a prototypen klar!
4. Helt färdig maskin.

Jag är väldigt förtjust i visualisering och där var en genomarbetad och tydlig WBS grunden. Vi bröt ned strukturen till arbetspaket och stöttade dessa med excellistor. Vi gjorde naturligtvis även riskanalyser baserat på Minirisk varje månad. Man måste jobba mycket aktivt med osäkerheten. När man har så många positiva förväntningar på projektet är det lätt att bortse från det osäkra.



LÅT ALLA KÄNNA SIG BETYDELSEFULLA

Det här stämmer väl med mina erfarenheter. Det är ledarskap, kommunikation och att få teamet att fungera optimalt som är viktigast. Du har fått mycket beröm. Har du några tips?

Medarbetarna i projektet är väldigt viktiga för mig. Alla måste känna sig uppmärksammade och delaktiga i projektet. De ska ha all den information de behöver för att fullgöra sina uppgifter. Så långt det är möjligt försöker jag ge samma information till alla så att vi, när det behövs, kan fatta consensusbeslut. Kan jag så ger jag informationen personligt, även om det tar tid.

Det är viktigt att teamet sätts samman så bra som möjligt. Förutom att de ska vara yrkesskickliga, måste alla acceptera varandra och sina egna roller. Det har gjort det möjligt för mig att utöva en hög grad av delegering. Under min projektledarutbildning diskuterade vi olika teamroller typ Belbin. Jag har inte utnyttjat metodiken vid tillsättandet av tjänsterna, men jag har faktiskt omedvetet haft rolltänkandet i bakhuvudet.

Även i ett lyckat projekt hittar man störningar och problem. Vilka var era?

Vi hade givetvis många små störningar, men vid ett tillfälle dök det upp ett tekniskt problem, som gav oss några sömnlösa nätter. Tack vare en av våra nyckelleverantörers kompetens lyckades vi gemensamt hitta lösningen. Ett annat problem, eller snarare utmaning, hade vi när vi skulle installera en maskin här på kontoret mitt i Stockholm. Stålkulan, som huserar strålkällorna i maskinen, väger ca 17 ton. Vi fick bygga en räls från gatuplan ned till källarvåningen, stänga av gatan och låta en tungbärgare vinscha ned kulan. Väl nere plockades väggarna ned och vi fick skjuta in kulan på små skridskor. En häftig utmaning, tyckte vi. En typisk installation av en strålkniv enligt våra installationstekniker.

Du har genomfört ett stort och viktigt projekt på ett utmärkt sätt. Kan du ge oss några råd baserat på din erfarenhet?

- Se till att det finns en aktiv sponsor som har tillräckligt med tid till förfogande. Utan en aktiv och närvarande sponsor kommer teamet inte att känna behovet av den önskade leveransen.
- Sälj projektet internt – och ofta! Upprepa varför projektet genomförs genom att lyfta fram effektmål och projektmål kontinuerligt. Stäm av mot målen!
- Lägg energi på att ha rätt projektteam. Balansera "gamla rävar" med yngre förmågor och jobba aktivt med gruppdynamiken för att få team som är rätt vid varje tillfälle. Kom ihåg att behoven ofta ändrar sig mellan olika projektfaser.
- Bygg relationer med nyckelintressenter utanför projektteamet, t ex leverantörer. De måste hela tiden känna sig delaktiga och uppdaterade för att förstå och bidra med sin del till slutresultatet.
- Bestäm tidigt vilken sekretessnivå/ sekretesspolicy det ska vara på projektinformationen så alla har samma uppfattning. Repetera policyn med jämna mellanrum. Det är alltid

- ▶ lättare att hålla sig till ytterligheterna, ingen eller fullständig öppenhet utanför projektet.

När man har jobbat intensivt under lång tid brukar man få en form av separationsångest. Saknar du din "baby"?

Ja, visst. Helt plötsligt är man inte i centrum. Vi hade dock en relativt lång period efteråt när linjeorganisationen successivt tog över ansvaret. Denna fas fungerade som en form av bearbetning där man märkte att behovet av ens insatser successivt minskade. Men det är ju också kvittot på att man är klar och linjen verkligen tagit över. Vi hade dessutom en häftig slutfest för hela företaget med en timmes show om projektets nyckelpersoner och andra som utmärkt sig. Det är viktigt att göra ett tydlig slut på projektet och uppmärksamma alla fantastiska insatser.

Vad gör du nu? Har du nya projekt på gång?

Jag är sedan en tid tillbaka ansvarig för vårt projektkontor där vi är ca 10 projektledare. Trenden just nu är att integrera våra produkter hårdare inom Elektas olika affärsområden varför våra projekt blir mer globala. Att försöka underlätta för våra egna och Elektas gemensamma projekt är det jag nu fokuserar på. Det gäller att hitta de enkla lösningarna kring verktyg och processer. Vi kommer t ex alltid att sträva efter samlokalisering av projektteamen, men eftersom vi jobbar i olika världsdelar måste det i en del projekt bli en virtuell samlokalisering där vi kommunicerar med video. ■



Johannes Morelius

Född: 1967

Familj: Hustrun Pia, 2 barn

Bor: Huddinge

Utbildning: Civilingenjör Maskinlinjen, KTH 1992

Fritidsintressen: Längdskidåkning (Vasaloppet 9 ggr), cykling, snickeri på hem och fritidshus

Kontakt: johannes.morelius@elekta.com



Virtuellt projektarbete

Av Robert Langenfeld, robert@lc2.se

Virtuella team blir allt vanligare i en värld där man eftersträvar flexibilitet. Virtuella team möjliggör att rätt kompetenser rekryteras globalt. Förutom flexibilitet innebär virtuella team att antalet resor minskar, vilket ger ökad effektivitet. Teamet kan fokusera på projektet istället för att förflytta sig. Personalen blir nöjare, eftersom den får mer fritid. Mindre resande är även positivt för miljön.

Annorlunda, men inte svårare

Många undersökningar stödjer att det kan vara bättre att lösa uppgifter på distans. Kroppsspråket, som är en viktig del av vår kommunikation förmedlar identitet, känslor och attityder. Detta kan vara störande faktorer när man försöker lösa en uppgift tillsammans. Rösten förmedlar budskap både genom ton och genom ord. Tonen förmedlar liksom kroppsspråket känslor och attityder, medan själva orden vanligen förmedlar sakinformation och därför kan ses som viktigast för att lösa just uppgifter. Kroppsspråk och ton är dock väldigt viktiga när vi ska lära känna nya människor.

Den största anledningen till att det ibland kan vara svårt att hantera virtuella team är att vi inte är vana vid detta och försöker att leda dem som vanligt. Kommunikationen måste hanteras annorlunda och man måste till exempel ta större hänsyn till vilka kommunikativa signaler som krävs för olika uppgifter. I vissa fall kanske det krävs att man har en videokonferens, medan det i andra fall kan räcka med en asynkron chat.

God planering och regler behövs

De utmaningar som finns med virtuella team kan hanteras. Ett exempel är att möten på distans ofta resulterar i att deltagarna gör annat vid sidan om och tappar fokus på det som händer i mötet. För att lösa problemet bör man be om feedback och i planeringen av mötet se till att alla måste bidra med något och vara aktiva. Det kan också vara så att områden, som brukar diskuteras på fysiska möten inte nödvändigtvis bör diskuteras virtuellt, utan kan diskuteras på andra sätt som i en diskussionstråd i projektverktyget.

Det finns idag verktyg för att lära och träna virtuellt samarbete och problemlösning på distans. På Projektverktygsdagen 2011 i våras demonstrerades verktyget Global Team Simulator – GTS, som kan användas för att starta upp virtuella team eller för att träna virtuellt samarbete. ■