

*"Att synliggöra dom som gör jobbet är väsentligt, liksom förmågan att våga ta ansvar. Det är oundgängligt i ett lyckat projekt!"*

Varje år tilldelar Svenska ProjektAkademien en utmärkelse till Årets Projektledare. Vid valet tas i första hand hänsyn till fyra bedömningskriterier nämligen:

- ledarskapets utövande
- resultat av genomförd verksamhet
- projektets omfattning och komplexitet samt
- nytänkande i projektarbetet.

# ÅRETS PROJEKT- LEDARE 2003

INTERVJU MED HANS CHRISTIAN KOLSUM



Torbjörn Wenell  
[www.projektkultur.se](http://www.projektkultur.se)

*Hans Christian Kolsum, SAS, valdes till Årets Projektledare 2003 och är därmed den nionde i raden.*

*Hur kändes det att bli tillfrågad om att leda ett så stort projekt som Airbusprojektet? Tvekade du någon gång?*

Jodå. När jag först fick frågan i slutet av 1999, tackade jag nej. Jag hade inte tidigare genomfört ett projekt av den omfattningen och alltför många olika intressegrupper skulle vara inblandade. Men efter ett dygns betänketid insåg jag att min kompetens stämde med kravet – en generalist som tänkte på helheten.

Så här efteråt kan jag konstatera att Airbusprojektet har givit mig nya insikter. Bland annat att det är fullt möjligt att ta ansvar och genomföra ett så komplext projekt. I dag skulle jag inte tveka att ta en sådan utmaning, om jag fick frågan igen.

*Projektet varade i över tre år, omfattade flera tusen personer över hela världen och engagerade drygt 250 medarbetare i olika projektgrupper. Hur organiserar man detta?*

Vi kopierade linjeorganisationens struktur. Personerna blev i stor omfattning

heltidsengagerade i projektet och även utan löften till individen var det uppenbart att de allra flesta skulle komma att ta över driften i linjen när projektet var slut. Dvs att projektmedarbetarna levererade till sig själva.

Jag hade också en liten stab med en sekreterare/assistent (administration, ekonomi, resor etc), en som var ansvarig dokumentationen såväl från divisionsgrupper som till styrgruppen samt en expert på kvalitetssäkring.

*Visst är det ett smart sätt att lösa implementeringsproblematiken genom att låta "brukarna", de som ska ta över projektet och förvalta det i framtiden, vara med och aktivt genomföra projektet. Något som många andra projekt skulle utnyttja i större utsträckning. (förf. komm)*

► *Det blev ett mycket lyckat projekt. Vilka var enligt din åsikt framgångskriterierna?*

Det är naturligtvis svårt att isolera vad som var avgörande. Men det som i efterhand framstår som viktigt är:

1. Hög och synlig prioritet från ledningen – divisionschefer bemannade den centrala styrgruppen samtidigt som de var ordförande i de divisionernas undergrupper.
2. Beslutsgången – divisionerna och projektgrupperna fattade beslut för sin egen framtida drift, samtidigt som den centrala projektledningen kommunicerade klara direktiv om att helheten var beroende av snabbhet i de funktionella besluten.
3. Professionalism i alla funktionella led.
4. Orädsla för riskanalyser. Projektgrupperna tog ansvar för sina egna riskelement.
5. Rapporteringen var enkel, snabb och effektiv, och enligt de egna funktionernas traditioner och mönster – vi tvingade inte genom några nya rapporteringssystem.

Vi hade en sund mix av generalister i projektledningen och experter i projektgrupperna.



*Ni måste ändå haft en hel del strul i projektet, eller hur?*

Det är klart att det händer en massa oförutsett i ett internationellt projekt av den här omfattningen. "Galna kosjukan" ställde till problem då man inte kunde få fram skinn från England till klädsel av stolarna till kabinen. Problemet löstes

genom att snabbt arbeta fram nya leverantörer.

Tekniska problem hos en leverantör i Japan fick sin lösning genom att SAS:s tekniker på plats kompletterades med en kulturambassadör för att reda ut språk och kommunikationsproblem.

Sprängningen av World Trade Center i september 2001, förändrade naturligtvis också drastiskt förutsättningarna, inte bara för SAS utan för alla flygbolag i världen. För att hantera problemen gjorde vi riskanalyser i olika dimensioner och vid olika tidpunkter.

Ca sju månader före första leveransen genomförde vi en workshop med en övergripande riskanalys med 90 projektmedarbetare när-

## *"Om inte vi som ska leda projektet kan identifiera"*

varande. De olika funktionella grupperna formulerade riskerna för sina områden och alla närvarande evaluerade riskerna numeriskt med hänsyn till sannolikhet och eventuell effekt.

Det fanns en grundläggande skepsis till analysmodellen innan workshopen började. Därför jobbade vi med hela gänget för att skapa förståelse och motivation för att använda en numerisk modell. Vi gick genom de naturliga invändningarna till och svårigheterna med att titta in i framtiden. På så sätt fick vi fram en intellektuell förståelse för metoden.

När resultatet av övningen presenterades insåg alla att grupperna hade tänkt ganska likartat. Därmed hade vi en enkel bas för prioritering av aktiviteter och utpekande av ansvarig för risken. Dessutom fick vi en acceptans i de olika grupperna för vad som var kritiskt.

De funktionella grupperna genomförde också detaljanalyser för sina områden enligt samma modell vid ett par tillfällen före leverans av första flygplanstyp.

Genom arbetet med den enkla modellen inom ramen för vår projektkultur fick vi deltagarna att inse att endast de kunde bära ansvaret för riskerna.

*Om inte vi som ska leda projektet kan identifiera och hantera riskerna, vem ska då göra det?*

*Om dig har sagts att du har ett "fram-synt och humant ledarskap med oerhört stor integritet, engagemang och mänsklighet". Vad ligger bakom det omdömet?*

Jag har en humanistutbildning i botten som nog har format mig. Kanske även min erfarenhet som teaterproducent bidragit till att utveckla mitt sätt att leda.



I projektet var jag noga med att kommunicera och ge fortlöpande information. Projektet berörde mer än 1000 personer. Därför var det väsentligt att alla kontinuerligt hölls informerade.

För mig är det viktigt att synliggöra dom som gör jobbet, liksom förmågan att ha mod att våga ta ansvar. Det är oundgängligt i ett lyckat projekt. Det är också viktigt att låta delprojektledare ta ansvar inför sin grupp och att agera olika beroende på grupp och ledarstil.

*Efter ett projekt finns det alltid något man skulle ha kunnat göra bättre. Vad hade du velat göra?*

Jag hade etablerat ett virtuellt projekt- rum – vilket inte var möjligt utan stora investeringar i utbildning och struktur-fascistisk attityd bara för några år sedan. På så sätt hade dokumentations- och informationsprocesserna varit ännu enklare.

*Vilka erfarenheter tar du med dig från detta projekt till nästa?*

De allra flesta projektgrupperna tog sitt ansvar, fattade beslut för de områden de hade i uppdragsbeskrivningen. Därmed blev ledningen minimalt belastat med frågor kring projektet. Vi undvek att delegera uppåt. Besluten fattades så nära

verksamheten som möjligt. Kompetensen fanns i gruppen och där fattades också beslut. Som en konsekvens var det inga problem att få ledningen på banan i kritiska moment; dvs att använda ledningen till det som ledningen är till för.

*Vilka råd skulle du vilja ge en projektledare som står i begrepp att starta ett motsvarande projekt?*



## *era och hantera riskerna, vem ska då göra det?"*

Som alltid:

- Skaffa en uppdragsbeskrivning med konkreta, mätbara leveranser, med beskrivning av ansvar och befogenheter, och avklaring av beslutsgång och vilka beslut som skall/bör tas i styrgruppen.
- Stäm av nivå/detaljeringsgraden i rapporteringen med styrgruppens ordförande – hellre för hög än för detaljerad nivå.
- Rekrytera ett par medarbetare som inte har samma syn på världen som du själv.
- Var uppmärksam på olika subkulturer inom projektet – från linjens olika funktioner och inom olika yrkesgrupper.

*Du är den förste Årets Projektledare som är certifierad. Vad har det betytt för dig?*

Ja jag är certifierad enligt IPMA som Senior projektledare på B-nivån. Certifieringen var mycket spännande. I och med att jag var först ut av nio kollegor, som certifierats inom SAS, så hade jag ingen aning om vad som förväntades.

Som projektledare är man van vid att ha kontroll och veta var jag står – här hade jag absolut ingen koll. Det var lärorikt att efteråt gå genom processen och beskriva mina egna reaktioner till de oli-

ka stegen. Dessutom känns det utomordentlig bra att ha bekräftelse på att jag har en jämförbar yrkeskompetens. Evalueringen är bra därför att den inte bara omfattar metodkunskap, utan också inkluderar individens beteende. Projektledare, som är en tvärfacklig disciplin, har tills nyligen inte haft något sätt att kunna dokumentera vad man kan enligt någon neutral skala. Det är nu löst!

*Jag brukar be Årets Projektledare välja fem nyckelfaktorer till ett bra projekt. Vilka vill du lyfta fram?*

1. Uppdragsbeskrivning med definition av konkreta leveranser – dvs man minimerar risken för flummiga projekt och säkrar målgång i högre grad.
2. Definition och avstämning av ansvar och befogenhet för projektets olika roller – dvs inget dubbelarbete.
3. En tydlig, synlig sponsor eller uppdragsgivare som "frontar" projektet – vilket säkrar överlämningen. Det är efter min uppfattning kontraproduktivt att projektledaren framstår i media som representant för projektet i och med att han/hon försvinner när projektet är över.
4. Integritet hos projektledaren – vilket säkrar förtroende i kritiska moment.



### **Hans Christian Kolsum**

**Född:** 1950 i Tromsø, Norge

**Bor:** I Upplands Väsby

**Arbetar:** Inom SAS Project Management & Services

**Bakgrund:** En bred generalistutbildning på managementnivå, MBA-examen i Schweiz, utbildad teaterproducent, certifierad projektledare enligt IPMA på B-nivån

**Aktuell:** Utsedd till Årets Projektledare 2003 av Svenska ProjektAkademien

**e-post:** hans-christian.kolsum@sas.se

5. En medveten tid och resursplan – vilket säkrar förutsägbarhet och kvalitet i leveranserna.

*Slutligen, vilket blir ditt nästa projekt?*

Jag har precis avslutat ett internt effektiviseringsprojekt och väntar på nya spännande utmaningar. Och sådana finns det gott om inom SAS-gruppen nu för tiden.

Dessutom har vår projektavdelning nu fokus utanför SAS så kanske börjar jag och ett par av mina kollegor inom ramen för externa projektuppdrag. ■

### **SAS Airbus Introduction**

**Start:** September 1999

**Slut:** Februari 2003

**Pengar:** En investering på drygt 14 miljarder SEK

**Antal flygplanstyper:** Introduktion av fyra olika flygplanstyper; A340-300, A330-300, A330-200 (British Midland lease) för långlinjetrafik samt A321-200 för Europatrafik

**Organisatorisk omfattning:** Teknik, piloter och kabinbesättningar, försäljning, markpersonal, frakt, information, IT-system, kvalitet, säkerhet, myndighetskontakter