

”Det är svårt att förstå vad folk tänker göra när de själva inte har gjort det tidigare”

När jag en vacker vinterdag promenerar till Universeum för att intervjua Årets Projektledare 2001 Anna Nilsson-Ehle tänker jag på vilket privilegium det är att få göra de årliga intervjuerna med Årets Projektledare. Det är verkligen intressant att få lyssna på skickliga projektledare som på ett lyckat sätt genomfört viktiga projekt.

Universeum är mycket större än vad jag tänkt mig. Det ser verkligen spännande ut där det ligger vid Korsvägen i Göteborg. Väl inne blir känslan av volym ännu starkare. Massor av människor i alla åldrar trängs i foajén. Många skolklasser förstås. Det måste vara en otrolig möjlighet för skolor och dagis att ta med gänget hit och visa alla fantastiska miljöer. Jag börjar förstå varför Universeum fick pris som Sveriges bästa hus.

Anna tar mig runt och vi följer vattnets väg från en gruva i kalla Norrland via en älv till varmare sötvattensmiljöer, till den bräckta Östersjön för att till sist komma till saltvattnet på västkusten. Alla miljöerna med sin natur och sitt specifika djurliv.

En annan miljö – Regnskogen – är varm och fuktig med vackra fåglar som flyger fritt omkring.

Nu har vår vandring pågått så länge att när vi kommer till de fascinerande tekniska miljöerna så inser jag att ska det bli någon intervju så måste jag behärska mig. Bara titta, inte prova och experimentera!

Men visst slås jag av tanken på att förlägga ett möte med Svenska ProjektAkademien hit till experimentverkstaden och låta de olika akademiska högsätena få tävla mot varandra i konsten att bygga en pappersmodell som snabbast tar sig igenom en vindtunnel med motvind. Vi får se om det inte blir så.

Anna har tidigare varit med om att bygga upp de modulteam på Volvo som starkt bidrog till att Hans Carlstedt blev utnämnd till Årets Projektledare 1999.

När jag frågar Anna om vad hon kunde utnyttja av sina Volvoerfarenheter i sin roll som huvudprojektledare för Universeum så poängterar hon den omedvetna projektkunskap hon skaffat sig på Volvo.

”Erfarenheterna att jobba i en industriell projektmiljö har varit en förutsättning för att projektet skulle lyckas. Den här typen av projekt kännetecknas av en massa entusiaster med djupt fackkunnande men ovana vid att jobba i projekt. Det är så lätt att ryckas med av alla fantastiska möjligheter. Därför gällde det att skapa en struktur som alla såg och förstod och att identifiera samtliga kritiska gränssnitt med avseende på teknik, tid och kostnader.”

”Det som slår mig”, säger Anna, ”är att man inte nog kan betona det lärande som finns i en kvalificerad projektmiljö som Volvos. Man underskattar den tysta och omedvetna kunskap som finns i en utvecklad projektkultur.

Ett av nyckelproblemen var just att hitta personer som både hade sakkompetens och projektledarkompetens. Eftersom huvudprojektet bestod av 75 projekt med 5-10 delprojekt

vardera, så var vi beroende av att ha många medarbetare med dubbelkompetensen. Vi visste att många av ledarna inte hade tillräcklig projekterfarenhet men vi hittade inga bättre.

Planeringen blev därför besvärlig. Det är svårt att förstå vad folk tänker göra när de själva inte har gjort det tidigare. För att stödja projektledarna arbetade vi därför med en projektmodell med 10 faser som vi försökte förenkla så att den blev hanterbar. Eftersom de flesta inledningsvis saknade förståelse för projektflödet var jag tvungen att lägga ned mycket energi på att skapa gemensamma rutiner och stödjande checklistor.

Att få balans mellan de olika projekten och deras delprojekt var oerhört viktigt. Visserligen var alla fysiska delar och funktioner tydligt beskrivna men inte de mjuka t.ex. den mänskliga hjärnkraften. Ett exempel på detta är de bekymmer vi har haft med bokningssystemet.

Ett annat stort och svårt problem av samma slag är informationen till besökarna bl.a. beroende på att vi har en så hög ambitionsnivå. Det var svårt att hitta en samsyn på målen och sättet att komma dit. Problemet är att olika lösningar måste samexistera. Nu när vi är på plats i huset är det lättare att tydliggöra ambitionsnivån.

Ytterligare ett bekymmer som man har i den här typen av projekt är att man inte i förväg kan synliggöra lösningar. Man kan inte göra prototyper. Ibland tvingas man därför att göra grejer som man tycker känns dumma för att sedan korrigera dem. Det är dock viktigt att man hela tiden har grepp om vilka risker man tar.”

Är det inte just det stora problemet i den här typen av projekt att få en massa mycket skickliga fackspecialister med egna viljor och ambitioner att kompromissa och mötas i en ”gemensam bild”, undrar jag. Hade du några hjälpmedel eller knep för att definiera och tydliggöra den gemensamma uppgiften?

”Ja, jag har faktiskt det. Jag har använt mig av en bok som heter ”Wisdom of Teams” utav Katzenbach. Den har varit som en ledstång för oss. I boken finns en triangel där man fokuserar på basfunktionerna i team. Den är jättebra att ha som stöd. Det måste finnas ett värde för varje person i ett team. Man måste uppleva att målen är meningsfulla”.

BILD Teamtriangeln

”Alla grupper, vi kallade dem för **beroendegrupper**, har jobbat med sina styrkor och svagheter. Svagheter låg i första hand i det gemensamma arbetssättet. Man är beroende av varandra och det är viktigt att definiera den gemensamma uppgiften. Varje grupp har därför identifierat sina gränssytor mot övriga grupper och försökt hitta tydliga lösningar på hur de ska samarbeta”.

Vad är det som du tycker har fungerat riktigt bra i projektet?

”Först och främst är det viktigt att frigöra människors kraft. Det tycker jag att vi lyckades med. Teamtriangeln håller som modell och jag vill gärna jobba vidare med den.

Sedan tycker jag att vi lyckades skapa ett öppet klimat. Teamen måste informeras om riskerna och förstå hur de ska hanteras. De måste våga tydliggöra riskerna och be om hjälp.

Vi höll tidplanen trots att vi tappade ett halvår innan projektet startade. En stor hjälp hade jag av att vi hade en så distinkt och tydlig deadline. Kungen skulle inviga anläggningen den 8 juni innan EU-mötet startade. Att det blev just den 8 juni berodde helt enkelt på att det var då kungen kunde ställa upp.

Det är en konst att ha ett högt ställt och mycket tydligt mål och ändå kunna vara flexibel och förändra vägen dit. Det kanske är det allra viktigaste för ett lyckat projekt”

Min erfarenhet är att när man lyckats hålla en sluttidpunkt så bra som ni gjorde så har man skalat bort och senarelagt funktioner som inte behövs omgående och som kanske inte heller syns. Var det inte så också för er?

”Ja, vi öppnade för en **förlängd projekttid** och lät sådant som inte var synligt vara. Bl. a. det som riktade sig till skolorna som skulle komma först till hösten. Alla djur fanns ju inte heller på plats utan har successivt flyttat in i anläggningen. Värst var bristen på skriven information till besökarna vilket vi kompenserade med en kraftfull bemanning. Det fanns naturligtvis också en massa andra smågrejer; microvågsugnar i personalens fikarum, skåp till personalen vilket gav oss jättebesvärliga följdproblem. Etc.etc.

Jag brukar avsluta de här intervjuerna med att fråga vad är det du skulle vilja göra om om det gick att backa tiden tillbaka?

”Det finns en hel del som jag skulle velat gjort annorlunda.

Jag skulle t. ex. skapa projektstrukturen mycket tidigare. Genom en tydligare projektstruktur hade vi kunnat identifiera kompetensbehovet snabbare. Vi hade mer kontrollerat kunnat knyta ihop kompetenserna.

En tidigare struktur hade också hjälpt oss att tidigare identifiera beroenden mellan teamen och de väsentliga omvärldskontakterna.

Jag skulle också jobba mer med kommunikationen, både när det gäller kommunikationen till besökarna och internt inom projektet. Jag skulle satsa mer på en gemensam projektsajt.
Man kan aldrig jobba för mycket med kommunikation!”

Det påståendet, som ju gäller alla projekt, får avsluta vår pratstund. Universeum är verkligen ett spännande projekt med ett utmärkt resultat. Passa på och besök anläggningen när du får chansen. Själv är jag fortfarande tänd på en modellbyggartävling mellan våra projektforskningscentra.

Torbjörn Wenell
www.projektkultur.se

