

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 3 Oktober 2014

of Innovation and Technology

EN BOK TILL OM PROJEKTLEDNING?

– läs då Wenell om Årets Projektledare 1995-2013

av Christian Berggren



En bok till om projektledning?



– läs då Wenell om Årets Projektledare 1995-2013

Skriftstället om Projektledning har börjat likna kokboksbranschen eller det svenska "deckarundret". Varje forskare, lärare eller konsult inom projektområdet med självaktning har väl nu givit åtminstone något skriftligt bidrag, precis som varje medial Chef, mångsysslade hjärnforskare eller matglad f d boxare fått sin egen receptsamling i flerfärgstryck. I båda branscherna flödar följaktligen bokfloderna över, och blir allt svårare att följa. När man möter ännu ett verk om projektledning blir frågan förstas: Behövs verkligen denna, och vad tillför den egentligen?

av Christian Berggren

Men inför Torbjörn Wenells "Projektledarskap" är det svårt att inte kapitulera. Inte på grund av Torbjörns egna sammanfattande reflektioner och tankar, som i och för sig är läs- och tänkvärda, precis som hans föregående bok, "Wenell om projekt", som har glatt många exjobbare till exempel vid Linköpings Universitet. Utan för att boken har en så enastående empirisk bas i form av tjugo av Årets projektledare, 1995 – 2013, vilka Torbjörn både intervjuat och samtalat med genom uppföljningsintervjuer kring hur de efteråt, och "efterklott" ser på sina projekt.

Det finns förvisso många ledarskapsutmärkelser i Sverige, från Årets ledare till Årets företagare. För projektprofessionen har utmärkelsen "Årets Projektledare" en särskild lyskraft baserad på de fyra kriterier som ristades i sten av Gunnar Sehlin, adjungerad professor i projektledning vid KTH på 90-talet:

1. Ledarskapets utövande
2. Resultat av genomförd verksamhet
3. Projektets omfattning och komplexitet
4. Nyttänkande i projektarbetet

Utifrån dessas kriterier undersöker ett utskott inom Svenska ProjektAkademien nominerade kandidater med hjälp av en 360-gradersmodell, och intervjuar chefer/beställare såväl som medarbetare, projektpartners och leverantörer. Hittills har denna modell inneburit att "Årets Projektledare" aldrig misslyckats i meningen att det senare kommit fram att "fel person vann". Tvärtom har många av vinnarna fortsatt att göra anmärkningsvärda insatser. Ett exempel är Örjan Larsson. Örjan blev Årets projektledare 2000 för sitt sätt att leda bygget av Öresundsbron, som utan en enda allvarlig olycka blev klar i exakt rätt tid och inom rätt budget. Tio år senare överträffade Örjan sig själv genom att leda projekt Citytunneln i Malmö så att detta stora bygge blev klart 6 månader före utsatt tid vilket innebar en besparing på ca en halv miljard. Tyvärr var det ingen som lyckades eller försökte rekrytera Örjan till

Stockholms 16 miljardersprojekt Citybanan.

Torbjörn Wenells bok återger inte bara anmärkningsvärda personliga prestationer, utan rymmer också en spännande variation:

- Från intensivt tidspressade evenemangsprojekt såsom Eurovision Song Contest i Malmö 2013, där allt skulle vara på plats och kunna sändas ut till hundratals miljoner tittare efter ett projekt på mindre än ett år, till Kaj Ahlbom, Årets Projektledare 2009, och hans insatser under 30 år (!) för att hitta en bergfast lösning för slutförvaring av kärnbränsle
- Från projektledare/linjechefer med 30 års erfarenhet i branschen som Birger Höök, Årets Projektledare 2006 för sitt sätt att leda det juridiskt, tekniskt och medialt komplicerade projektet att införa trängselavgifter i Stockholm; till hälften så gamla Marie Reinicke som 2011 "byggde upp Skånes fjärde stad" när hon ansvarade för World Scout Jamboree med 8000 funktionärer och mer än 40 000 deltagare
- Från ledare av komplexa industriella utvecklingsprojekt, som Hans Carlstedt 1999 eller Staffan Sjöström, 2005, ansvariga för omfattande fordonsprojekt med många hundra medarbetare inom Volvo respektive Scania; till Björn Helander Årets Projektledare 2012, som nästan ensam men med en stor skara frivilliga "förändrat havsörnens villkor från att vara akut utrotningshotad till att bli en väl utbredd och livskraftig art"

Inom den etablerade akademien finns förvisso studier av projektledning som mer teoretiskt genomarbetat lyfter fram principer, faktorer och rutiner för framgångsrik projektverksamhet. Sådan systematisering av beprövad erfarenhet är ett vackert bidrag. Men Torbjörn Wenells bok skriver fram den avgörande insikten att projektledning inte är en vetenskap eller ett system, utan en konst, där den personliga insatsen aldrig kan tänkas bort, särskilt inte i projekt med ambitioner utöver det vanliga.

Det går att invända att den har en positiv bias i meningen att den enbart handlar om projekt som lyckats, medan vi lärare ofta

”Men Torbjörn Wenells bok skriver fram den avgörande insikten att projektledning inte är en vetenskap eller ett system, utan en konst, där den personliga insatsen aldrig kan tänkas bort, särskilt inte i projekt med ambitioner utöver det vanliga”

brukar hävda att man kan lära mer av misslyckanden och omtag än av framgång. Det handlar alltså definitivt inte om ett bidrag till den ständigt växande litteraturen om "Great planning disasters" som lär få nya bidrag under kommande år, när det kommer ut studier av jättefiaskon som Berlins nya storflygplats, eller Finlands 9 år försenade och massivt fördyrade kärnkraftverk i Olkiluoto.

Ett noggrannare studium av boken "Projektledarskap" visar dock att också flera av "Årets Projektledare" fått kämpa med tuffa omtag. Ett exempel är Kaj Ahlbom som började sitt slutförvaringsprojekt med att bli utkastad från det område man avsåg att undersöka – och därmed kom att inse den lokala förankringens utslagsgivande betydelse. Andra projekt, som Åse Berglunds enastående organisering av Linnejubileet 2007 inledde med en minimal budget men lyckades sedan expandera den steg för steg, och därmed kullkastade en av den konventionella projektledningens kapphästar: att projekt skall hålla sig inom tid och budget. För Årets projektledare 2013, Martin Österdahl, var tvärtom en av utmaningarna just att hålla sig inom en internationellt sett snål budget, och därmed bryta trenden mot allt mer kostsamma elefantprojekt. Det lyckades väl i Malmö, men däremot inte för kollegorna i Köpenhamn året därpå vilket lett till en hel rad tråkiga efterspel.

Boken "Projektverksamhet" kan läsas på olika sätt. En bestående lärdom för mig är att projektledning är en situationsanpassad verksamhetskonst med krav på förmåga att ömsom följa, ömsom överskrida givna ramar. Men oavsett vilket handlar det alltid också om förmågan att inspirera, motivera och fokusera kollegors energi och engagemang, för att nå framdrift och resultat enligt devisen "Progress principle rules!" ●

Christian Berggren

Professor industriell organisation, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet

Kontakt: 013-28 15 00
christian.berggren@liu.se

Årets ledare på Linköpings universitet 2009. Studerar komplexa innovationsprocesser inom bl a fordonsindustrin i etablerade och snabbväxande industriländer.



Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till
Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg
Adressändring kan även göras via www.imit.se

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

HUVUDMANNANORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, Chalmers
Lunds Tekniska Högskola, LTH
Institutet för företagsledning vid
Handelshögskolan i Stockholm, IFL
Kungliga Tekniska högskolan, KTH

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, IFL vid Handelshögskolan i
Stockholm, professor
Roland Fahlin, Roland Fahlin AB
Göran Harrysson, AB Tetra Pak
Staffan Håkanson, Staffan Håkanson Konsult AB
Anders Karlström, Chalmers
Karin Markides, Chalmers, rektor
Stephan Mächler, Sydsvenska Industri- och
Handelskammaren
Joakim Nelson, Sony Mobile
Hans Persson, AB Volvo Technology
Henrik Pålsson, Ericsson Consumers Lab
David Sonnek, SEB Venture Capital, professor
Fredrik Vernersson, Booz & Company

STYRELSE

Hans Sjöström, SKF, ordförande IMIT
Anders Axelsson, LTH, rektor
Björn Härsmann, KTH, professor
Per Ewing, IFL vid Handelshögskolan i Stockholm,
affärsansvarig
Magnus Karlsson, Ericsson, professor
Martin Sköld, IMIT, föreståndare
Per Svensson, Chalmers, prefekt
Eva Wigren, Teknikföretagen, avdelningschef

Revisorer:

Hans Gavin, Ernst & Young AB
Maria Sköld, Ernst & Young AB

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, Chalmers, docent
Lars Bengtsson, LTH, professor
Ola Bergström, GU, professor
Mattia Bianchi, HHS, docent
Tomas Blomquist, UmU, professor
Sofia Börjesson, Chalmers, professor
Erik Bohlin, Chalmers, professor
Mats Engwall, KTH, professor
Johan Frishammar, LTU, professor
Ove Granstrand, Chalmers, professor
Tomas Hellström, LU, professor
Merle Jacob, LU, professor
Staffan Jacobsson, Chalmers, professor
Christer Karlsson, CBS, professor
Anders Kinnander, Chalmers, professor
Jens Laage-Hellman, Chalmers, docent
Jan Lindér, Chalmers, doktor
Åsa Lindholm Dahlstrand, LU, professor
Jan Löwstedt, SU, professor
Mats Magnusson, KTH, professor
Thomas Magnusson, LiU, docent
Maureen McKelvey, GU, professor
Annika Olsson, LTH, professor
Magnus Persson, Chalmers, doktor
Birger Rapp, IMIT, professor
Anders Richtné, HHS, docent
Sören Sjölander, Chalmers, professor

Martin Sköld, HHS, docent
Per Svensson, Chalmers, doktor
Jonas Söderlund, BI/LiU, professor
Fredrik Tell, LiU, professor
Lotta Tillberg, IMIT, doktor
Lars Trygg, Chalmers, docent
Mats Winroth, Chalmers, professor
Rolf Wolff, EBS, professor
Pär Åhlström, HHS, professor
För en komplett förteckning över alla
IMIT-fellows se: www.imit.se

Adjungerade:

Armand Hatchuel, Ecole des Mines, professor
Astrid Heidemann Lassen, Aalborg University,
associate professor
Anders Ingelgård, AstraZeneca, DU, docent
Paul Lillrank, Aalto University, professor
Bertil I Nilsson, Resursbruket AB, tekn lic
Rami Shani, Cal Pol Tec, professor

ORGANISATION

Föreståndare:

Martin Sköld

Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

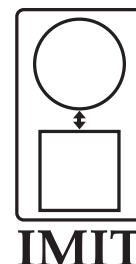
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Mats Magnusson (mats.magnusson@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se www.imit.se



Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ WWW.IMIT.SE