

Tankar och tips för projektledare inom kultur

Thoughts and suggestions for
project management within culture



Examensarbete:
Pontus Kastberg

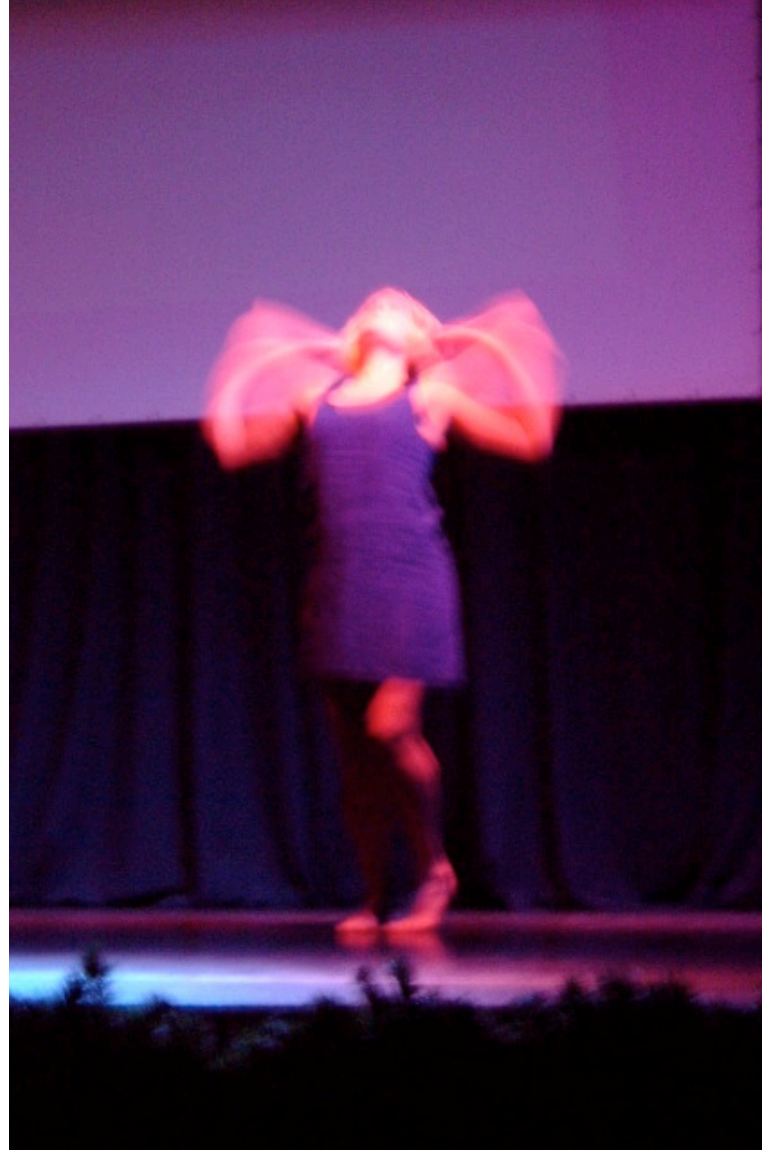
Handledare:
Bertil Nilsson

Copyright Pontus Kastberg

Institute of Communication, Campus Helsingborg
Lunds Universitet
Box 882
251 08 Helsingborg

Institute of Communication, Campus Helsingborg
Lund University
Box 882
SE-251 08 Helsingborg
Sweden

Tryckt i Sverige
Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds Universitet
Lund 2005



Sammanfattning

Syftet med detta examensarbete är att skapa ett underlag med hållpunkter att använda vid ledning av kulturprojekt. Frågeställningen lyder: Hur leder man ett kulturprojekt så effektivt som möjligt? Den utgår från hur man leder kulturprojekt där deltagarna kan utvecklas, prestera som bäst och ha kul under tiden. Det teoretiska underlaget utgörs av ett antal böcker samt intervjuer med erfarna projektledare. Som metod har jag använt mig av aktörssynsättet. Som aktör i mitt eget examensarbete försöker jag förstå vilka uppfattningar som är generella och delas av både mig och de jag intervjuar. En viktig del är att jag kontinuerligt knyter samman teorin med mina personliga erfarenheter.

Resultatet är ett antal punkter som är generella och tillämpbara i de flesta projekt. De är sammanställda i listor och mallar som inte kräver någon inläsning. Vid en snabb anblick ter sig resultaten väldigt grundläggande och självklara. Det är just därför de också är lätta att förbise. Det handlar om hur man får alla individer att arbeta kreativt och prestera på toppen av sin förmåga. För att uppnå detta måste de först och främst känna sig trygga och ha tillit till projektledaren. Resultaten är därför inriktade på att hjälpa till att skapa en bra och trygg arbetsmiljö. Detta karaktäriseras av att alla involverade vet vad som gäller, kan slappna av och ha det roligt samtidigt de är effektiva och kan vara kreativa i sin roll.

Punkterna som utgör resultaten kan även användas som stöd för dig som är osäker inför att genomföra ett kulturprojekt. Det kan vara skönt att ha en checklista som hjälp för att täcka alla möjliga synvinklar.

Abstract

The aim of this thesis is to collect some basic directions for project management. The outcome of this project aims to give you guidelines to project management where the participants can evolve, accomplish well and have fun during the process.

The references I have used are books and interviews with experienced project leaders. I try to understand which general opinions I share with the persons I interview. During the whole process I try to complement the texts with reflections based on my own experiences. My aim is to make the contents more useful in practical life.

The result is a number of directions that you can apply on most projects. The directions are summarised in lists that do not require any previous knowledge. To reach the goals of this thesis the participants must feel safe and secure with the project leader. Therefore the results are focusing on creating that atmosphere.

The guidelines can be used by anyone who wants simple directions to follow while leading a project.

Nyckelord

Projektledning, kultur, checklista, grundläggande faktorer, tips

Keywords

Project management, culture, checklist, basic factors, key factors

1 Inledning

1.1 Innehåll

Sammanfattning	4
1 Inledning	5
1.1 Innehåll	5
1.2 Förord	6
1.3 Mina tankar	6
1.4 Bakgrund	6
1.5 Problem	7
1.6 Syfte	7
1.7 Intressenter, tillämpning och ambition	7
1.8 Avgränsningar	7
1.9 Mål - Vad ska uppnås	7
2 Metodik	9
2.1 Aktörsynsättet	9
3 Föreställningarna	16
3.1 ZAPP! – En akrobatisk dansföreställning till livemusik	16
3.2 AKRO 03	17
4 Teori	22
4.1 Litteratur	22
4.2 Intervjuer	43
5 Lärdomar	47
5.1 Klok av bok	47
5.2 Klokhet från intervjuer	48
6 Recept till framgångsrika projekt	51
6.1 Projektbeskrivningsmall	51
6.2 Mina praktiska tips inför framtiden	51
6.3 Planeringsmall	54
7 Slutsats	55
7.1 Projektresultat	55
7.2 De viktigaste aspekterna i mitt arbete	55
7.3 Fortsatt arbete	55
8 Referenser	56
8.1 Litteratur	56
8.2 Muntliga källor	56
9 Bilagor	57
9.1 Bilaga - Intervjuer	57

1.2 Förord

För att förstå det här examensarbetet hjälper det att veta lite om mig, min bakgrund och värderingar. Därför startar jag denna akademiska uppsats med en trevlig introduktion om just mig. En egotripp med vetenskapligt belägg enligt aktörsynsättet.

Jag är uppväxt i en gymnastikfamilj där alla är tränare och engagerade i föreningslivet. Jag har själv både varit tränare och tävlat på högsta nivå både nationellt och i Skandinavien. Detta innebär att jag är van vid att personer i min närvaro gör det som de åtar sig men även att de är seriösa i sitt engagemang och ställer upp utan krångel.

Jag är själv väldigt kreativ och har många idéer och projekt på gång men har lite problem att genomföra allt.

1.3 Mina tankar

I aktörsynsättet står inte teorin och praktiken i ett för- och efterförhållande utan sker parallellt och integrerat i den praktiska utvecklingen. I det här examensarbetet har jag hela tiden skrivit egna funderingar till det jag just läst och skrivit om. Jag markerar mina tankar med "Tanke:" för att skilja det från resten av texten. Jag har gjort det för få utlopp för mina omedelbara tankar som dykt upp när jag arbetat med texten. Jag får många tankar i huvudet och tappar dem oftast lika snabbt men i och med att jag skriver ner dem direkt bearbetar jag tanken medan jag formulerar den. Det här arbetssättet tycker jag är mycket utvecklande och stöds även av aktörsynsättet som genomsyrar detta examensarbete.

1.4 Bakgrund

AKRO 03 (Projekt dec 03) startade i mitt huvud redan ett år innan föreställningen ägde rum. Vi hade gjort "ZAPP! - en akrobatisk dansföreställning till livemusik" (Projekt dec 02) på Dunkers Kulturhus. Då var det min bror Tobias Kastberg och min kompis Jessica Lindell som styrde projektet. De hade en vision om att göra en underhållande dansföreställning där de kombinerade sina kunskaper. Jessica är utbildad vid balettakademien i Stockholm och är en otroligt duktig och kreativ dansare. Tobias läste för tillfället en utbildning i scen- och teaterteknologi, han är dansintresserad men framförallt duktig på musik. Tillsammans med Nicolas Rodriguez skrev de sin projektbeskrivning och drev igenom projektet. Jessica koreograferade alla danser och sydde delar av kläderna, Tobias komponerade och arrangerade all musik som spelades ovanpå ljudet från en DJ's skivor. Vi var 6 dansare och 5 i orkestern. Showen varade ca 45 minuter och var mycket uppskattad.

Jag tyckte också om föreställningen men ville genomföra en annorlunda föreställning som var mer spektakulär. Därför började jag planera en ny föreställning som jag döpte till "AKRO 03". Namnet är relaterat till min hemsida www.punktus.nu/akro där man gratis kan ladda hem filmer med gymnastik och akrobatik. Eftersom den har många besökare från gymnastikkretsar tyckte jag att det var ett bra sätt att nå ut till många intresserade. Det var även ett bra namn eftersom ordet akro är kort, slagkraftigt och man får associationer till akrobat, akrobatik utan att skriva det på näsan.

Samtidigt ville jag slutföra min magisterutbildning på Institute of Communication på Campus Helsingborg men jag visste inte vad jag skulle skriva om. Jag tänkte att det går lättast om man skriver om något man intresserar sig av och tycker är kul. Är det användbart är det bara ett plus. Jag har varit ledare i ungdomsgymnastik länge men inte fått någon djupare teoretisk utbildning i ledarskap. Eftersom jag gillar att styra och ställa bestämde jag mig för att skriva examensarbetet angående projektledning. Jag använder mig

av föreställningen som min praktiska del att relatera tankarna till. Sedan har jag läst en del böcker och intervjuat några personer och tänkt en hel del själv.

1.5 Problem

Hur leder man ett kulturprojekt så effektivt som möjligt?

Med projekt menar jag i första hand ideellt drivna konstnärliga projekt med ca 10-20 deltagare. Effektivt menar jag dels att det konstnärliga uttrycket blir så klart och starkt som möjligt. Med effektivt menar jag även att processen blir så utvecklande och smärtfri som möjligt. Det vill säga hur man leder ett projekt där det finns många viljor och mycket idéer som ska samsas och arbeta mot samma mål. Ett projekt där deltagarna känner att de utvecklas, lyckas prestera och har kul under arbetets gång.

1.6 Syfte

Mitt syfte med det här examensarbetet är att visa vad jag har lärt mig om projektledning så att jag i framtiden kan genomföra projekt bättre än nu. Jag ville lära mig hur man kan göra för att projekt ska flyta så smärtfritt som möjligt. Jag ville även lära mig hur jag bör agera för att deltagarna ska känna sig bekväma med mig som projektledare. Jag ville lära mig att identifiera de vanligaste fallgroparna och hur man undviker dem. Jag vill helt enkelt lära mig bli en bättre projektledare på annat sätt än den vanliga "trial and error"-metoden.

1.7 Intressenter, tillämpning och ambition

Jag vänder mig främst till mig själv och personer som vill genomföra projekt liknande "ZAPP!" och "AKRO 03" och vill ha ett par goda råd på vägen. Mitt mål med uppsatsen är att man ska kunna ta till sig och använda råden som projektledare i de flesta projekt. Men framförallt vill jag ge råd till dem som vågar sätta upp föreställningar med många kreativa människor inblandade. Jag hoppas kunna ge hjälp till ideella projekt där de medverkande ställer upp utan lön, på sin fritid och få det att flyta på så smidigt och bra som möjligt. Jag ska därför skriva översiktligt men även ge konkreta råd.

1.8 Avgränsningar

Jag har begränsat antalet intervjupersoner till fem stycken. De täcker upp olika sorters projektledning och har stor erfarenhet och kunskap. Jag har valt att inte intervju fler personer pga tidsutrymme. Jag anser också att intervjuerna ger en tillräckligt komplex bild för att utgöra ett gällande underlag.

Jag har endast läst ett snävt urval av litteraturen inom projektledning. De täcker upp de gällande aktuella teorierna för projekt och projektledning.

1.9 Mål - Vad ska uppnås

Mitt mål med detta examensarbete är att det ska ge enkla men värdefulla råd. Efter att ha läst det ska man veta vad man ska fokusera och lägga krutet på. Man ska kunna upptäcka vanliga fallgropar och problem tidigt. Man ska även veta hur man bör agera i vissa

situationer. Det låter både stort och luddigt men målet är att råden och slutsatserna ska vara konkreta och framförallt tillämpbara.

Personligen är målet att se bristerna i min projektledning av AKRO 03 och hitta sätt att bli bättre i framtida föreställningar. Ett annat personligt mål är att få tänka till om projektledning ur en teoretisk övergripande synvinkel. Att få tillfälle att reflektera över mitt tankesätt och mitt agerande som projektledare och därmed utvecklas i den rollen.

2 Metodik

Metodiken är hämtad ur Ingemar Arbnor och Björn Bjerkes bok "Företagsekonomisk metodlära" 1995 Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-40922-2

2.1 Aktörsynsättet

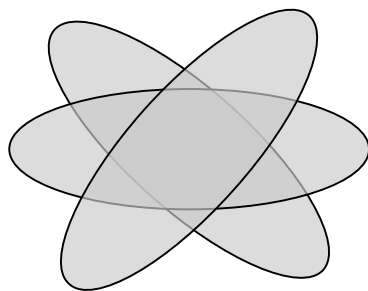
Jag har använt mig av aktörssynsättet i detta examensarbete. Eftersom jag har medverkat i båda föreställningar och ska utvärdera min insats är det den bästa utgångspunkten.

Aktörsynsättet som metodsätt har en ganska kort utvecklings-historia. Den presenterades först 1977 i den här bokens första utgåva mer sammanhängande än i något tidigare verk.

Tanke: Därför är det extra kul att jag är född samma år. Jag kan kalla mig för ett barn sprungen ur en ny tid av aktörstänkande inom vetenskapen. Jag utvecklas parallellt med ett synsätt som ännu inte är helt accepterat inom vetenskapen. Det är jag, punkmusiken och aktörssynsättet som kallas den nya gudomliga treenigheten. Vetenskapen, musiken och människan som hand i hand drar över jorden och förenar människorna.

Utgångspunkt

Verkligheten uppfattas som en mänsklig, social konstruktion och där varje individ har sin verklighet. I vissa fall delar flera personer samma verklighetsuppfattning. För gruppen som delar en uppfattning är sanningen objektiverad. Detta är inte samma sak som det man i andra synsätt menar med den objektiva, den allmängiltiga sanningen. Detta betyder att något som är sant för de inom gruppen inte behöver vara sant för alla människor. Därför ska och bör denna objektivitet alltid ifrågasättas och förändras.



Varje ellips representerar olika personers verklighetsuppfattning. De delar som överlappar bildar gruppens gemensamma, "objektiva" verklighetsuppfattning.

Tanke: Alla har en uppfattning om verkligheten. Alla kan ha olika uppfattningar. Ibland har många personer samma uppfattning. Alla uppfattningar kan vara rätt.

Lite mer självskapad teori: Ingen har rätt att säga att någon annans uppfattning inte är sann. Man kan inte bedöma en handling ur en annan synvinkel än den som den togs i.

Dessa förutsättningar gör att kunskaparen måste aktivt delta med ansvar för sina handlingar. Detta är både frågan och svaret som är centralt i aktörssynsättet.

Förståelse

De samband som sökes i detta metodsätt kan sägas ha en inre och en yttre karaktär.

Inre: Strävar efter att få aktörerna att få större insikt i sin situation; en frigörande förståelse.

Dvs. att få aktörerna att förstå sin verklighetsbild och hur han/hon tolkar och agerar. Genom att medvetandegöra aktörssynsättet kan man sätta för-givet-tagna strukturer och börja ifrågasätta sina uppfattningar. Detta frigörande intresse kan i sin tur skapa förutsättningar för kunskaparens aktiva deltagande för ett verkligt nytänkande och nyskapande hos aktörerna, vilket är förståelsens yttre karaktär.

Tanke: Ur denna synvinkel strävar jag mot att få förståelse för hur mina beslut föll ut och hur jag kan bli bättre. Jag söker förståelse genom att "titta ner" på projektet och analysera mina beslut. Målet är att genom den djupare förståelsen kunna ta riktiga beslut i framtida projekt. Jag lyfter upp mina tankar och mitt handlande på ett konkret plan där jag kan analysera dem. Försöka lyfta fram det jag tar för givet och resonera om varför jag tycker så.

Yttre: Består av en nyskapande förståelse. Även denna är frigörande. Att nyskapa, överskrida och förändra är något eftersträvansvärt inom detta synsätt.

Tanke: Sett ur det yttre perspektivet strävar jag efter att få en förståelse, eller som jag vill kalla det reflekterande erfarenhet. Den går ut på att jag gör för att få de medverkande att prestera sitt allra bästa. Det innebär att även om olika personer fungerar på olika sätt i olika konstellationer och med olika mål ska jag få dem att prestera sitt bästa.

Resultat

En handling bygger enligt aktörsynsättet på en avsikt, men inte på en bestämd, helt i förväg bestämd avsikt. Handlingen förverkligar nämligen avsikten, vilken senare tar form först under utförandet av handlingen, så att handlingen visar vad avsikten var. Av detta framgår att när undersökningen är färdig visar sig även avsikten, dvs i det här fallet planen för undersökningen.

Tanke: Därför har resultatet i detta examensarbete växt fram under tiden jag arbetat med det. Handledaren var redan i starten medveten om detta men inte jag. Efterhand som examensarbetet har växt fram har jag lärt mig mer om både aktörsynsättet och om projektledning.

För aktörsynsättet är detta öppet redovisade förhållandet mellan avsikt och handling en garanti för att en studie kan påbörjas utifrån största möjliga förutsättningslöshet vid varje givet tillfälle och förverkligas med största möjliga fantasi. Aktörsynsättet söker således leva som det lär samtidigt som det lär som det lever. Detta förhållande är också den direkta anledningen till varför varje seriös aktörsforskare i den vetenskapliga avrapporteringen ägnar mycket tid och kvalitet åt att beskriva den kunskapande processen som sådan.

Tanke: Jag har spenderat en stor del av tiden med att skriva och reflektera över processen!

Intentionalitet

Med intentionalitet menas den struktur som ger innebörd åt upplevelsen. Den är inte liktydig med intentionerna utan den dimension som ligger bakom dem. I intentionaliteten överbryggs klyftan mellan subjekt och objekt. I intentionaliteten är människan en aktiv skapare av omgivningens objekt.

Intentionalitetsbegreppet vänder på den traditionella empiriska tanken: att vi genom våra sinnen attraheras av omgivande objekt och genom våra sinnen ges möjlighet att uppleva dem. Man menar istället att vi, via våra intentioner i vårt medvetande sträcker oss ut med hjälp av våra sinnen och finner eller formar objekten efter våra intentioner. Denna förmåga varmed vi skapar vår omgivning kallas intentionalitet.

Tanke: Istället för att uppleva och tolka världen så skapar vi vår värld genom att sätta egenskaper på den.

Det vanliga talesättet ”att man ser det man vill se” är enligt aktörsynsättet, i högsta grad relevant för alla människor.

Tanke: Intentionalitet stämmer mycket väl med vad jag också tycker. Jag tror att människan gör så för att få en förståelse och se samband i tillvaron. Man har sina förutfattade meningar som rivs ner eller (som oftast) förstärks och därmed utvecklas man. Just det att man hellre vill verifiera sina sanningar än att falsifiera dem får man bevis på hela tiden. Därför är det viktigt att man hela tiden försöker ta ett steg tillbaka och fråga sig var man fått sina uppfattningar ifrån. Annars stagnerar man och slutar utvecklas. Jag vet inte om det är en överlevnads-mekanism eller att man inte kan eller orkar utvecklas men ju äldre man blir desto mer tjurskallig och insnöad blir man. Jag ser det som en viktig sak att hela tiden sträva efter att försöka och våga uppleva nya saker. Annars sitter man där med samma musik, samma kläder och värderingar resten av livet. Jag tror att när denna känsla av att vilja utvecklas och inte stagnera är som starkast i äldre tonåren. Man vägrar bli som sina föräldrar och gör revolt och måste göra tvärt emot bara för visa att det går. Det kan också gå för långt när man är inne på att måste testa nytt och man måste testa t ex droger.

Intentionaliteten kopplar samman oss med omgivningen och gör oss till handlande och skapande aktörer och inte, som i den strikt empiriska tanken, till passiva mottagare.

Dialog

En dialog är ett växelspel mellan sägande och lyssnande. Ordet är dialogens instrument och består av två delar; reflektion och handling. Ett ord måste bestå av båda delar för att få betydelse.

Dialogen är grunden till dialektiken.

1. A påstår a1 – Tes
2. B påstår b1 – Antites
3. A påstår a2 – Syntes

Tesen är uppfattningen som A har om saken.

Antitesten är en annan uppfattning som B har om saken.

Syntesen är den uppfattning som A bygger upp av a1 och b1 tillsammans med ny information.

I det ideala fallet fortsätter dialogen tills det att A och B har en gemensam förståelse. Detta kan innebära att både A och B har ändrat sin uppfattning.

En dialog är inte att intervjua eller att försöka övertala någon till en viss åsikt. För att intervjun ska fungera krävs att man är ödmjuk, delaktig och intresserad samt en tro på att människor som aktörer med egen rätt att skapa social verklighet.

Tanke: Att använda sig av intervju är trevligt sätt att lära sig. Det är avslappnat men krävande vid sammanställningen. När man t ex för en diskussion med någon religiös eller någon som verkligen brinner för sin sak blir det ofta inte så roligt. Då handlar det efter ett tag mer om att övertyga än att samtala. Det är de erfarna som vågar ta ett steg tillbaka och vänta på frågorna så att det inte blir krystat. Men samtidigt känner jag att de inte har samma brinnande intresse för sin sak. Det kan vara så att de har tappat lite av glöden och nöjer sig med det lilla eller är det så att de vet bättre än att försöka övertyga.

Aktör

I aktörsynsättet är det viktigt att benämna de inblandade som aktörer. En aktör är en handlande, reflekterande och skapande individ. Det är en stor skillnad mot att se dem som individer som endast reagerar på olika stimuli. Därför talar man i aktörsynsättet om handlingar och inte om beteenden.

Detta ger människan en roll som någon som påverkar resultatet, en aktiv individ, och inte en passiv individ som endast reagerar på stimuli.

Tanke: Detta är en människo- och samhällsyn jag håller starkt med om. Men jag vet inte om jag har reflekterat så mycket över det. Det innebär att gruppens sammansättning är av största vikt. En felplacerad person gör att hela gruppen får en helt annan karaktär.

Observatör

Som observatör i aktörsynsättet måste du engagera dig i de studerade aktörernas situation för att förstå deras handlingar. För att kunna få en överblick på situationen måste man ibland öka avståndet och vidga perspektivet. Metoden är inte samma sak som deltagande observation som inte innefattar personligt engagemang. Observatören får sin förståelse genom att vara personligt engagerad men samtidigt ta avstånd och se situationen i sin helhet, först då uppnås en helhetsförståelse.

Tanke: Detta är en naturlig följd eftersom man måste förstå hur de tänker och resonerar för att förstå handlingarna. Om man inte förstår hur någon tänker så går det inte att förstå varför den agerar som den gör.

Observatör – aktör

Som observatör kommer du också vara en aktör. Eftersom observatören är involverad i samspelet kommer handlingarna vara som en aktör. Därför kan man aldrig som observatör stå utanför det man studerar.

Tanke: Det är svårt att utvärdera som aktör. Man blir hemmablind och därför kan det vara bra att ibland ta in någon utifrån som kan se på saken ”med nya ögon”.

Diagnos

Svårigheten är att man som observatör lätt missar det set som inte finns i sin egen verklighetsbild. Man måste vara uppmärksam och tolka ur aktörernas verklighetsbild för att de ska förstå. Därför är det viktigt att man förstår deras verklighetsbild och att man vet för vem och ur vilken synvinkel man tolkar och ställer diagnosen.

Handling

Intentionaliteten gör oss till handlande subjekt. Ordet är dialogens instrument och består av reflektion och handling. Handlingen är i reflektionen sin egen motsats och tvärt om, motsättningarna betingar varandra och ger varandra mening.

Tanke: Jag har tänkt på detta fast inte kommit fram till svaret innan. Jag anser mig vara, och vill vara en handlingskraftig person. Jag har alltid en massa projekt i huvudet som jag vill göra. Samtidigt funderar och grubblar jag ofta på hur man bör och ska göra saker. Jag försöker hitta nya ovanliga infallsvinklar. Jag har trott att detta var två helt olika synvinklar eller synsätt. På gymnasiet var jag var bra på matematik, filosofi och bild. Jag var inte alls utmärkande i några andra ämnen. Jag kände att jag drog mig mot de extrema ändarna. Att analysera och tänka logiskt i matematiken, att vara fri öppen i tankesättet i filosofi och att skapa och arbeta med färg och form i bild. Men om de inte är motsättningar för varandra utan förutsättningar för varandra blir allt mer uppenbart. Handlingen och reflektionen

driver varandra framåt. Fast jag vet inte om ämnena är varandras motsatser men det är i alla fall olika sorters tänkande.

Man måste vara beredd på att i aktörsynsättet använda sig av handling för att uppnå kunskap. Utan handling faller hela synsättet eftersom handling och reflektion är beroende och definierar varandra.

För att man ska få en förståelse och en djup kunskap är det viktigt att man samskapar och samreflekterar. Genom att reflektera pressas handlingen till rannsaking och genom handling pressas reflektionen på innebörd.

Handlingens centrala roll i aktörsynsättet kritiserar av andra synsätt som flummigt och att det bör ersättas med prövbara, mätbara variabler. Direkt handling i fältet hör inte hemma i vetenskapen skulle de hävda. Tvärt om säger aktörsynsättet att deras försök att göra allmängiltiga regler av allt vara flum.

Tanke: För mig är det viktigt att jag får fram ett tänkande och uppmärksamma och känna igen situationer så att jag kan styra personer åt en viss riktning. Då gäller inte allmänna, statiska regler utan det är viktigt att jag ska tillsammans med aktörerna få fram bästa resultat.

Verklighetsbild

Alla i samhället har sina egna verklighetsbilder. När man jämför alla verklighetsbilder i ett samhälle blir dess gemensamma delar den "objektiva verkligheten". Den verkligheten är giltig i det samhället och för de individer som ingår i det samhället.

Tanke: Det blir med dessa gemensamma värderingar vi bygger våra lagar men även våra oskrivna regler. Efterhand som nya individer och nya tankar förs in i samhället utvecklas dessa regler och normer.

Språk

Kunskaparens utgångspunkt bör vara vardagsbeskrivningar som sedan uttolkas vetenskapligt. Enligt aktörsynsättet måste man utforska med ett språk som överensstämmer med det man forskar om. Man måste sedan genom tolkningen, handlingen och reflektionen översätta kunskapen till någon annan form för att kunna förmedla den till någon utomstående.

Tanke: Man måste alltså ta reda på saker genom att interagera i en social situation. Vill man sedan förmedla sin kunskap till någon som inte interagerat i situationen måste man beskriva det på ett annat sätt. Därför kan man inte heller tvärt om komma in som en utredare i en situation och bedöma aktörerna. Man kan bedöma dem ur en extern synvinkel men det blir inte rätt bedömning enligt aktörerna för att han inte förstår situationen rätt. Därför kan man ha en extern utredare om man ska anpassa en verksamhet till något speciellt. Men man måste in och interagera för att kunna utveckla en existerande verksamhet mot ett visst håll.

Man måste som aktörskunskapare hela tiden gå vidare och utveckla språket. Om man beskriver något med de instrument som redan finns kan man inte utveckla utan enbart hitta nya kombinationer av det som redan finns. Därför är det viktigt att hitta nya sätt att uttrycka sig för att det ska ske en utveckling. Därför är aktörsynsättet för att uttrycka sina resultat i nya former än bara det skrivna och talade.

Det språket som gäller i just det tillfället har sina spelregler och sin spelplan definierad. Det som inte ryms inom spelplanen går inte att definiera för att det inte finns ord för det. Språket lever och förändras och dets om skrivs ned kommer få en annan betydelse i en annan tid.

Tanke: Det var nog bra att de gav ut Bibeln med ny text för några år sedan. Den förra versionen skrevs ner för länge sedan och språket har utvecklats mycket sedan dess. Hoppas att de som översatte har bra kunskap om språk och värderingar från då så att innebörden behålls men språket utvecklats.

Sociala verkligheten

Den sociala verkligheten kan betraktas som ett språkspel, där de tre formerna för betydelseangivning av olika fenomen är viktiga att begripliggöra

Den för-vetenskapliga tanke som stipulerar att ju noggrannare en företeelse kan mätas desto bättre begripliggörs den, äger ytterst begränsad giltighet i aktörsynsättet.

Tanke: Att bara för att det går att mäta är den mer giltig eller viktig gäller inte.

Vardagsverkligheten är fundamental för en förståelse av den sociala verkligheten

Tanke: Man måste leva i vardagen för att kunna förstå vad som händer. Var man inte där kan man inte förstå situationen i efterhand heller.

Det i vardagslivet uttalade faktiska äger en väsentlig mening i termer av att undantränga det möjliga.

Tanke: Eftersom man lever i en vardag med tydliga mönster blir man lätt hemmablind och kan inte se möjligheterna.

För att en ny kunskap ska föda insikt, personlighets-utveckling och direkt handling måste den vara menings-relaterad, äga känslorrelationer.

Tanke: Man måste känna lust och vilja göra något för att kunna utvecklas. Annars bara levererar man det som redan finns. Man måste se till att bli engagerad. Därför är det en väldigt stor del i projektarbete att få aktörerna engagerade känslomässigt, att känna och kämpa för saken helhjärtat.

Urval

Varje studie vill komma fram till ett resultat. Man kan aldrig beskriva hela verkligheten utan man måste fokusera på en del, ett urval. I aktörsynsättet använder man vanligtvis något eller en kombination av nedanstående för att definiera sitt urval:

- Rekommendationsurval
- Förståelseurval
- Problemororienterat urval

Rekommenderat urval innebär att man låter olika aktörer rekommendera andra intressanta aktörer. Förståelseurval innebär att man väljer ut ett urval av aktörer som visar sig vara betydande. Det problemorienterade urvalet innebär att man väljer ut aktörer som blir berörda av problemet. De behöver inte, som i förståelseurvalet, vara betydande utan endast berörda men för att få en mångsidig innebördsbestämning av problemet öka förståelsen.

Tanke: Jag har för mina valt att intervjua personer som är kompetenta och vana projektledare. Jag har genom ett förståelseurval valt dem som är mest kompetenta inom projektledning och dessutom täcker ledning av olika sorters projekt.

Datainsamling

I aktörsynsättet gäller att samtliga sätt att samla in data tar sin utgångspunkt i den dialoga situationen. Det innebär ett samspel mellan aktörerna.

Jag har använt mig personliga intervjuer (mellan 4 ögon) och i ett fall telefonintervju.

Mätning och reliabilitet

Resultaten i en undersökning i aktörsynsättet går inte att kvantifiera. Man kan därför aldrig placera resultatet på en skala eller att reliabilitetskontrollera.

Validitet

Det finns väldigt små möjligheter till validering av resultaten ur aktörsynpunkt. Ett sätt att mäta validiteten kan vara att mäta hur stor grad aktörerna accepterar resultatet. Ett tecken på att resultatet är riktigt är att aktörerna reagerar känslomässigt och förnekar den. Men man kan ljuga, både för och emot felaktiga resultat, och därför är det svårt att säkerställa resultatet.

Ett annat sätt att validera ett resultat är att mäta den faktiska nyttan av resultatens värde. Men det är endast möjligt i vissa fall.

Ett tredje sätt att validera är att se i vilken grad den skapat "dialektisk spänning" för fortsatt dialog. Dvs om resultatet har skapat nya dialoger och handlingar. I ett nyskapande perspektiv.

Tanke: För att mäta validiteten i detta examensarbete får man gå på det tredje sättet. Dvs se hur mycket jag har tagit ett steg framåt och skapat nya kontakter och handlingar. Jag har utvecklat en hel del i mitt tänkande kan jag personligen säga. Men hur man ska validera det är svårt på annat sätt än att läsa mina tankar som t.ex. den här.

I aktörsynsättet är en god praktisk validitet nödvändig för vetenskaplig validitet. Men en god vetenskaplig validitet är inte en nödvändig förutsättning för praktisk validitet.

Tanke: Dvs för att kunna uppnå vetenskaplig kunskap måste den baseras på något praktiskt. Men för att kunna uppnå praktisk kunskap måste du inte ha goda vetenskapliga bevis. Detta innebär att man sätter praktisk kunskap, ett hantverks-kunnande, i främsta rummet. Att det viktigaste är att man kan något och inte bara "vet" något.

Objektivitet

Med utgångspunkt från aktörsynsättets verklighetsuppfattning och i synnerhet intentionalitetsbegreppet, framstår ett eventuellt krav på objektivitet och värderingsfrihet som absurt och ologiskt. Människan är en subjektiv varelse, hon skapar verkligheten efter sina subjektiva intentioner, hon skapar själv omgivningens objekt och varelse blir därefter dessa via sina sinnen. Hur ska då subjektivitet kunna studeras av en kunskapare, som själv är en del av subjektiviteten, på ett objektivt sätt? Svaret måste bli att det inte går.

3 Föreställningarna

I detta kapitel beskriver jag de två dansföreställningarna ”ZAPP!” och ”AKRO 03”. Jag beskriver alla danser och nummer som ingick och tankarna bakom dem.

3.1 ZAPP! – En akrobatisk dansföreställning till livemusik

Föreställningen var mycket uppskattad och under våra 2 föreställningar fyllde vi danssalen på Dunkers Kulturhus, men jag var inte helt nöjd med arrangemanget. Vissa saker kändes inte bra för mig. Jag tyckte först och främst att vissa kläder var fula och jag kände mig inte bekväm i dem. Jag gillade inte heller projektledarnas sätt att styra projektet där vi andra inblandade inte fick gehör för våra synpunkter. Jag kände även att om jag fick välja skulle föreställningen vara mer spektakulär och inte så abstrakt som vissa danser var. Det berodde på att vi bara skulle lära oss danserna och inte fick reda på hela tankegången bakom de olika danserna. Eftersom det inte var självklart vad alla danser skulle visa förstod jag inte det. Jag ville inte ta bort den konstnärliga delen helt men jag kände att varje del ska man kunna uppskatta även utan att behöva tänka efter. Om man kunde kombinera så att varje nummer uppskattas direkt, samtidigt som det även finns en djupare tanke. Tanken med livemusik ovanpå inspelade skivor gillade jag däremot starkt. Anledningen till att det blev diktatoriskt styrt var att vi hade ganska lite tid att repa in allt. De flesta inblandade är upptagna människor med många järn i elden. Att ovanpå det klämma in repetitioner på helger och kvällstid är påfrestande. Vi var tvungna att vara klara i tid trots att koreografen inte kom hem från sin jordenruntresa förrän 1,5 månad innan premiären.

Projektnamn: ”ZAPP! - en akrobatisk dansföreställning till livemusik”

Koreografi: Jessica Lindell

Producent: Tobias Kastberg

Dansare: Jessica Lindell, Camilla Persson, Jenny Pettersson, Pontus Kastberg, Tobias Kastberg, Viktor Johnsson, Charlotte Wetterberg

Musik: Tobias Kastberg, Nicolas Rodriguez, Jesper Larsson, Ola Hultgren, Patrik Palmer

Tekniker: Viktor Hallonsten, Dunkers Kulturhus

Föreställningen bestod av 10 nummer:

1. Karaktärer
Paraply, väska, stress, mm. Introduktion av
alla dansarna i en ultrastressig miljö.
2. Sopkvast
Alla dansare medverkar utom Jessica.
3. Kli, kiss, stress
Jenny, Charlotte, Camilla
4. Stoldans
Jessica, Camilla

Pontus, Tobias, Viktor, Charlotte
6. Bakfull
Jenny, Camilla, Jessica
7. Par
Pontus, Jenny
8. Pinnar
Alla
9. Stepp
Jessica, Tobias
10. Sludans - Hold It Down
Pampigt avslut, alla medverkade

5. 3-, 4-, 5-takt

3.2 AKRO 03

Under första halvåret efter "ZAPP!" var det många som berömde oss och frågade om det blev någon uppföljare. Jag var inspirerad men kände att jag inte hade tiden som krävdes just då. Men jag lät mina idéer leka i hjärnan och sakta växte grundidén fram. I och med att jag inte fick förlängd anställning och inget nytt jobb så fanns tiden som krävdes. Jag kände mig övertygad att det vore värt allt jobb att göra en egen föreställning.

Vissa tankar var tydliga från början. Jag ville att all musik skulle vara baserade på färdiga låtar som sedan orkestern skulle spela ovanpå. Föreställningen skulle vara baserad på olika nummer. Alla delar skulle fungera för sig själva och hålla hög kvalitet, utmaningen var att få dem att fungera som en enhet. Detta kunde ske genom musiken eller kläderna eller ljussättning eller någon annan röd tråd. Hur det skulle knytas samman väntade jag med till senare. "Det löser sig", resonerade jag. Jag ville framföra showen i en lokal som kändes lyxig och inte någon fritidsgård eller liknande. Det måste andas kvalitet. Jag ville göra fler föreställningar än förra årets 2 stycken och de skulle vara längre.

Jag ville ha med några personer från "ZAPP!" och jag hade uppdrag om de ville vara med: Tobias Kastberg skulle ansvara för musiken. Jessica Lindell skulle få göra minst en solodans, helst en gruppdans också. Helst vill jag använda mig av samma musiker som senast. Jag hörde mig för men de flesta hade inte tid.

För att kunna genomföra föreställningen sökte jag ett kulturbidrag från kommunen. Tursamt har jag en far som arbetar med trycksaker så han kunde hjälpa mig med att få flyers och planscher tryckta gratis. Jag jobbar med reklam och gjorde även denna gång den grafiska profilen och trycksakerna.

För att komma runt problemet med att behöva samla alla för att repetera tänkte jag på olika lösningar. Jag kom fram till att det vore bäst att göra föreställningen med separata nummer så man kunde repa i mindre grupper där alla inte behövde vara närvarande. Jag ville även delegera ut ansvaret på de olika nummerna mer till dem som skulle genomföra dem. Det skulle i och för sig medföra att det konstnärliga uttrycket och originaltanken blev färgad av dem som framförde numret. Men detta såg jag som något positivt istället. Jag anser att om man får större ansvar att själv skapa något inom vissa ramar blir resultatet bättre. Jag ser två anledningar till detta:

- att man antigen verkligen tolkar tanken och gör något kreativt med den eller försöker framföra originaltanken så bra som möjligt. I båda fallen måste den som framför vara tekniskt duktig.
- om man får större ansvar för sitt nummer kan man inte skylla ifrån sig på producenten för t.ex. musik- eller klädval.

Ur aktörsynsättet är det viktigt att man skapar en dialog där man tillsammans kommer fram till en gemensam ståndpunkt. Man måste ge och ta i en dialog för att kunna skapa något nytt.

Det är både enklare och svårare att styra med delegerat ansvar. Lättare för man delar ut ansvaret och inte behöver ha kontroll på allt. Svårare för att man måste lita fullt ut på att alla gör sitt jobb, annars faller det och du får skulden fast det inte var ditt fel. Det är även svårare eftersom man måste tidigare förmedla vad man vill ha gjort så att de som ska göra det får arbeta igenom idén ordentligt. En annan aspekt är att man måste våga släppa taget, det var kanske det som var svårast för mig eftersom jag är van att göra det mesta själv. Jag har lite problem med "själv är bästa dräng"-syndromet.

Inför projektet ville jag att det skulle flyta smidigt mellan nummerna och därför göra så att övergångarna var enkla och logiska. Jag ville att vissa nummer skulle vara kortfilmer. Det finns flera fördelar med film. Man är inte begränsad till rummet utan kan byta miljö. Man kan göra omtagningar och klippa och därmed bara få med perfekta utföranden. Det blir en fin kontrast mot känslan av "här och nu" som livenummerna på scenen ger. Om man tilltalas av filmen och låter sig dras med får man en extra upplevelse. Gillar man inte filmen så får man i alla fall en andningspaus mellan livenummerna som kräver full uppmärksamhet. Det visade sig vara bra med film mellan nummerna eftersom in och ut blev smidigare och synkningen med musiken blev lätt att matcha.

Först ville jag att orkestern skulle ha en vanlig sättning med trummor, bas, gitarr och synth. Men de tilltänkta musikerna hade inte tid och jag ville inte använda musiker jag inte känner. Detta både för att jag inte var säker på att jag kunde lita på att de skulle göra ett bra jobb när de inte fick betalt och för att jag har svårt att vara riktigt uppriktig mot folk jag inte känner. Jag vill aldrig vara till besvär eller skapa konflikter även om jag vet att det är oundvikligt. Min bror tog ansvaret för musiken.

Det tog ett tag innan lokalen var bestämd. Vi kunde inte vara på Dunkers kulturhus pga. ombyggnad. Vi ville helst vara där för det fungerade så bra förra gången. Beslutet i första skedet om det skulle bli av eller inte kollade jag med Dunkers Kulturhus och då fick vi beskedet att vi kunde vara där. Men senare hade det planerats in en dansbiental våren 2004. Då skulle eventuellt golvet läggas om och då kunde vi inte vara på där. Jag fick olika svar varje gång och det var länge osäkert om det skulle bli någon ombyggnad eller inte. Jag letade efter alternativa lokaler men de flesta kändes inte bra.

Jag tog kontakt med Helsingborgs Konserthus, med ca 900 sittplatser. Så mycket folk skulle vi aldrig få och det är tråkigt med tomma platser. Konserthuset kunde erbjuda garderob och en tekniker som kunde lokalen, ljuset och scenen. Jag fick ett bra pris och tog chansen/risken efter en enkel men tydlig kalkyl. Jag behövde ca 500 personer som betalade 50 kronor i inträde om jag fick kulturbidraget på 10.000 kronor som jag sökt tidigare. Det borde gå resonerade jag eftersom vi hade ca 300 besökare året innan och då bara gav 2 föreställningar. Då fick inte alla

som ville se plats i lokalen pga. brand- och säkerhetsrisk. Scenen på konserthuset är bra för den är stor till ytan, ljudmixer och ljus finns på plats och behöver inte hyras in. Mycket utrymme behövdes för att kunna hoppa trampett som kräver ett par meters ansats. Scenen har även "byxor" (svarta draperier från tak till golv) så man kan skärma av och ringa in scenen på ett snyggt och proffsigt sätt. Teknikern på Konserthuset var trevlig och hjälpsam och han arbetade lugnt och metodiskt och var bra att ha att göra med. Hans personlighet var bra att ha i lokalen som kontrast mot mig som är väldigt sprallig och gärna gör allt nu och på samma gång.

Konserthuset är väldigt stort och har en fantastisk akustik för klassisk musik. Men skulle vi ha in förstärkare och en massa instrument så skulle ljudet studsas mot väggarna och det skulle inte låta bra. Det var lite synd eftersom grundtanken bygger mycket på livemusik. Jag tänkte att det räckte med att ha slagverk live för att skapa "livestämningen" jag sökte i grundtanken. Jag hade talat med Peter Wildoer som är en av Sveriges bästa hårdrockstrummisar. Han är otroligt duktig trummis och väldigt trevlig lätt att ha att göra med. Till skillnad från vissa andra musiker jag träffat är han öppen för alla musikaliska uttryck. Han kunde inte själv medverka på föreställningen pga. utbildning och en handledsskada. Men tillsammans satte vi ihop ramarna för hur de olika nummerna skulle kompletteras med slagverk och sedan repeterade han med de 2 slagverkarna som spelade allt live på föreställningarna. Det blev väldigt maffigt live med alla olika slagverk och den sökta känslan infann sig. Det kändes även varierande pga. att vi använde flera olika slags slagverk. Det är klart att jag helst skulle vilja ha en större del av musiken live och göra det inspelade mer minimalistiskt och endast som en grund. Men samtidigt tar det mycket energi och tid att sätta ihop en timme musik med ett helt band. Det hade behövts mer tid för musikerna att komponera och repetera. Det hade även inneburit att det blivit svårare att repetera med alla personer och ett fantastiskt mycket längre genrep. Så här i efterhand var det både tur och bättre att vi körde utan ett stort band. Nästa gång kanske man kan ha fler musiker på vissa nummer. Jag tror dock det räcker med högst 4 musiker. Ett bra sätt att strukturera upp och förenkla för alla är att spela ovanpå inspelat material, inte minst för att förenkla alla repetitioner.

När jag bestämt mig för att köra projektet på Helsingborg Konserthus och de medverkande var bestämde var vi ca 20 personer i projektet.

Pontus Kastberg - projektledare, dansare
Andreas Fernbrant - film, 3d-grafik
Tobias Kastberg - ljus, ljud, film, alltiallo
Jessica Lindell - solodans, stepp, jazzdansfilm, trio-dans, koreograf
Camilla Persson - solodans, trio-dans, koreograf
Britta Johnsson - trio-dans
Sakarias Lindell - gymnastikdans, plint, trampett
Vikter Johnsson - gymnastikdans, plint, trampett
Thor Holmgren - gymnastikdans, plint, trampett
Martin Krokstorp - gymnastikdans, plint, trampett
Petra Persson och Halmstad Frigymnaster - dans, trampett
Peter Wildoer - slagverkssamordnare
Mikael Wahlgren - slagverk
Jesper Sunnhagen - slagverk
Kenny Jäger - ninja
Zandra Jäger - ninja
Andreas Johansson - ljus, ljud, Helsingborgs Konserthus

Föreställningen bestod av 16 nummer och varade ca 1 timme:

1 Teaser & Välkommen

Reklam för DVD-filmen ”Saltomortalez” som jag medverkar i och är med och producerar. Den innehåller volter och akrobatiska trick utförda i ovanliga och snygga miljöer. Den släpps i oktober 2004. Vi visade en 3 minuters teaser på filmduken för att locka till intresse. När filmen var klar hälsade jag publiken välkommen.

2 Vy - film

A F; P K

Som start på hela föreställningen ville jag ge en skön lugn känsla och ville visa lite fina naturbilder till vacker lugn musik.

3 Fallskärm - film

C O; P K

Min kompis Christian hoppar fallskärm från flygplan och byggnader. Det ser både häftigt och läskigt ut.

4 Lugn

C P; J L

En lugn, vacker och graciös dans. Musiken var ”Nothing Else Matters” med stråkkvartetten Apocalyptica. Låten är från början skriven av Metallica, en riktig 90-tals-klassiker. Något vackert medan publiken fortfarande var på helspänn och mottaglig.

5 Plint

S L; V J; T H; M K

Nu blir det fart på showen för dem som slappnat av efter all film och vacker lugn dans. De använder sig av plintar och språngbrädor. De varvar volterna med funkig dans.

6 Ninja – film och live

Z J; K J; P K; A F

Volter, sparkar och slag i ett filmkollage. Visar de vackra linjerna och spänsten hos de duktiga syskonen. Filmen har starka färger som följer musikens växlande karaktär.

7 Jazz

J L; A F

En klassisk jazzdans där hon använder en stol.

8 Saltomortalez - film

P K; S W; A F

Ca 5 min pardans som består av 3 delar. En vacker film med dans i olika miljöer, t.ex. på en äng, på ett grustag, på en strand och i en skog. Musiken är specialskriven för filmen av Emil Vaker, Cavalry Music.

9 Tjejer

Halmstad Frigymnaster – Gymnastikfristående

De framförde sitt fristående. De är väldigt samspelade och blandar volter och dans.

10 Städa - film

A F; J L

Jessica föreställer städerskan som ska städa hela konserthuset men hon vill dansa på scenen. Hon går i sin egen värld och börjar smådansa lite. Hon hoppar upp på scenen och plötsligt är hon där med ljus och allt. När allt går som bäst kommer vaktmästaren in och skriker på henne. Snabbt klipp och ljuset blir normalt igen. Vaktmästaren blänger på henne och går arg iväg. Hon fortsätter att dansa lite och går sedan av scenen och fortsätter ut.

11 Crazy legs – live och film

P K

Jag har hittat på en rolig figur som heter ål-killen, en ganska bisarr figur med tajta kläder och en rolig dansstil. Man ska skratta åt honom och hans ålaaktiga dansstil. Mot slutet av framträdandet kompletteras livedansen med filmad dans och konstiga miner på filmduken.

12 Stepp

J L; M W

Detta nummer börjar som ett klassiskt steppframträdande till swingmusik. Den övergår sedan i en modern del till hip-hopmusik. Sedan utmanar dansaren slagverkaren i rytmduell. De avslutar tillsammans i ett inferno av steg och slagkombinationer.

13 Swing/lindyhop - film

M A; J J; P K; A F

Jag dansar swing med min flickvän och ville visa hur kul och bra det ser ut. Marielle och Johanna är 2 av de duktigaste dansarna i Club HepCat

14 Grabbar

S L; V J; T H; M K

De visar upp sitt fristående som de för tillfället var Svenska Mästare med. Precis som nummer 8 var det gymnastisk dans blandat med volter.

15 Arg

C P; J L; B J; A F

En modern dans som kontrast mot resten som var ganska strikt. Camilla är en färgstark person. Numret är en energisk urladdning och tjejerna tog ut sig fullständigt.

16 Trampett

S L; V J; T H; M K; A F

Som avslutning på det hela ville jag ha något lättsmält och extremt. Trots ganska lite utrymme och en stor risk att landa i publiken utförde killarna höga och stiliga volter. Hoppen kompletterades med 3d-grafik på filmduken

4 Teori

I det här kapitlet har jag samlat all information och alla tankar jag har bearbetat under processen. Jag har läst ett antal böcker och gjort 5 intervjuer á cirka 30 minuter. Kapitlet består av 2 delar, först litteraturstudie med mina egna tankar och sedan intervjuerna.

4.1 Litteratur

Jag har läst böcker i ämnet projektledning/projektkunskap. Jag har under läsandets gång skrivit ner övergripande stolpar från texten och samtidigt skrivit egna tankar relaterade till texten. Ibland har jag glidit iväg lite från texten men har försökt att hålla mig inom ämnets ramar. Jag har även läst några få artiklar och delar av böcker som inte nämns i texten eller i referenslistan. Det betyder inte att de varit helt onödiga men de passade helt enkelt inte in. En del text är mina egna funderingar och är svåra att härleda.

Jag har läst 4 böcker noga. Det som tilltalat mig har jag sammanfattat och skrivit ner och oftast kommenterat.

4.1.1 Jakten på det effektiva projektet

ISBN: 91-648-0161-1

Denna bok fokuserar på att presentera olika metoder för att planera och strukturera upp projekt på ett effektivt sätt.

SWOT - Strength, Weakness, Opportunities, Threats

Detta är ett sätt att hitta kärnan i sitt projekt. Den går ut på att man analyserar och skriver ner styrkor, svagheter, möjligheter och hot för projektet. Dessa används sedan som beslutsunderlag.

WBS - Work Breakdown Structure

Denna metod går ut på att man bryter ner projektet i dess beståndsdelar för att skapa en översikt på allt som ska göras i projektet. På detta sätt bestämmer man vem som gör vad och vem som är ansvarig för vad. Man definierar också hur de olika delmomenten är relaterade till slutprodukten och till varandra. Resultatet av en WBS är en hierarki av övergripande mål, delmål och arbetsuppgifter för projektet. Man fastställer även i vilken ordning de olika delarna ska utföras och hur lång tid de beräknas ta. Man kan därmed beräkna när man ska starta en viss aktivitet. På detta vis får man en övergripande förståelse för hur man ligger till i tiden och var man ligger efter och måste sätta in mer resurser.

Tanke: WBS verkar bra för att skapa en översikt på projektet och att veta var man står och sätta press på de delar där man ligger efter. Jag tycker att det verkar vara ett bra sätt att kalkylera totala tiden för ett projekt med eftersom den är grafisk och lätt att överskåda. Den förmedlar bilden av projektets framskridande på ett bra sätt eftersom man kan bocka av avklarade delmål. Denna typ av visuella hjälpmedel tror jag är bra för psyket och fungerar som motivation i faser när det känns tungt. Det är viktigt att lägga in bufferttid där man kan utveckla idéer eller komma ikapp i delar som hänger efter.

Gantt

Detta är en grafisk metod att placera in projektets aktiviteter i tiden. Varje aktivitet symboliseras av en stapel. Den ger en enkelt, översiktlig bild över projektet. Fungerar och kan användas på samma sätt som WBS.

Tanke: Både WBS och Gantt saknar en markering av vad som är viktigast i projektet. Man kan själv vilja lägga till en sådan sak. Det kan göras ganska enkelt med en färgmarkering. I Gantt-metoden saknar jag vem som är ansvarig för vad, men det kan man själv lägga till. Då ser man snabbt projektets kärna och kan agera efter det, det tycker jag är viktigt och värdefullt.

PERT - Program Evaluation and Review Technique CPM - Critical Path Method

”En grafisk framställning, som visar ordningsföljden och sambanden mellan de delarbeten som krävs för att fullborda ett projekt” (Karlsson 1965:1 Nätverksplanering)

Tanke: Detta verkar vara en mer invecklad och striktare uppdelning med fler regler. Detta gör att den inte blir lika snabbtolkad som de föregående metoderna. Man måste tolka för att förstå. Jag föredrar när det räcker att man tar en snabb titt för att få en övergripande förståelse. Jag anser att det måste vara snabbt för att man ska kunna ta snabba beslut innan idéer hinner flyga bort. Sedan kan man sitta ner för att resonera och tolka för att få en djupare förståelse.

Att arbeta hårt på sin image av seriositet, att man kan sin sak. Man måste kunna beskriva projektets alla delar och delmål så att finansierarna vågar investera tid, pengar och andra resurser i projektet. Samtidigt får man inte låsa upp sig så alla snäva ramar blir regler utan användning. Ramarna ska hjälpa till för att underlätta arbetet och vara hjälp till rätt beslut vid vägval. Båda dessa funktioner är viktiga. Den första är att kunna övertyga genom starka konkreta argument. Den man ska övertyga kan ju inte området för då hade den gjort det själv. Därför måste man presentera på ett lättförståeligt och kraftfullt sätt. Samtidigt i det skedet är det viktigt att vara färgstark och visa sitt engagemang för sin produkt, vara kunnig om dem och inte bara bra på att sälja. Den andra delen är viktig för projektets dynamik. Man ska ha övergripande riktlinjer för hur man ska tänka och agera. Men samtidigt måste projektets deltagare kunna ta egna beslut och låta sin personlighet färga av sig på projektet. Annars blir resultatet för strikt, omänskligt och tråkigt. Det handlar om att ha en filosofi som alla kan acceptera och röra sig inom. När man sitter fast i problem eller i knepiga vägval ska man kunna få hjälp av regler och kartor och diagram och mål för att komma loss och ta beslut. Dessa verktyg ska användas för att hitta rätt riktning i projektet inte för att följas slaviskt.

Tanke: Metoden började användas inom det amerikanska flygvapnet. När det var lyckat där trodde man att metoden kunde appliceras på alla projekt. Det känns rätt så typiskt människan att tro på vetenskapen och matematiken framför förnuftet. Det kom ett nytt regelfyllt redskap som lösningen på alla problem. Om man bara följde reglerna och kunde använda metoden rätt fungerade den toppen. Det kunde ju alla se eftersom den var logiskt uppbyggd. Så fort det kommer något nytt vill alla att det ska vara den slutgiltiga, allmängiltiga, universella, perfekta lösningen. Den totala sanningen, man vill så gärna tro på den. Den enskilda människan är bra på att hitta på egna teorier och samband och letar sedan efter bevis på dem istället för att granska sina argument. Det bevisas ännu en gång att det enda vi kan lära av historien är att vi inget lär av historien.

Om man argumenterar genom att jämföra med andra alternativa lösningar ska bara visa dem

om de stärker ens egna argument. Alternativen får aldrig vara ett tänkbara alternativ så att de som beslutar måste tänka för att kunna ta beslutet. Det är viktigt att man kan snacka för sin idé men inte på ett skrytsamt sätt utan bara veta sina argument och kunna förmedla dem på ett övertygande sätt.

Tanke: Eftersom jag har svårt med namn och utseende kan man kanske i något större projekt ta foto och skriva in namn på alla i organisationsschemat. Då kan man lättare komma ihåg att man får en trevligare kontakt. Se till att snacka lite med alla så att man får tilltro av arbetarna. Jag tänkte detta när jag läste om Terminalen i Stockholm. Det vore det trevligt att ta lite tid till att snacka med gubbarna och ha namn och foto på alla i projektet.

Det är viktigt att förstå projektets historia för att veta vilka relationer som redan finns. På så sätt hitta de informella kanalerna för beslut och hur man får tag på rätt folk. Man måste känna sina arbetare i organisationen och veta vad man kan och ska förvänta sig av dem. Först då kan man veta hur man ska leda dem för att de ska bli som bäst.

Tanke: Jag kommer att veta vilka jag vill ha med igen och vet bättre hur jag ska leda de olika personerna. Jessica gör vad hon sagt och hon ska ha det hon kräver och gärna snabbt. Dra inte på småsaker, om hon behöver en stol så fixa den snabbt och lätt. Andra personer behöver främst strikta linjer, inspiration och uppmuntran av mig för att komma framåt. Några måste stoppas för att inte gå för långt åt sina egna håll och ifrån grundidén. Det finns många typer av folk och det är upp till projektledaren att känna och läsa av och styra arbetet på rätt sätt så att alla får det ledarskap de behöver.

Problem med projektledningslitteratur är att den ofta utgår från ett fåtal stora fall och ska samtidigt kunna appliceras på alla projekt. Men det är tydligt att det inte går. Projektledning är ingen exakt vetenskap med universella regler. Alla projekt har en historia och man måste ta hänsyn till det. Alla inblandade har en historia och är sammankopplade på något sätt.

Tanke: När man ska ta in nya personer i ett projekt måste man lära känna dem först. Testa deras synsätt och hur de fungerar tillsammans. Det är ganska krävande att arbeta med Andreas på vår långfilm Saltomortalez eftersom vi tycker helt olika om många saker. Men vi har en respekt för varandras kunskap som hjälper oss vidare. När problem uppstår och vi vill lösa dem på olika sätt blir det konflikt. Han vet inspelningstekniska argument men kan inte formulera och motivera dem. Jag tar snabbt ställning till olika saker och behöver konkreta argument för att ändra mig. Jag måste låta saker växa inom mig innan jag tar ställning annars finns det risk att jag förkastar bra idéer.

Ett bra sätt för att få reda på hur människor fungerar är att göra något praktiskt tillsammans. Istället för att intervjua och låta personen tala om sig själv så får man verkligen veta hur den agerar. Det behöver inte vara något stort, bara så man får en känsla för hur personen är.

4.1.2 Projekt - Organisation för målorientering och lärande

ISBN: 91-44-01243-8

Denna bok tar upp de olika problem och metoder som olika sorters projekt innebär.

Om projekt, projektledningsläran och andra perspektiv

Det finns flera olika synsätt på hur lyckade projekt är. Två grundläggande synsätt är:

- Hur genomfördes projektet? Har tid- och kostnadsplan hållits. Man fokuserar på processen.

- Vad har åstadkommit? Man fokuserar på resultatet. Då blir vägen till resultatet oviktig och fokus ligger på om det fungerar, är lättskött osv.

Projekttriaden

Alla projekt står på 3 ben. De är olika viktiga i olika projekt men kräver balans. De 3 benen är pengar, tid och funktion. Med andra ord hur projekt ska finansieras, när det ska vara klart och vad ska åstadkommas. Projekt ser helt olika ut beroende på vilket ben man fokuserar på.

Typer av projekt

Det finns olika sorters projekt med olika förutsättningar och möjligheter:

- Forskning – Vet inte ens om resultatet är möjligt.
- Utveckling - Leverera ett nytt system.
- Anläggning - Bygga en industri eller liknande. Ofta många inblandade i projektet.
- Installation - Datasystem. Fungera med gammalt dessutom outtalade krav.
- Krig är en sorts projekt som kombinerar alla 4.

Vissa vill lägga till kundens nöjdhet som ett ben till triaden. Exempelvis blev operahuset i Sydney 14 gånger dyrare men blev ändå bra i slutet eftersom det är en stor turistattraktion. De 3 första benen räcker inte för att utvärdera den synvinkeln. Om det blir en succé beror både på när och hur man utvärderar. Det gäller att se till att man får en god relation till dem som ska utvärdera och se till att de har samma synvinkel som du.

Konflikter

Det finns flera olika angreppssätt till konflikter.

- Undvika att ta tag i dem och hoppas att de lägger sig.
- Hantera dem genom att ta tag i dem försöka lösa dem.
- Det bästa och svåraste är använda sig av dem för att komma vidare och få nya infallsvinklar.
- Konflikter kommer alltid att dyka upp men man ska försöka vända dem till att skapa kreativitet. Världen förändras och projekt kommer att utvärderas med kunskap som inte fanns vid specifikationen.

Tanke: Genom hela min skolgång har jag blivit hårt itutad att man ska vara granskande mot all fakta och vara ifråga-sättande. Detta har lett till att jag förväntar mig att alla teorier ska avslutas med att de inte stämmer eller åtminstone inte alltid fungerar eller bara fungerar i teorin. Jag tror därför väldigt lite på teorin och kan bara fullt lita på egna erfarenheter eller de fall jag helt förstår. Det har gått så långt att jag utgår från att endast matematiska teorier är helt sanna, men det kanske beror på att jag läst för lite matematik.

Styrning av produktutvecklingsprojekt

Exemplet när Ericsson skulle komma in på Japanska mobil-telefonmarknaden. Istället för den annars brukliga vattenfallsmodellen använde de fontänmodellen. Detta innebär att istället för att alla startkriterier och slutkriterier för olika delmoment löser av varandra så ska projektets alla delar utvecklas parallellt. Det medför större krav på projektledningen och leder till många möten för att alla måste förstå varandras problem i de olika delarna.

Vattenfallsmodellen

- Medarbetarna blir specialister på sitt område
- Utvecklar ofta gamla saker istället för att skapa helt nya
- Medarbetarna får ingen översikt och helhetskänsla
- Bra kontroll i alla steg
- Man lär sig i överlämnandefasen

Fontänmodellen

- Medarbetarna får en bredare kunskap men blir inte lika snabbt specialister
- Ser helhet och se nya sätt som gynnar fler delar
- Alla får en översikt på hela projektet
- Mycket möten för att förmedla info om alla delar
- Blir ofta tungrott p.g.a. mycket jobb på projektledningen
- Man lär sig hela tiden och lär sig om alla delar

Man kan ha bra kontroll om man är noggrann men det blir svårt att se tidsgröpar och därmed svårare att vara förutseende med tidsplaneringen. Brutna tidsramar kan leda till sämre rykte och missnöjda kunder.

Hård tidspress och deadlines drar allt mer till sin spets. Man får ta beslut av karaktären ”allt eller inget”. Man blir tvungen att kassera många saker direkt som kan vara viktiga i längden. Brookes lag säger att om man tillsätter mer folk p.g.a. tidspress blir det ännu mer försenat.

Ledning av IT-projekt

All programmering i IT-systemet måste testas noga innan man börjar använda det. I mjukvaruprojekt kvalitetssäkras man noggrant och oerhört mycket. Det tar lång tid och det måste finnas en tydlig plan för testerna.

Tanke: När det gäller datorprogram, som t.ex. mitt dataspel, är det viktigt att räkna med att det mesta går fel. Bra om man har uppspaltade krav som man kan bocka av. Bryt gärna ner alla krav till det minsta så blir allt tydligare samtidigt som man känner sig duktig och ser att det går framåt.

Tanke: När man gör hemsidor är det viktigt att göra en detaljerad specifikation innan. Man gör sina analyser med antaganden om kundens datorer. Man måste kolla upp och skriva ner allt noggrant i kravspecifikationen vad som krävs. T.ex. programvara, datorkraft, lagringsutrymme, utläring av modul, sladdar, nätverk, typ av datakort, ingångar, överföringshastighet, hjälpprogram, kameror, hur ska det uppdateras i framtiden. Med andra ord allt som kommer att påverka. Med en tydlig kravspecifikation med begränsningar är viktig eftersom kunden oftast inte vet exakt vad den vill ha och ofta kommer med fler krav i efterhand. Det är även bra att skriva ner saker som inte kommer att fungera. Det går oerhört sakta att ladda film med en modemuppkoppling, man kan inte se hemsidor i flash utan flashspelare, vissa funktioner fungerar bara i vissa webbläsare osv. Sträva alltid efter att skriva ner så mycket som möjligt av det här var tydlig i kommunikationen annars sitter man där med halvlögner inför kunden. Gör inget om du inte kan vara ärlig och erkänna dina misstag för kunden. Att skapa ett rykte om att man alltid kör med raka rör är viktigt i längden. Man

kanske missar några jobb men det blir roligare att jobba i längden.

Tanke: Ha en kontinuerlig kommunikation så att man har koll på vad som händer i projektet. Även om inget hänt så stäm av läget. Man ska inte vara sträng och ha krav i tonen bara så att man uppdaterar alla om vad som gäller. Jag vet själv hur jobbigt det blir annars. Var trevlig helt enkelt. Man måste småprata lite först och inte så rakt på sak, det är inte trevligt. Man måste bry sig om och var intresserad av annat än projektet för att medarbetarna ska känns sig bekväma. Om det inte kommer naturligt så tänk ut lite saker. Snacka inte väder men något som den du talar med brinner för.

Tanke: Skapa snabbt en prototyp som kan testas och utvecklas. Då får de inblandade en visuell upplevelse och därmed en bättre förståelse för vad man vill, kan och ska åstadkomma. Det är lättare att diskutera något man kan ta på. Det är viktigt att den är väldigt grundläggande och helt utan design och finess så att all prestige försvinner. Alla delar måste kunna förändras om det behövs.

Lärande i projekt

Det finns 2 sätt att se på lärandet i projekt:

- Kontroll - alla ska veta exakt vad de ska göra. Att följa och genomföra planen viktigast. Man ser tillbaka och lär av misstag.
- Lärande - förutsättningar för kommunikation. Skapa förutsättningar för kommunikation mellan de inblandade. Decentraliserade beslut där alla blir delaktiga.

Tanke: Det är svårt att förespråka lärande när det är pengar och mätbara resultat som styr projektet.

Kontroll fungerar bäst med strikta rutinjobb där man är van och känner igen sig i aktiviteterna. Man gör en plan och bockar kontinuerlig av och sätter in extrainsatser om man är fel i tidsplaneringen.

Kontinuerligt lärande fungerar bäst när man jobbar med flera saker parallellt och hittar nya vägar. Det krävs att man kan diskutera lätt och fritt. Alla får en bra insyn och alla kan hjälpa till och ge information ur denna synvinkel.

Med synsätt 2 får köparen av systemet bättre insyn och förståelse för problemen och kan bättre hjälpa till. Man blir mer delaktig, får personligare kontakt och vilja lösa problem istället för att bli arg.

Tanke: Se till på mötena att sitta avslappnat, ha tillgång till blädderblock och penna för att snabbt kunna skissa. Häng upp anteckningar på vägg så man lätt ser dem. Ha alla specifikationer synliga och sätt upp punkter och en tydlig prioriteringslista. Alla inblandade måste vara överens om projektet/företagets strategi och kunna förespråka den. Har man koll på hela verksamheten är det lättare att göra ett bra jobb som passar in. Det tar mycket tid och kraft men ger bättre kvalitet.

Individuell innovativitet och snabba projekt

Nya idéer motarbetas ofta från många håll. Man måste vara uthållig. När något fungerar är man inte villig att ändra. Påverka personligen med bra argument. Får man ett förslag i fel format blir man lätt skeptisk och får en felaktig syn på saken. När man väl har en uppfattning om något är

det svårt att överbevisas och byta åsikt.

För att nå ut är tid och tajming viktigt plus att man måste hitta rätt kanaler.
Tanke: Tänk igenom vilka kanaler som är bäst och vilka strategier man har för de olika kanalerna.

Som ledare måste man vara ”muren” utåt. De som arbetar i ett projekt måste känns sig trygga bakom ledaren och låta honom ta alla smällar. Först när de känner sig trygga kan de vara kreativa och tänka fritt. Saknas detta stöd faller ledarens roll. Han får inget förtroende från de i projektet och därmed ingen djupare insyn om projektets fortskridande. Ledaren kan då inte ta riktiga beslut och allt blir en ond spiral. Lösningen är att bygga upp ett förtroende hos och hjälpa sina medarbetare. Se upp till dem och den kunskap de har.

Man måste följa upp efteråt så de inblandade kan reflektera över sina beslut och få användning av sin nya kunskap och få uppskattning för sina hårda insatser.

Uppmana till horisontella kontakter mellan olika specialister i projektet. Man kan snacka sig samman utan krav på formalitet. Skapa förutsättningar till det.

Det finns ett kritiskt läge när man ska gå från den fritt idéskapande och utvecklande fasen till att frysa utvecklingen och andra ska ta över och skapa en produkt av idén. Att få förtroende från dem som ska lämna över är viktigt. Man kan här redan initiera en version 2 som får dem att kunna fortsätta sitt utvecklingsarbete. De kan gärna vara med i uppstarten till produkten så att deras tankar förmedlas till de inblandade.

Projektledaren ska vara som en motor som inspirerar deltagarna. Han ska ge energi. Viktigt att projektledaren inte blir bestulen på energi av uppdragsgivaren utan får lova att sköta sitt jobb.

Tanke: Alla måste ha tilltro till ledaren annars blir han motarbetad och allt går sämre. Stark men lyhörd ska en ledare vara.

Styrning av preklinisk läkemedelsutveckling

Inblandade har djup kunskap, olika mål och ofta väldigt drivna utan pengar. Ledaren måste vara kunnig på många områden, ha ett stort förtroende för de inblandade och de måste ha förtroende till honom.

De inblandade i forskningsprojekt har lång akademisk bakgrund och är därför redan ”utsorterade” bland ambitiösa, drivna och ”duktiga” människor. Eftersom de har under en lång tid lotsats in i vetenskapstänkandet och känner till hur saker går till, både formellt och informellt. De behöver därför inte styras med järnhand för att prestera utan kräver en ledning som är kunnig kan hjälpa dem åt exakt rätt håll. Just den här vägledningen är viktig eftersom det tar lång tid att komma framåt och många vägar att välja. Medicinsk forskning bedrivs på nästan samma sätt överallt. Det finns tydliga normer för hur man går till väga för att förmedla resultat. Man forskar på olika områden och når resultat som man vill få publicerade i tidskrifter. Det finns ett fåtal framstående tidskrifter som alla vill vara med i. När man blivit publicerad har man åstadkommit något och ens status höjs. Även om forskningen drivs på olika sätt så är alla inom den världen medvetna om hur det sedan går till med publicering och hur lång tid det tar att skapa ett läkemedel. Så även om projekten drivs på ett ”lösare” sätt så är de inblandade väl inkörda på rutinerna och är vana vid personligt ansvar. De har varit bland de

bästa eleverna på gymnasiet för att kunna utbilda sig vidare, sedan läst 4 år på universitet i högsta tempo, och sedan ofta doktorerat i 4-5 år. Så det är inga slappa personer inom läkemedelsprojekt.

Tanke: Inom läkemedelsutveckling och områden som är väldigt komplexa så är det en stor fördel om projektledaren är väldigt insatt och behärskar komplexa resonemang inom området. Har den inte en stor kunskap blir den inte en person man går till för att få hjälp. Därmed tappar projektledaren sin överblick på projektets delar och det blir svårare att styra projektet på ett bra sätt. Projektledaren ska vara någon man ser upp till p.g.a. dess intelligens och kunskap. Då vill man få hjälp från den och man förväntar sig att den kan ha kloka synpunkter. Det underlättar att projektledaren kommer från "golvet" inom projekt eftersom han då vet hur allt går till därmed har man en större respekt hos arbetarna. Min egen erfarenhet från ett sommarjobb när jag jobbade med att plasta in broschyrer på Ralton. Arbetarna tyckte oftast att deras chefer var dumma som inte fattade hur arbetet gick till. Men de chefer som hade klättrat upp till sin tjänst ansågs okej och fattade lite i alla fall.

Tanke: I min föreställning hade jag inte behövt veta ännu mer om dans eller musik för att göra ett bra jobb. Det är klart att jag lättare kan förmedla min idé till gymnasterna än till musikerna. Jag har tränat gymnastik i hela mitt liv, varit ledare för de inblandade gymnasterna i 6-9 år och vet det mesta om gymnastik. Jag har spelat en hel del musik i olika rockband men är inte klassiskt skolad i det. Jag tror ändå att det räcker med en grundläggande förståelse och lyhördhet inom projektets olika delar för att få "respekten" från de inblandade. Att driva en föreställning är inte en exakt vetenskap som läkemedelsforskning. Det krävs inte att göra något exakt på ett sätt utan flera sätt kan vara rätt. Min erfarenhet talar klart för att det både blir bättre och lättare att leda personer och projekt där man förstår deras möjligheter och begränsningar.

Det är viktigt att etablera känslan av att projektet rör på sig även när det inte syns tydligt. Detta kan man göra t.ex. på gruppmöten där alla redovisar vad som hänt och är på gång.

Tanke: Det är viktigt med möte där man stämmer av de olika delarna. När man gör detta kan man också visa grafiskt genom att kanske bocka av eller på något annat sätt visa att man går framåt, närmar sig ett mål eller delmål. Just det grafiska har stor betydelse för mig. Det behöver inte vara avancerat, ett blädderblock med saker att bocka av, en tidslinje på ett centralt hängande blädderblock. Det viktiga är att lätt kunna ta upp idéer och se att något händer.

Tanke: Detta examensarbete är inte av den karaktären. Det mår bra av hårda riktlinjer och milstolpar som ska bockas av. Att hela tiden veta vad som ska göras se tydliga delmål. Precis som jag och Bertil bestämt ska det vara en tät kommunikation som är mycket upp till mig.

Interorganisatoriskt samarbete i produktutvecklingsprojekt

Om man skapar en tydlig idealbild av hur man vill vara som ledare kan man lättare komma dit. Att skriva upp sina ledord kan vara en stor hjälp även om man inte använder dem senare. Om man funderat över dem medan man formulerade dem så finns de med i bakhuvudet.

Tanke: Ta ställning till om vi ska ha roligast av alla på gymnastikträningarna eller om vi ska lära oss de svåraste övningarna. De olika alternativen kräver helt olika planering. Den första kräver en glad och uppfinningsrik ledare medan den andra kräver mer planering och en mycket större fokusering som innebär mer slit med tråkig styrketräning, grundträning och disciplin. Har man en tydlig filosofi kan man mycket lättare göra något åt sina brister än om alla drar åt

olika håll. Man slipper bli ledsen när det går dåligt på tävlingen om man bara har haft roligt på träningen. Vill man ändra en levande filosofi kan det ta tid. Få de inblandade att bli medvetna om och ändra sina inkörda rutiner tar tid och kraft. I en första anblick verkar det som att alla tävlingsföreningar vill vinna. Men efter snart 10 år som tränare på SM-nivå är det inte lika självklart. Disciplin kräver engagemang från alla parter och det är jobbigt. Utdelningen kan kännas liten med tanke på att man tävlar 2-4 gånger/år och vinsten består av endast en medalj. Det är klart att elitidrottaren har glädje av målmedvetenhet och struktur resten av livet. Tanke: Det vore intressant att bedriva ett projekt genom Svenska Gymnastikförbundet om organisation. Jämföra olika förenings uttalade och outtalade filosofier och därmed hitta riktlinjer för hur en framgångsrik organisation ser ut. Man kan jämföra med Danmark där det är helt annorlunda. De har gymnastik i skolan på ett helt annat sätt. Där står det i läroplanen att man ska kunna stå på händer och göra en volt. Att få en bra kroppsuppfattning ger en bättre och tydligare självbild och mer självsäkerhet som är väldigt bra för resten av livet.

Samarbete

Samarbete kan ske på olika sätt med olika mycket engagemang och kontakt. Man kan dela in samarbetet i 4 olika typer, kontrakt, barn, vuxen och partner. I projekt kan man ha olika nära kontakt och samarbete med sina partners. I den enklaste formen fungerar det bara som ett kontrakt där man bestämmer vad alla inblandade ska göra. Sedan kan man utveckla samarbetet mer och mer. Den mest utvecklade formen av samarbete är partnersamarbetet. Desto mer man utvecklar samarbetet desto mer inflytande, insikt och tidigare engagemang får partnern i produkten.

Tanke: I Akro03 projektet fick alla vara med från mitten av projektet. Jag hade bestämt alla nummer, var vi skulle vara osv. Samarbetet i projektet klassas som ett vuxenförhållande där alla fick veta de yttre ramarna och sedan skapa. I "ZAPP!" fungerade samarbetet på barn/kontrakt-nivå. Vi fick ta till oss deras instruktioner och göra det. Det fanns liten plats för argumentation och insyn i projektledningens tankar. "ZAPP!" blev mer lik grundidén från skaparna men mer enkelspårigt eftersom vi medverkande inte kunde få en djupare förståelse och därmed inte ge vår roll en tolkad karaktär. Jag tyckte det var sämre. Detta var också en av anledningarna till att jag ville vara projektledare nästa gång. Då skulle det vara upp till de inblandade att skapa och tolka själv.

Det uppstår lätt problem i kommunikationen om du ska samarbeta med andra företag som inte är vana vid dina metoder för projekt. Ha detta i åtanke och starta långsamt och låt de inhyrda göra det de är bra på och efterhand samtidigt lär dem kulturen. Med tiden kan man ge mer ansvar.

Tanke: Man ska aldrig ta något för givet utan alltid räkna med att allt tar längre tid än väntat. Detta leder oftast till att kostnaderna ökar.

Tanke: Viktigt att förstå och förmedla de olika tankesätt och filosofier som de inblandade har. Vad som är viktigt och vad som prioriteras måste lyftas upp till ytan så att alla känner till och agerar efter det.

Man kan förebygga konflikter genom att i inledningsfasen göra strikta åtagandelistor. Efter "ZAPP!" skrev projektledaren att det var det viktigaste att tänka på till nästa gång. Jag gjorde det och det blev bra även om det kunde ha varit ännu tydligare. Ett annat sätt är att hålla en kontinuerlig, öppen diskussion med alla parter. Man måste våga visa sina svaga sidor och

hjälpas åt så alla vinner på det.

Ett exempel på olika företagskulturer var samarbetet mellan Volvo och Mitsubishi. I japanska projekt är det oftast fler personer som bestämmer vilket ger långsamma beslut som är väldigt detaljerade. Detta gör att organisationen är beredd när det är dags att genomdriva besluten och då går det fort. I den svenska varianten är det oftast färre personer som bestämmer och man löser detaljerna efter hand. En tredje variant är när ledningen bestämmer allt snabbt och lätt. Arbetarna gör endast som de blir tillsagda och exakt enligt planen.

Förtroende

För att kunna samarbeta krävs det att parterna litar på varandra att de ska utföra det sina uppgifter. Förtroendet man har för sina samarbetspartners växer fram under tiden och kan bli olika starkt,

Man kan dela upp förtroende i 3 olika sorters.

- Kontrakt - Man gör vad man skrivit ner.
- Kompetens - Att utföra något på ett kompetent sätt.
- Goodwill - Att göra sitt yttersta.

Man strävar efter den siste men där finns inte alltid utrymme. Det tar tid och man måste bygga upp ett förtroende. För att nå den 3:e nivån måste man ha uppnått de tidigare nivåerna först.

Desto större osäkerhet projektet har desto flexiblere ledning krävs. Om projektet har låg risk och består av att använda existerande lösningar så är en mer styrd, planerad och strukturerad ledning och process bättre för att genomföra projektet.

Styrformer kan vara formella och informella. Om man tar ett beslut och ska implementera det hierarkiskt tar det tid att driva igenom det den hela vägen ner genom organisationen. Man kan underlätta genomdrivandet av beslut genom enkla informella lösningar. Ett enkelt sätt är att placera alla på samma ställe. Då är det svårt att undgå att veta vad som händer eftersom man sitter mitt i smeten. Den formella styrningen fungerar som en ram som styr arbetet i rätt riktning.

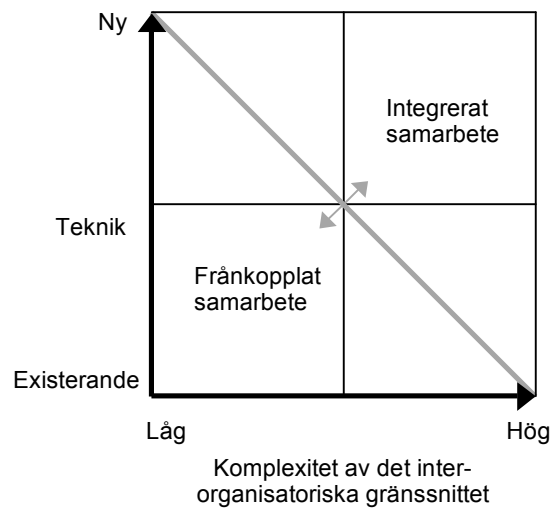
Tanke: Om det formella ska vara en ram behöver den inte vara så detaljerad utan endast som riktlinjer som visar det viktigaste som man måste vara enade om i projektstarten. Andra beslut som kan ändras under tiden kan man ha en öppen diskussion om.

Interagerat kontra fränkopplat samarbete

I samarbete mellan organisationer finns det främst två styrformer. Interagerat samarbete där båda grupperna samarbetar mot samma mål. Med fränkopplat samarbete menas att man ansvarar för olika delar av projektet. Det innebär att man arbetar relativt självständigt under stora delar av projektet. Detta leder till att i ett fränkopplat samarbete kan man inte få samma förståelse av den andra partens arbete.

När man utvecklar något som innebär ny teknik med komplexa lösningar krävs det att samarbetet är interagerat eftersom det är så många variabler som inte är specificerade från början. Om däremot projektet innebär att man använder sig av existerande teknik och relativt låg komplexitet i gränssnittet kan man jobba effektivt fränkopplat. Båda parter är då medvetna om vad som krävs och hur det ska göras från början. I figuren nedan (tagen från Berggren och

Lindkvists bok "Projekt – Organisation för målorientering och lärande") visualiserar ovanstående relationer.



Tanke: Figuren är bra att ha i huvudet när man ska bestämma hur man ska utveckla sina projekt. Man kan lätt placera in sitt projekt på x- och y-skalorna och därmed få en uppfattning om hur man ska gå till väga.

Skrivna kontrakt används formellt som en sista utväg när man inte kan komma överens. De används sällan för att styra projekt men kan användas som vägvisare för att visa vad som förväntas av parterna.

Projekt utan partnerskap

Trenden i samhället just nu är att företagen fokuserar mer på kärnverksamheten. Detta gör att fler konsulter behövs som gör de saker som inte finns kvar inom verksamheten. Exempelvis arbetare jag både som originalare och webbansvarig på Bistro reklambyrå. Nu har de anställt en originalare som inte kan göra hemsidor. Då får det hyra in mig som konsult för att göra alla hemsidor. Konsulterna får arbeta mellan företaget och de som ska samarbetas med. Tidigare kunde man ändra i en specifikation under tiden för att lösa ett problem på ett bättre sätt. Det blir svårare nu eftersom det fler parter ska ha koll och då måste specifikationen lydas bättre hårdare. Alla vill få och kunna leverera det som är beställt och man vill inte få skulden för något som inte fungerar om det inte var ens fel. Alla måste agera både för produktens bästa och för sitt företags bästa. Desto fler parter som är inblandade desto fler måste ha koll så att allt går enligt plan och utrymmet för förändringar minskar.

Tanke: Det känns verkligen som detta är en egenskap som är viktig att ha med sig. Jag vet inte om det blir så mer och mer men det känns så i alla fall. Ju osäkrare och fler engångsprojekt man livnar sig på desto mer måste man hålla på sitt. Det blir inte lika öppet givmilt klimat.

Tanke: När man ska ro iland olika sorters projekt får man känna av stämningen och ta på sig rollen som antingen den hårda förhandlaren eller den trevlige "vi löser det tillsammans". Se till att du har en av varje i din organisation och när du är på mötet får den som behövs i just den situationen sköta snacket. På startmöte fungerar det bra att använda sig av dessa 2 stenhårda karaktärerna/arketyperna för att få fram ett bra resultat. "Good Cop/Bad Cop"-temat.

Om man i ett projekt hela tiden eftersträvar kvalitet eller om kundens nöjdhet är prioritet ett, före kostnadsplan och tidsplan kan det bli konstigt med en konsult i mellanledet. Om man ser konsulten som kunden blir resultatet snedvridet. Konsulten vill uppfylla sina krav som är att se till att ge beställaren exakt vad den vill ha i startskedet. Konsulten strävar inte efter att ge den bästa eller smartaste lösningen utan efter att ge exakt det som är överenskommit. Om man vill tillgodose detta behov får inte slutkunden den bästa produkten. Man kommer förmodligen inte få skulden för att resultatet inte blev toppen, men man får kanske inte heller fler uppdrag. Det är en knepig situation när konsulten kommer mellan men det kan vara ett bra sätt att styra upp en situation där det blivit en spänd situation mellan dig och din kund.

Tanke: Förut var trenden att skapa stora organisationer med mycket folk med bred kompetens och många experter. Nu skärs de personer bort som inte är fullt belagda eller har med kärnverksamheten att göra. Det fokuseras på att effektivisera och fokusera sin kompetens och sitt verksamhetsområde. När det sedan ska genomföras projekt som är lite större och går utanför kärnkompetensen inom företaget behövs ofta den personal och kompetens man skurit bort i effektiviseringen.

Samtidigt har många av dem som fått sluta inom storföretaget bildat egna små konsultföretag där de utför sin specialkompetens. Dessa småföretag är inte fullbelagda eftersom då hade de funnits kvar inom organisationen och tjänat pengar åt storföretaget. Därför måste de vara lite dyrare för att få sin verksamhet att gå runt.

De som tidigare var kollegor med insyn om varandras verksamhet och med gemensamma mål arbetar nu tillsammans igen men med olika mål. De ska fortfarande tillverka något tillsammans men det finns fler parter som ska samsas och tjäna pengar. Fler som ska få ut något av projektet. Det blir svårare att foga samman projektet med fler viljor och krav. För att alla ska vara säkra på att de inte förlorar på projektet måste alla ha koll på att alla håller sina åtaganden. Detta leder till fler och mer exakta kontrakt. Alla vill ha koll och då måste det finnas papper med exakt allt som bestämts. I förlängningen leder det till att verksamheten bygger på kontrakt istället för kompetens. Det som skulle underlätta projektarbetet blev mer byråkratiserat än någonsin. Ingen vill få skulden och riskera sitt företags rykte och framtid. Det finns ingen tillit mellan parterna. Man planerar bara för just detta projekt. Det finns ingen tid eller utrymme att skapa en givmild relation. Efterhand som man genomför fler projekt tillsammans byggs tilliten upp kan man släppa på kontrakten till förmån för kreativ kommunikation. Men vägen dit blir ofta både ekonomiskt kostsam och psykiskt påfrestande.

Tanke: För att hjälpa nya, stora, komplexa projektgrupper måste man tidigt fokusera på och bygga upp en personlig och givmild atmosfär mellan de inblandade. Inte snåla med tiden för att lära känna de inblandade. Ge tid i början så att man inte binder upp sig i kontrakt innan man känner att det kommer att fungera. Detta är svårt men man har mycket vinna på det.

Lärande mellan projekt

Det finns 3 huvudproblem för att lära sig mellan projekt

- Projekt är avgränsade organisatoriska aktiviteter. Projekt varar en kort tid och fokus är på målet, inte på att skapa en långsiktig kunskap i organisationen.
- Projekt som hantering av unika uppgifter. Man använder nya teknologier och unika lösningar. Man skapar inget mönster som kan användas igen.
- Projekt som unika konstellationer. Man bygger inte en varaktig struktur mellan de inblandade. Alla projekt får olika uppbyggnad och de inblandade hinner inte mogna in i sina roller. Därför hinner inget förtroende byggas upp mellan de inblandade.

Kodifiering

Denna metod innebär att alla personer ska lägga in sina kunskaper från projekt i en databas. Projektledarna får lära sig hur man använder sig av databaserna för att lära sig av tidigare projekt för att genomföra nya på bästa sätt. Projektledare lär sig att leta och hitta rätt kunskap inom företaget.

Personalisering

Denna metod innebär att man ser till att skapa kontaktytor mellan personer. Genom sina kontakter kan man få tillgång till personer med den rätta kunskapen. Kontakten kan ske på olika sätt, genom telefonsamtal, videokonferens, konferens med mera. Personerna kopplas ihop genom kunskapsprofiler och på så sätt kan personer med rätt kompetens varvas till projekt.

Tanke: Min erfarenhet talar för klyschan som säger att med rätt personkombination blir 1+1 gärna 3. Därför är det som alla säger nu för tiden otroligt viktigt att skaffa ett brett nätverk med duktiga personer som man kan lita på.

Tanke: För att lära under pågående projekt och komma ihåg sina insikter är det viktigt att dokumentera. Det behöver inte vara så tjugigt skrivet, det viktiga är att man får uttrycka sina tips, idéer och insikter. Det svåra är att använda dessa råd. Man måste skapa rutiner för det, avsätta tid till genomgång av dessa texter. När man börjar få ihop mycket data måste man kunna sortera och hitta bland allt. I mindre organisationer är det viktigare att man har något att kolla i än världens bästa databas. På samma sätt som att det inte behöver vara tjugigt skrivet behöver man inte läsa och göra en stor sak av det. Det finns ju ett stort nöje i att titta tillbaka och minnas med skräck eller nostalgi.

Det projektbaserade företaget

De flesta företag har en kärnverksamhet som karakteriseras av en effektivt löpande verksamhet som kompletteras med projekt. När projektet är klart återvänder projektmedlemmarna till sina normala rutiner och för ut sin nya kunskap i den vanliga verksamheten och därmed ökar företagets kompetens. Vissa företag jobbar bara med projekt och får därför inte denna återkoppling och breda kompetens i företaget. Det kan lösas med mentorer som hjälper de anställda och ser till att de får utbildning, rätt lön, att de utvecklas och trivs.

Tanke: Det vore kul att göra intervjuer i sådana företag där mentorskapet verkligen fungerar. Jag tror inte på det enligt mina erfarenheter. Alla är så upptagna att man inte får någon kontinuitet i detta mentorskap. Jag vill gärna se hur det borde vara och vilka rutiner man ska sätta upp för att få det att fungera. När man ska utträta en massa som mentor så kommer det ofta i skymundan i den stressiga vardagen. Det måste vara avsatt tid för just denna aktivitet. Man hinner oftast inget när man ska göra för mycket.

De fasta punkterna i projekt är viktiga att hålla tid och kvalitet. Detta är viktigt för att bygga upp ett förtroende hos kunden. Allt för att få nöjda kunder som kommer tillbaka.

Kostnadsplan är också viktig att hålla. Men kan man bygga ut sin produkt om kunden vill ha detta. Kan man motivera sin fördyring är det oftast OK. Tiden gäller ibland samma sak.

Kvalitet är inte lika lätt att mäta som tid och pengar. I mitt projekt vet jag vilka som gjorde ett bra jobb och får vara med igen och vilka som inte var så bra.

Tanke: När man ska ha in nya personer i en projektorganisation måste de skolas in i mentaliteten, som ett lärlingssystem. Först hänga med och kolla, lära sig rutinerna, sedan göra smådelar själv och till slut allt. Det står i boken att det är som att lära sig flyga. Det är roligt

för jag tänkte på samma sätt för en timme sedan när jag flög till Stockholm. Det tar tid och kostar pengar att skola in personal på det viset, men det är just det som provanställning ska användas till. Inte att man ska göra samma jobb som alla andra fast med halva lönen och osäkerheten om man får stanna kvar efter 6 månader. Man behöver en trygghet för att göra ett bra jobb.

Rapporter

Rapporter är ofta bristfälliga eftersom det är viktigast att produkten ska bli klar. Skrivs det något är det oftast bara det man löste och lösningen. Viktigt för att kunna lära sig av projekt är att skriva ner allt som inte fungerade, dvs. vägen till lösningen.

Tanke: För att göra detta tycker jag projektdagbok är bra. Där ska man skriva som jag gör här med mina tankar angående projekt. Skriv ner allt som dyker upp, även alla sina små sidospår och resonemang. Det är bra att sätta ord på sina tankar. Jag tycker att man ska hålla språket lätt och pratigt. Det är oftast bara du själv som ska läsa och förstå det du skrivit. Det leder ibland till att man inte fattar vad man skrivit, vilket kan vara frustrerande men det är bättre än att inte skriva något alls. Jag tycker att det är roligare att läsa tankar ur en dagbok än strikta rapporter. Jag och de gymnaster jag tränar skriver träningsdagbok som man kan läsa på nätet. Då ser man att man utvecklas fast det inte alltid känns så.

Kunskapsföretag går ut på att all information är tillgängligt av alla. I dessa företag kräver man att personalen ska söka sin information. Man ska kunna ta reda på var kompetensen finns. Man måste också dela med sig och ta del av varandras kunskap. Man får frihet under ansvar. Alla får själv se till att de är pålästa inom sitt ämne. Du måste vara öppen för att folk ska vilja ha dig i sitt projekt.

Grupper är i början heterogena. Dvs. deltagarna har inte samma värderingar och de har inte fallit in i sina roller än. Detta kan vara bra för det uppstår inte gnabb och avundsjuka. Man kan sitt område och utgår från att de andra kan och gör sin del. Man får inte uppfattningen att vi är världens bästa och inget annat sätt är bättre.

Grupper kan vara omogna, mogna eller övermogna. Eftersom projekt oftast har en snäv tidsplan måste beslut fattas snabbt. Det finns inte tid för att bearbeta alla beslut. Därför blir projekt ett ständigt problemlösande. Man ingår i ett projekt med sin kompetens och gör saker tillsammans. Men det finns sällan utrymme i projektet för att lära sig mer och reflektera över sitt specialistområde. Det får man göra i den löpande verksamheten mellan projekten. Därför kan inte projekt hållas separat utan bara för att komplettera den löpande verksamheten.

Tanke: Så kan det vara men jag tycker inte att det behöver vara så. I min föreställning gick nummerna ut på att proffs utförde sin kompetens. Jag bara koordinerade dem. Musikerna lade musik på alla nummerna, det är deras kompetens, samma sak med ljuskillen. Lärdomen för alla blev själva genomförandet av showen. De inblandade utvecklade inte sin specialistkompetens som gymnast eller steppdansare för just denna show. De använde och tillämpade sin kompetens.

Ledningen vet inte mest om alla delar av projektet, de kan därför inte leda med hjälp av hårda tyglar. De ska istället sätta upp spelregler som projektarbetarna utgår ifrån. Därifrån kan de planera och koordinera projektet. De ska förmedla känslan för hur alla ska fungera och agera inom projektet. Ledningen ska föra ut företagets spelregler och policy.

Frihet under ansvar innebär att man säger vad som ska göras men inte hur. Friheten ger också alla ansvar att tillsammans klara uppgiften. Om någon inte gör sitt jobb så faller alla och alla får ansvaret. Därför gäller det att kunna lita på och stötta sina medarbetare så att alla gör ett bra jobb. Man har sina tydliga arbetsuppgifter men man måste se till att alla klarar sin del. Misslyckas man med sin del blir man kanske inte vald att ingå i nästa projekt.

Projekt – struktur för målstyrt lärande

Vet man redan allt och hur allt ska göras är det inte ett projekt även om det sker under en begränsad tid.

Människan är fantasifull och har lätt att bilda uppfattningar och gissningar men man har problem med att se att de är fel. Man vill att sina påhittade teorier ska vara sanna och därför letar man hela tiden efter sätt att verifiera dem. Därför är det alltid viktigt att kolla upp ens teorier och våga falsifiera de som bara är fördomar.

4.1.3 Seminarieboken

ISBN: 91-44-04125-x

Boken handlar om hur man ska strukturera upp akademiska texter men vissa delar går även att applicera på projekt också.

Saker att tänka på i startskedet

Vid starten av ett projekt är det viktigt att klargöra hur man vill genomföra det. De viktigaste frågorna man ska ställa sig är:

- Vad är ens ambitionsnivå, hur bra ska det bli och hur mycket tid och arbete är jag beredd att lägga ner på projektet.
- Varför man ska göra det. Jag skriver för att kunna genomföra projekt bättre än nu.
- Till vem riktar jag mig. Jag skriver till mig själv och personer i liknande situationer, men främst till mig.

Svaren på dessa frågor leder till syftet.

- Vilken typ av resultat ska åstadkommas? Ska man ge som i mitt examensarbete ge tips punkter som är viktiga eller är det en produkt.
- Ur vems synvinkel gör man det?

När man har formulerat tydliga svar på dessa frågor har man en stabil grund att utgå ifrån och man vet åt vilket håll man vill arbeta. Man kan lättare ta beslut eftersom man har valt strategin man ska arbeta efter.

Tidsaspekten

Gör alltid en tidsplan och placera den synligt. Lägg in en ”PNL - Point of No Learning” då man säger nej även till fantastiska idéer.

Tanke: PNL är viktig i exempelvis examensarbete. Om man får en bra idé som är genomförbar inom ramarna så kan man använda den men man måste tänka efter om den verkligen är värt allt extra jobb. Man måste tänka på att all utbyggnad gör att projektet tar längre tid. Det är lättare att ändra i små projektet än i en stor organisation eftersom det är fler personer som måste vet de nya direktiven.

4.1.4 Myter om projekt

ISBN: 91-648-0151-9

Efter att ha läst 4 viktiga men traditionella böcker avslutar jag med boken som ska slå hål på de stora myterna om projekt.

Fem avslöjande myter om projekt

Projekt är inte begränsade i tid, allt har en historia. Det behövs pengar och personer för att kunna genomföra projekt.

Tanke: Detta är verkligen de mest grundläggande problemen. Ta därför först reda på hur projektet ska finansieras och vilka personer som kan tänkas ingå.

Myt 1 - Projekt leder till långsiktiga konsekvenser

Detta leder till att det blir mindre viktigt att tid- och kostnadsbudget hålls.

Tanke: Jag hoppas det står när man kan tänkas spränga tid- och kostnadsplanen. Av erfarenhet blir saker lätt liggande om man inte har krav att bli klar i tid. T.ex. en hemsida jag gör ideellt åt min idrottsförening. Jag måste skapa en mall med kalender för alla projekt. Jag gillar ju att bocka av saker, det är ju så skönt att se när saker går framåt.

Tanke: Jag vill inte vara en splittrad ledare. Jag gillar att styra jag tror att folk gillar mig för att jag är en glad och rolig ledare.

Tanke: I kommande projekt vore det bra om jag tar hjälp av någon som är bra på planering och struktur. Det kan vara ovärderligt att ha någon man känner som även känner dig väl och därmed har bra förståelse för mitt sätt att tänka och gärna har tålmod. Någon som kompletterar mina brister. Inte någon som sitter och väntar på instruktion utan är driven som jag fast ur en administrativ synvinkel. Det kräver respekt från båda parter och en våglighet att gå in och bryta när jag flummar ut. Det är lätt för en strukturmänniska att inte lita helt ut på projektledaren och därför går in och förstör projekt för att de vill rädda kaosartade situationer. Det gäller att våga "rida ut stormen". Om man har ett team där personerna kompletterar, känner varandra och går bra ihop är det oslagbart. Tänk på detta mycket, det kan vara nyckeln till bra projekt och ett harmoniskt arbetsliv.

Tanke: Jag måste utvärdera och tänka mig för i mina handlingar. Man vill inte bli talad bakom ryggen som "den yre som är sparkad snett upp åt vänster".

Tanke: Man måste vara muren utåt och ta smällarna så inte de inblandade i projektet ska behöva försvara sig. Det är ditt ansvar som projektledare att se till att de i projektet känner den trygghet de behöver för att vara kreativa. Jag vet själv hur snabbt jag blir stressad när jag vill vara duktig och hinna med allt. Det är projektledaren som skall vara ansiktet utåt och arbeta med kommunikationen inåt och utåt. Han ska stötta och hjälpa deltagarna i alla lägen. Projektledaren måste tro på idén fullt ut och kunna förespråka den i alla lägen trots att det ser dystert ut. Tror inte projektledaren på idén är det knappast någon annan i projektet som gör det heller.

Projekt ger flera saker förutom själva slutprodukten. Nya band knyts som skapar nya idéer som kan bli nya företag. Man lär känna nya personer som man tvingas arbeta ihop med. Övriga kontakter och kompetens varvas som gör att personerna utvecklas och ur det uppstår ny kreativitet. Men projekt tär också på personer, företag och förhållanden. Det är viktigt att

tänka på detta. Projekt är jobbiga och det är inte värt att offra eller riska förhållanden pga. dåliga projekt. Därför är det viktigt att man klart och tydligt berättar vad projektet går ut på och de medverkande förstår vad de ger sig in på.

Projekt som ger bra pengar och är klara i tid behöver inte betyda att de är bra långsiktigt. Samma sak tvärt om att oekonomiska projekt som tar alldeles för lång tid kan bli succéer till slut.

Myt 2 - Projekt bör ha tydliga mål

Mål ska vara tydliga för alla så det löper så friktionsfritt som möjligt men det måste inte vara så. Slutmålet är inte alltid tydligt från början men delmålen måste vara tydliga för att man ska kunna styra.

Tanke: Om man har en idé som hela tiden ska utvecklas under projektet. Då blir man aldrig klar. Därför är det viktigt att börja beskriva behov, kravspecifikation och eventuellt en produktspecifikation. Detta blir ett beslutsunderlag, som man styr efter. Nya saker till dataspelet jag håller på att utveckla. Jag kommer hela tiden på nya funktioner och ju mer jag jobbar med det desto längre kommer jag från den geniala grundtanken. Om man behåller allt simpelt (regeln "KIS - Keep It Simple") så länge som möjligt är det lättare att tycka till, ta kritik och gå vidare. Man måste verkligen våga "Kill Your Darling" och gå vidare. Måste kunna ändra i sitt projekt och lära sig. Det var bra att jag gjorde mitt andra dataspel först så att jag lärde mig till det "riktiga". Om man ser till att "Keep It Simple" så slipper man att småsaker tar upp stor del av tiden och därmed missa huvudpoängen.

Målen ändras med tiden. Globen var först bara ett sätt för ett företag att visa upp sig med roliga bra idéer. Sedan växte det och när man fick uppdraget blev det målet istället att genomföra bygget.

Det finns olika mål inom projektet för olika inblandade. Byggaren vill att jobbet ska löpa smärtfritt och arkitekten vill att det ska bli ett vackert hus. Därför bör man tänka igenom och skriva ner ur alla inblandades synvinkel vad de kan tänkas få ut av projektet. Om det är många personer involverade beskriv vad arketyper vill ha. Detta är den inre kärnan i intressentmodellen.

Ett roligt exempel på olika former av deltagande var när man frågade 2 murare vad de gjorde. En svarade "jag murar en vägg" medan den andra sa "jag bygger en katedral". Det är klart roligare att arbeta med den andre som ser helheten och slutresultatet som viktigt. Det är klart att de ska fokusera på sitt område och göra ett bra jobb som murare men om de inte kan se till helheten kan de inte ta rätt beslut om det måste ändras någonstans.

Det finns 3 olika huvudanledningar till att man vill delta i ett projekt.

- Bra kvalitet
- Lönsamt
- Nyskapande/entreprenör

Dessa intentioner är bra att göra uttalade och nedskrivna. Så att alla jobbar mot samma mål. Om målet är att det ska bli lönsamt så avsätter man kanske inte all tid som behövs för att det ska få högsta kvalitet.

Alla har olika anledningar att vara med i ett projekt. Anledningarna är sällan medvetna och uttalade. Men det är bra att tänka på det och försöka tänka ut de olika anledningarna för att förutse handlingar och resonemang. Gör de olika intentionerna tydliga och lyft fram dem så att alla vet spelplanen som gäller. På det sättet kan man optimera nyttan för de inblandade.

Myt 3 - Framgångsrika projekt är välplanerade

Om alla ramar är fast bestämda vid startpunkten bör man planera allt i detalj. Om målen däremot får lov att ändras under arbetets gång ska man fokusera på att vara öppen i sin planering.

Ett skräckexempel på projekt som bara växer var när Posten skulle ha en utvecklingsdag. Från att vara en vanlig utvecklingsdag växte projektet och blev till slut en enorm fest som kostade 3,4 miljoner. När man frågade de inblandade om det var lyckat så sa alla att det var väldigt lyckat. Men om man frågade projektledaren så var han inte nöjd för han hade tappat kontrollen över det.

Tidig detaljplanering leder till oenighet mellan intressenter eftersom olika intressenter har olika mål som kan vara motstridiga. Är det viktigt att ha med parter som man vet har motstridiga mål kan det vara taktiskt att vänta med stötestenarna och fokusera på de gemensamma, övergripande intressena i starten.

Tanke: Ibland kan det vara bra att låta känsliga saker vänta och ta de besluten senare. Man löser problemen tillsammans när det inte finns någon återvändo i projektet. Då känner alla inblandade till problemet och måste lösa det på något sätt eftersom man redan lagt ner så mycket tid. Då är parterna beredda att ge efter mer, det är för sent att dra sig ur. Det blir i och för sig tyngre beslut som många kommer ha synpunkter på men besluten kommer att drivas igenom. Risken är att motsättningarna inom projektet blir stora.

Myt 4 - Framgångsrikt projektarbete är att hålla tid och kostnadsramar

Det går bara att fokusera på och styra mot 2 av de 3 ramarna tid, kostnad och kvalitet.

En överskriden budget kan vara tecken på att projektet är på rätt väg och att man därmed ska våga satsa mer. Detta skrevs innan IT-bubblan sprack. Tänk på detta i nästa högkonjunktur. Om man överträder budgeten för att projektet har utvidgats och fått fler viktiga funktioner är det en sak men om det beror på dålig planering eller slöa arbetare så fungerar det inte.

Tanke: Jag fattar inte hur man kan övertala någon om mer pengar, jag vågar inte göra det. Jag tror att det har med uppfostran att göra. Har man inga pengar så blir det inget köp, att låna är tabu för mig. De jag känner som är bra på att snacka blir man lätt lite skeptiskt till när de kommer med sina sensationer. Man vill tro på dem men har lärt sig att inte göra det.

Om ett projekt verkar vara på rätt väg så höjs ambitionen och projektet utvidgas. Det sker i många projekt, speciellt i forskningsprojekt. Det innebär självklart mer kostnader. Men det gäller att styra så att projektet inte blir något helt annat än grundidén.

Tanke: Man måste akta sig för att gå ifrån grundtanken. Exempelvis när jag gör musik. Då får jag ofta en tanke i huvudet men desto mer jag sitter och arbetar med idén ju längre kommer jag bort från den originella grundtanken och allt blir likt något redan existerande. Kanske beror det på min dåliga tekniska kompetens. Jag tror att en ren tanke, en klar vision, om målet redan innan starten krävs för att lyckas skapa den. Fast den teorin motsägs av denna bok. Jag menar att när man vill göra något ska man ha en klar grundtanke om vad som ska genomföras. Den

får inte grumlas. Boken säger att man inte ska låsa in sig i ett hörn för tidigt. Båda teorier kan tillämpas om man arbetar med hårda ramar men fri yta innanför.

Vad är ett lyckat projekt

Det finns många definitioner och synsätt på vad som karakteriserar ett lyckat projekt. Pengar är klart enklast att mäta.

Tanke: Man kan välja synsätt och då kan det mesta bli lyckat, i alla fall ur någon synvinkel. Med det tankesättet blir även allt misslyckat. En definition av lyckade projekt är när alla 3 delarna i projektmålet uppfylls. Att tid- och kostnadsramarna hålls och att prestanda uppfyller kraven.

Det som är lyckat för byggaren är oftast inte samma sak som att det är lyckat för byggherren.

Allt omvärderas med tiden. Exempelvis var Regalskeppet Vasa först ett fantastiskt lyckat projekt men det omvärderades snabbt när det sjönk. Nu anses det lyckat igen eftersom det drar massor med besökare.

Tanke: Se främst till att majoriteten och de som är i maktposition runt projektet tycker om det. Det kan vara farligt när saker omvärderas och ens lyckade projekt ses ur ett annat perspektiv. Därför är det viktigt att hänga med och veta vad som anses bra i nuläget.

Det är även viktigt att veta vem som bedömer och dess behov och synvinkel. Lär känna dina kritiker för alla har värderingar som är självklara för dem men inte allmängiltiga.

Om man gör projekt av den löpande verksamheten kan det lätt leda till stress hos de anställda. När verksamheten bara är bestämd en viss tid framöver och det inte finns en långsiktig planering för de anställda kan de lätt få känslan av att vara utbytbara. Då får man inte den säkerhet och lugn man behöver för att göra ett bra jobb.

Myt 5 - Projekt är en överlägsen organisationsform

Man måste avgränsa och då faller en del utanför, annars når man aldrig målet.

Tanke: Jag alltid tänkt att det mesta är projekt. Jag ser inget som löpande verksamhet utan allt har ett slut. Jag har inte riktigt förstått att det ska vara något speciellt med det. Mina jobb har alltid känts som projekt. Det som löper kontinuerligt är industrin. Till och med min anställning på Bistro Reklambyrå kändes som något som snart skulle ta slut. Jag förstår inte riktigt hur de en gång sålt in den löpande verksamheten som jag gjorde där.

Tanke: Eftersom de flesta jobb innebär att man gör saker åt andra än sig själv är det extra kul när man gör projekt där man inte behöver anpassa produkten åt någon annan än sig själv. Vårt tidningsprojekt ska vara riktad främst till oss själva. Jag vill skapa något som jag älskar utan kompromisser. Tänk att alltid bara göra saker man själv vill ha och gillar.

Tanke: Det är svårt att få någon att finansiera kompromisslösa idéer. Jag får fortsätta och göra saker på minsta möjliga budget. Det kommer nog alltid så för min typ av smala projekt. Ekonomi är att hushålla med knappa resurser. Fast jag har fått för mig att kompromisslöshet oftast ger mer intressanta resultat än när man samverkar olika åsikter.

Tidsandan just nu kräver allt stramare budget och högre krav på effektivitet. Det visar sig gång

på gång att kortsiktigt tänkande ger en sämre utveckling för individ, organisation och industri i längden.

Följer man modet till punkt och pricka riskerar man att tappa kontinuitet och långsiktighet som kännetecknar företag som varit framgångsrika under en längre period.

Tanke: Mina Ericsson-aktier kommer antingen att gå upp eller rakt ner i graven.

Allt kan inte vara projekt. Projekt ska komplettera den löpande verksamheten. Den löpande verksamheten skall kännetecknas av produktivitet. Det är den som ska finansiera projekten i startfasen.

Tanke: Om man vill förmedla ett budskap finns det främst 2 sätt. Det första är som i låten "Punk Rock Song" med gruppen Bad Religion där nästan hela låten är en tjugitig refräng. Motsvarande i reklamvärlden är de reklamer som är tråkiga men rullar gång på gång i TV-rutan och maler in sitt budskap. Tjat fungerar men är inte bäst. Jag föredrar en bra låt och kul reklamfilmer. Det handlar om att ha en originell idé. Samma sak gäller inom ledarskap. Försök hellre göra intryck som sitter än att tjata. Min erfarenhet talar däremot för att man måste tjata för att få något gjort, speciellt i projekt där man själv är den mest engagerade av alla. Tricket är alltså att ge de medverkande ett starkt intryck, skapa trygghet och ett gemensamt ansvar i gruppen. Sedan får man ligga på och våga/orka tjata för att ro allt i land.

Det kan uppstå ett dilemma när någon i projektet ofta kommer med idéer. Man vill att medarbetarna ska ha idéer men det krävs att mer pengar tillsätts för att kunna använda och tillämpa alla idéer. I det läget är det viktigt att kunna motivera med fler argument än pengarna varför idén inte går att genomföra. Det är viktigt för att behålla motivationen och idérikedomen i projektet. Finns det inte utrymme att vara kreativ blir personen mindre innovativ och motiverad. En ny ide som ersätter något gammal behöver inte nödvändigtvis göra projektet dyrare.

Del 2 – En alternativ beskrivning av projekt och dess funktioner

Projekt kräver engagemang och kreativitet snarare än plikt och regelföljande. Att arbeta i projekt uppfattas i dessa sammanhang både stimulerande och utmanande. I projekt får man chansen att göra något annorlunda och bryta den trista tillvaron som den löpande verksamheten förknippas med.

Projekt uppfattas olika beroende på situation och vem du frågar. Ordet får därmed positiv eller negativ klang beroende på vem man frågar.

Projekt som strategi

Projekt ska vara något som bryter mot den vanliga verksamheten. Vissa människor orkar inte arbeta på detta sätt. De blir trötta och slitna och kräver mer trygghet i grupparbetet medan andra får kraft av det och vill göra fler projekt.

Tanke: Jag vill hela tiden göra nya saker. Jag måste tänka på att vara varsam med de jag arbetar med och se efter om de tyckte om det eller inte och om de är redo att offra den tid och energin som krävs. Om man inte ser till att stötta de personer som kräver struktur leder detta till att till slut finns det bara en sorts människor som sysslar med projekt. Det blir de som sätter igång mycket och avslutar inget. För att saker ska bli klara och bra så krävs olika personer i projektgruppen.

Det är svårt att smida samman projekt med den löpande verksamheten. Båda grupperna ser till eget behov. Båda måste kompromissa och båda kommer att förlora på det individuellt men vinna på det som en enhet.

När man jobbat med bra innovativa projekt vill man inte gärna gå tillbaka till löpande verksamhet. Man känner sig så duktig och risken finns att man får för höga tankar om sig själv. Blir man en framgångsrik projektledare kan man lätt hamna i ett fack. Både du själv och andra tycker att man inte passar i den löpande verksamheten. Man tycker att man är för kompetent eller för speciell för att passa in. Detta kan vara farligt, särskilt då ens kompetens inte behövs.

Projekt för att legitimera det rådande

Om man har något som är bra men som inte anses inne just nu kan man kalla det något annat för att finansiera det. Nu ska mycket vara projekt och om man kallar det projekt får man pengar men inte om man kallar det institution. Använd modet och känn av trenderna så kan man få pengar ändå.

Tanke: Det har alltid sagts att vi elever skulle få vara med och bestämma inom skolan men jag har aldrig märkt av det. Jag har alltid tyckt att det mesta fungerar bra och det finns inte mycket att ändra på. Men samtidigt säger alla som försökt att förändra något att ”ingenting händer”. Jag kommer inte på något exempel men jag tror att det är väldigt vanligt att man förtrycker folket med hjälp av att ge fasad av medverkan och allas påverkan. Jag tror inte att de som bestämmer tänker så på ett uttalat plan. Jag anser mig ha en positiv människosyn, men erfarenheten talar för att medbestämmandet ofta bara blir en fasad och allt rullar som vanligt i bakgrunden. De som finansierar måste få sin del.

Tanke: När man snackar med gubbarna på golvet känns det som om de alltid är skeptiska till projekt och förändringar. ”Vad har slipsnissarna där uppe har nu hittat på.” Man kan skoja om det men det känns verkligen så. Hur ska man göra för att få jobbarna att gilla förändringar? De vet hur allt fungerar på golvet och hur det borde skötas. Antingen struntar man i deras gnäll, vilket ofta verkar fungera, de fogar ju sig med tiden. Jag anser att man måste hitta den informella strukturen på golvet. Övertyga nerifrån så kommer det att gå enklare att genomföra förändringarna. Man måste sätta sig in i deras liv och vardag. Visa dem att de är viktiga och har värdefull kunskap. Sen kan de föra det vidare informellt vid kaffepausen. Jag tror stenhårt på att skaffa sig personliga kontakter ner genom hela strukturen. Det får inte vara krystat och påklistrat, bara vanlig avslappnad kontakt.

Medverkan

När man vill genomföra ett projekt måste man övertyga alla parter och se till att alla vinner på det. Man måste kunna visa upp tydliga argument för alla inblandade ur deras synvinkel, ”What’s In It For You”.

Projektets sammansättning av deltagare

Unga oerfarna personer ser upp till äldre och mer erfarna medarbetare och vill ofta visa sig duktiga för dem. De unga orkar oftast både fysiskt och psykiskt jobba mer. Detta både beroende på ålder och social situation eftersom unga oftast inte har bildat familj än.

Rekrytera gärna ett stort namn som ger säkerhet och självförtroende till de inblandade i projektet. Ett namn att visa upp även om just den personen inte ska göra så mycket. Det skapar även trygghet hos externa finansörer och ger projektet en bra, seriös image. Ett exempel

är parfym som använder kändisar.

Tanke: Tänk igenom i alla projekt och se vilka namn som skulle vara bra att ha med. Snacka med dem och få med dem i alla fall på ett litet hörn. Det viktiga är att de är med och man kan visa upp deras namn.

Om man ska konkurrera med andra projekt i införsäljningsfasen kan det vara bra att inte vara för detaljerad i sin specifikation eftersom då är det lättare för motparten att hitta ens brister och spela på dem. Är man mer översiktlig i beskrivningarna kan man alltid måla på mer sedan. Risker är att man inte får jobbet eller att man har missat någon del och därmed gör en dålig affär. Lösningen kan vara att göra en detaljerad specifikation först men bara visa delar av den för kunden i början. Då har man fler godbitar att komma med senare.

Desto mer man kräver utredning och analys desto svårare är det att komma till beslut. Projekt kan stanna upp helt om man kräver det. Man måste kunna gå utanför vissa beslut för att komma någonvart.

4.2 Intervjuer

Efter att jag har läst och reflekterat över litteraturen samt tänkt tillbaka på de projekt jag medverkat i har jag kommit fram till ett antal intervjufrågor. Jag anser de vara relevanta ur flera perspektiv. Först och främst kan det ge lösningar för situationer där problem uppstår och för det andra att de ger utrymme för den intervjuade att förmedla sin övergripande syn och strategi gällande projektledning. Frågorna är skrivna så att de ska ge intervjupersonen utrymme att exemplifiera sina svar.

Val av intervjupersoner

Jag vill främst få en bra bild över projektledning av kulturprojekt. Jag har valt denna inriktning eftersom jag har genomfört en dansföreställning och är mest intresserad av det. För att få olika infallsvinklar och övergripande kunskap har jag valt att även intervjua personer från företag och kommunal verksamhet. I efterhand visade sig det vara ett lyckat drag. Jag ville ha både män och kvinnor och i olika åldrar. Det lyckades jag med eftersom den yngste är under 40 och den äldste över 70 år. 2 är kvinnor och 3 är män.

Intervjupersonerna

Tore Green var den första jag intervjuade för detta examensarbete. Han är 70 år och ordförande i min gymnastikförening och har varit med och arrangerat många gymnastikarrangemang. Hans senaste, och största uppdrag var som generalsekreterare för The World Gymnaestrada 1999 i Göteborg där över 20 000 gymnaster deltog från hela världen. Tore är en duktig och klok man som hela tiden vill att det ska vara ordning och reda men ser även till att det är roligt. Att entusiasmera är det viktigaste säger han.

Birgitta Freudenthal arbetar som Projektledare på Helsingborgs Stad. Hon är i medelåldern och har jobbat med många olika sorters projekt. Just nu arbetar hon med ett administrativt projekt men har jobbat mycket med kulturprojekt förut. Ett av hennes bästa projekt, enligt vad henne själv, var när hon tillsammans med befolkningen i en liten kommun byggde en vikingaby. Det var speciellt bra för att det engagerade hela byn och alla hjälpte till.

Ola Hörning är ca 35 år och arbetar som koreograf och regissör för olika sorters föreställningar. Han bor i Malmö men kommer från Helsingborg. Jag har varit med i en av hans största

föreställningar vid Midvinterljus, då han höll i avslutningen. Midvinterljus är det stora festivalliknande kulturarrangemang som Helsingborgs stad arrangerar varje år. Föreställningen involverade Solosång, en manskör, en blåssektion, en trumsektion, solodans, gruppdans, akrobater, speciella kostymer och specialskrivna musik. Föreställningen visades utomhus, mitt i den kalla vinternatten för flera tusen åskådare. Det var en enorm succé. Ola har även jobbat med barn, förståndshandikappade, inom teater och med opera. Han är väldigt duktig, proffsig och väldigt trevlig och enkel att ha att göra med.

Ingvar Pettersson är 60 år och är nu VD för Kemira Chemicals BV i Rotterdam, Nederländerna. Han har alltid arbetat inom Kemira och med åren stigit uppåt i hierarkin. Han är utbildad ekonom men har arbetat inom många områden. Som chef är man också projektledare eller i alla fall ledare och Ingvar har stor erfarenhet från att leda projekt där det är stora beställningar och mycket pengar i omsättning.

Helen G-son Wallin arbetar som musikpedagog och producent på Dunkers Kulturhus i Helsingborg. Vi hade kontakt med henne när vi genomförde ZAPP!. Jag har även ställt ut filmer på Dunkers Kulturhus under en dansfestival som hon var ansvarig för. Även om jag inte känner Helen så väl har jag intrycket av att hon är glad och väldigt energisk och duktig på sitt jobb.

Genomförande av intervjuerna

Jag planerade att varje intervju skulle ta cirka 30 minuter. Jag bokade en timme med varje intervjuperson. För att skapa en bekväm och trevlig stämning berättade jag övergripande om projektet redan när jag bokade mötena per telefon. Vid intervjutillfällena startade jag med att presentera arbetet och hur jag skulle använda intervjuerna. Intervjupersonerna fick reda på att jag ville spela in allt som sades och skriva ner ordagrant vad som sagts. För att göra intervjupersonerna trygga inför mikrofonen och att bli inspelade berättade jag att de skulle få chans att ändra på det som jag uppfattat fel eller de uttryckt oklart. Jag försökte att under själva intervjun vara tillbakadragen och låta intervjupersonen tala färdigt, exemplifiera och måla ut sina svar. Jag försökte också ha så få sidospår som möjligt. Efter genomförd intervju skrev jag ner allt som sades ordagrant och skickade tillbaka till intervjupersonen för godkännande. Jag känner nu i efterhand att jag verkligen blev bättre på att intervjua och ställa raka frågor. Kanske berodde det på att det är mycket lättare att skriva ner svaren om jag inte svamlade så mycket. Alla intervjuer finns i fullständig form i Bilaga 1.

Intervjufrågor

De 9 frågor jag använde som underlag och ram i intervjuerna. Frågorna är beskrivna i den ordning jag ställde dem i intervjuerna. De börjar övergripande med vilken den viktigaste egenskapen hos en projektledare och hur man arbetar. Det står även vilken typ av svar jag förväntade mig att få. Frågorna är skrivna så att först står huvudfrågan och sedan har jag utvecklat min tankegång bakom. På detta sätt kunde jag först ställa den korta, kärnfulla frågan för att sedan när intervjupersonen tänkt efter en stund beskriva och måla upp den mer komplext.

Jag arbetade fram frågorna efter litteraturstudierna inför själva intervjuerna. Jag tog fram dem genom att skriva ner de områden jag ansåg var viktiga och intressanta utifrån detta arbetes frågeställning. Sedan sammanfogade jag dem till större, mer övergripande frågeställningar. Dessa frågeställningar gjorde jag sedan om till intervjufrågor. Jag har därför sammanfogat alla frågor jag hade till dessa 9 som jag frågade samtliga intervjupersoner.

Fråga 1 - Vilken är den viktigaste egenskapen som projektledare?

Ska man vara effektiv och hårt drivande eller demokratisk, öppen och flexibel? I denna fråga ville, och förväntade jag mig att den intervjuade snabbt skulle ta ställning och ge mig ett starkt första intryck om hur personen vill att projekt i stort borde fungera. Det visade sig att de flesta började med att säga en sak och sedan säga att även den andra delen var viktig. Resultatet på frågan var inte så kristallklart som jag förväntat mig.

Fråga 2 - Hur strukturerar du upp projekt?

För att eventuellt få handfasta tips och/eller metoder som gör planeringen eller genomförandet enklare och smidigare. För att se hur intervjupersonen verkligen arbetar men även hur de anser att det borde gå till.

Fråga 3 - På vilket sätt involveras projektdeltagarna i beslut?

Denna fråga är lite av en följdfråga till fråga 1. Hur agerar intervjupersonen i situationer där många viljor ska enas och hur projektdeltagarna ska bli delaktiga och engagerade i projektet. Det finns ett inneboende problem i att låta alla bli delaktiga i beslut. Det tar lång tid och inget händer men samtidigt behövs det för att motivera få alla att arbeta åt samma håll. Hur intervjupersonen ser på detta problem.

Fråga 4 - Hur sker kommunikationen mellan deltagarna?

Hur de planerar för informella och formella möten, fikapauser och andra sätt för kommunikation mellan deltagarna. För att folk ska kunna arbeta tillsammans måste de kommunicera. Därför är det intressant att se hur intervjupersonen skapar möjligheter för kommunikation och hur de planerar för kommunikationsflödet mellan projektdeltagarna.

Fråga 5 - Hur skyddar du deltagarna från omvärlden?

På vilket sätt driver intervjupersonen projektdeltagarnas sak och försvarar dem. Hur han/hon skapar trygghet för deltagarna i projekt? Vem har ansvaret för de olika parterna i projektet? Hur intervjupersonen anser att man bör agera i olika situationer där det uppstår problem.

Fråga 6 - Hur säljer du in ett förslag till projekt?

Hur intervjupersonen gör för att en idé ska bli ett projekt. Hur han/hon övertygar olika personer att vara med och genomföra projektet? Hur tänker och planerar intervjupersonen i startskedet.

Fråga 7 - Vilket är ditt bästa projekt och varför?

För att få en bild över vad de anser är viktigt i ett projekt. Svaret visar även vad intervjupersonen tycker är viktigast i projekt. Att den här kan uttrycka sin åsikt om vad som karakteriserar kvalitet och framgång i projekt.

Fråga 8 - Hur gör du för att hålla tid-, kostnads- och kvalitetskraven?

Vilka hjälpmedel som används. För att se hur intervjupersonen strukturerar och följer upp sina projekt. Hur han/hon ser på och förhåller sig till kraven.

Fråga 9 - Vilken struktur och organisation behöver du runt dig för att ditt arbete ska bli som bäst?

För att se hur intervjupersonen helst vill arbeta och vilka medarbetare som är viktiga. Denna fråga leder även till att visa hur han/hon ser på sin roll som projektledare och hur medarbetarna ska fungera och agera.

Det visade sig att det var lagom med 9 frågor för en halvtimmes intervju. Vissa frågor var enklare att ställa och att svara på än andra. Vissa av intervjupersonerna gick automatiskt in och svarade på flera frågor i ett svar. Då blev vissa frågor överflödiga. Men det var inte samma frågor som överlappade varje gång. Därför var alla frågor viktiga för att lyfta fram helheten och komplexiteten i intervjupersonernas svar.

Allt som jag har fått ut från intervjuerna finns redovisade i bilagan.

5 Lärdomar

I det här kapitlet har jag tagit fram de viktigaste lärdomarna från litteraturstudien, intervjuerna och de projekt som jag medverkat i. Dessa finns beskrivna kortfattat i kapitel 2.

5.1 Klok av bok

Här beskrivs 5 punkter som jag tycker är viktiga att ha med sig från litteraturstudierna. Punkterna har jag sammanställt genom att sammanfatta litteraturens teorier och mina egna tankar kring dem. Råden är olika konkreta och därför olika svåra att mäta om man har uppnått önskade resultat. Det viktiga är att man sätter upp mål att sträva mot så att man enar gruppen och styr alla i samma riktning.

1 Finansiering

Bestäm tidigt hur projektet ska finansieras. När det är bestämt kan du bestämma vilka som kan tänkas ingå i projektet, var man ska vara, hur lång föreställningen ska vara och när den ska ske. Det är inte värt att jobba lägga ner en massa tid på ett projekt om det inte går runt ekonomiskt. Då förlorar du bara en massa pengar på det. Därför ska man tidigt göra en budget. Då vet man tydligare vilka ekonomiska resurser man har att röra sig med. Det leder till att det blir mycket enklare att ta beslut som involverar pengar. För det är du som är projektledare ska se till att projektet är genomförbart.

2 Olika ledarskap

Kolla hur personerna vill bli ledda. Strikta eller lösa ramar. Lär känna alla personer redan innan man sätter igång. Känner man personerna och vet hur de vill bli ledda så flyter arbetet smidigare. Då behöver man inte ödsla tid på missförstånd, tjafs och frustration som uppstår när man har outtalade förväntningar på varandra. I början av ett projekt är det därför viktigt att kommunicera sin ledarstil till de medverkande och att låta dem berätta hur de vill bli ledda. Då får man en bättre kommunikation om vad som förväntas av de olika parterna.

3 Konkreta mål och visioner

Beskriv jättetydligt vad projektet går ut på. Det måste vara kristallklart för alla så att alla jobbar åt samma håll. Om folk ger sig in i projekt som inte är vad de förväntar sig uppstår det onödiga konflikter. Konflikterna tär sedan gruppen och ledningen vilket gör att projektet inte blir så bra som det skulle kunna bli.

4 Arbetspolicy och regler

Förmedla gruppens/företagets policy noga så alla kan och kämpar i samma riktning. När man startar upp projektet ska man vara noga med att berätta hur man arbetar som ledare och vad man förväntar sig av de inblandade. Det kan skilja väldigt mycket mellan olika ledarstilar och om man kan göra klart för vad som gäller så slipper man missförstånd senare. Om man är van att bli väldigt styrd och få klara direktiv hur man ska göra i sina projekt. När man går in i ett projekt där man får väldigt fria tyglar är det lätt att man blir tom på idéer och inte hinna klart i tid. Om man är van att skapa mycket själv och vara med i processen och får väldigt styrda direktiv kan det också bli fel. Man känner sig frustrerad för att man bara ska leverera och inte tänka och känna efter själv. Om man är medveten om policyn tidigt kan man säga stopp och lämna gruppen innan det är för sent eller helt enkelt vara med på noterna och gilla läget.

5 Prioritering

Använd prioriteringslista så att man vet vad som är viktigast och var man ska börja. Det dyker alltid upp en massa problem som måste lösas. Tiden räcker oftast inte till hur välplanerad man än är. Därför är det viktigt att man vet i vilken ände man ska börja ta tag i problemen. När man gör sin tidsplan och projektbeskrivning bryter man ner projektet till dess olika beståndsdelar. Alla dessa områden, från ljud och ljus till biljetter och flyers och orkester rangordnas sedan efter viktighet för projektet som helhet. Då kan man använda detta som underlag för sina prioriteringar när tiden börjar tryta. Det kan finnas en risk med att de inblandade som har hand om saker långt ner på listan känner sig oviktiga. För att undvika detta anser jag att man ska vara öppen och inte hymla med sin prioritering utan istället understryka att projektet består av många delar som bildar en helhet. Man måste få alla att känna sig delaktiga och viktiga som en del av helheten. Prioriteringen bara är ett verktyg för att strukturera upp ledningen av projektet och inte för hur man värderar sina projektdeltagare.

Gemensamt för samtliga punkter är att man fokuserar på planeringsfasen. Det handlar om att man i början av ett projekt lägger mycket tid på att få alla inblandade på samma spår. Att forma gruppkänslan och se till att alla vet hur man arbetar i just denna grupp. Se till att innan man startar projektet på riktigt har rätt ut dessa punkter och alla är överens. Är alla överens om vad man ska åstadkomma så blir det mycket enklare för de inblandade att vara effektiva och kreativa i sitt skapande. Man tjänar snabbt in den extra tiden det tar att prata igenom projektet plus att alla strävar åt samma håll vilket gör arbetet mycket smidigare.

5.2 Klokhet från intervjuer

De viktigaste punkterna jag har plockat ut av intervjuerna sammanfattar jag i 11 punkter. Det är övergripande punkter men förtydligade och exemplifierade med praktiska tips.

1 Lyssna - Planera för tid att lyssna

Det kan förmodligen inte sägas för många gånger. Att lyssna på vad de som arbetar i projektet har för synpunkter är viktigt för att de ska bli motiverade att göra ett bra jobb. Om projektledaren inte lyssnar känner man sig inte uppskattad, oviktig och utbytbar. Då gör man inte ett bra jobb och kommer inte i en kreativ stämning. Om den inblandade känner att den tillför något, att den är en viktig del så anstränger den sig mer och vill göra ett bra jobb. Se därför till att det finns utrymme för alla att komma till tals och lyssna på deras åsikter. Om idéerna inte passar in måste man kunna visa bra argument för det så att personen förstår. Som projektledare måste man visa att det är positivt och premiera när deltagarna engagerar sig i problem och vill hitta lösningar eftersom engagemang gör hela verksamheten bättre. Allt ska däremot inte diskuteras. Projektledaren tar de övergripande besluten själv snabbt och lätt. Exempelvis på generalrepetition så ska det vara en repetitionslista där det står exakt vad som ska göras.

2 Gör projektet till gemensam sak - Lär känna varandra

I början av projektet är det viktigt att de som ska vara med och arbeta känner sig delaktiga och personligt engagerade. Då kommer de vilja lägga ner mer tid och göra sitt absolut bästa. Annars kanske de bara gör jobbet på en acceptabel nivå istället för sitt bästa. Här är det viktigt att se till att entusiasmera och hela tiden framföra idén om vårt gemensamma projekt. Se till att de inblandade får en chans att lära känna varandra innan och testa på att arbeta tillsammans innan det riktiga jobbet startar. Om alla jobbar mot samma mål och känner för projektet kommer det att flyta bättre. Då kommer arbetet att kännas som en lek.

3 Ge ansvar - Tydliga ansvarsområden

För att personer ska bli motiverade och känna sig delaktiga är det viktigt att man tydligt visar att man litar på dem och att de får ta eget ansvar för sina områden. Men det måste vara väl planerat så att de vet exakt vad de ska göra. Då kan man lätt se vad som inte blivit gjort och projektledaren vet man var han/hon ska hjälpa till extra. Har du planerat noga för vad som ska göras och någon inte kan hålla tiden så måste du se till att den personen blir motiverad och får hjälp. Vill den inte ha ansvar och göra ett bra jobb kan man kanske inte ha med den personen nästa gång.

4 Dokumentera

Spara och dokumentera alla beslut och helst också argumenten och vägen till besluten. Då kan man gå tillbaka och se vad som bestämdes och därmed driva på i projektet där det står stilla. Man kan också se inför nya projekt hur man tänkte förra gången och se hur resultatet blev. Att dokumentera är också ett sätt att visualisera kunskap, tankar och idéer inom projektet så att alla vet vad som gäller. På detta sätt får alla en gemensam bild över hur projektet ska bli och vem som ska göra vad.

För att få projektets alla intressenter att gilla och känna sig säkra i projektet är det viktigt att man har tydliga riktlinjer för vad man arbetar mot. Att alla vet vad de ger sig in på och helst inte blir besvikna på resultatet.

5 Enkelt och tydligt informationsflöde

Redan från början ska man göra klart för hur informationen ska spridas i projektet eftersom det finns många sätt att sprida information. Det viktiga är att alla inblandade vet hur de ska få information och att det är enkelt att få tag på den. Är man i en organisation med ett bra intranät är det kanske det självklara sättet men i en musikensemble är kopierade A4-papper oftast enklare.

6 Stötta deltagarna i alla lägen

För att skapa en kreativ arbetsmiljö måste det först vara en trygg miljö. I en trygg miljö vågar man ta ut svängarna och göra fel. Man står för sina handlingar och misstag men blir inte hängd på grund av dem. Som projektledare ska man skapa eller åtminstone verka för en sådan miljö. Man måste lita på att medarbetarna gör sitt bästa i alla lägen. När någon gör fel måste man försvara, stå upp för och stötta deras arbete eftersom de jobbar under dig och det är du som har bestämt hur de ska arbeta. Deltagarna ska inte behöva förklara sitt arbete och sin del mot omvärlden eftersom de bara är en del i projektet. Det är du som projektledare som är övergripande ansvarig för den delen.

7 Planera mycket i början

I starten av ett projekt finns det alltid massor med idéer och möjligheter. Att strukturera upp idéerna och få en fast grund att starta från är viktigt. Det är osäkert att gå in i ett projekt om man inte vet vad grundtanken är. Det är klart att det inte går att planera för allt men om man gör sitt bästa och försöker få med alla delar redan i första planeringen är det lättare att se projektets förlopp. Om man i början planerar övergripande och sedan bryter ner allt i mindre delar så får man en ganska detaljerad plan. Om man då fått med det mesta kan man beräkna den ungefärliga tiden som varje del tar. Om man kastar sig in i ett projekt utan ordentlig planering så är det lätt hänt att man startar i fel ände, lägger tiden på fel saker eller sätter igång med ett projekt som inte går att ro iland för att det blev för stort.

8 Tydliga argument för projektet - Skapa en gemensam hållning

I planeringen se till att lyfta fram och visualisera de viktigaste argumenten för projektet. Skriv ner dem och förmedla dem till deltagarna. På det sättet blir alla inblandade en del av marknadsföringen eftersom alla pratar vidare om projektet i samma termer. Det är viktigt i alla projekt eftersom då skapar man en gemensam kunskap i projektet om vad som är viktigt och vad är det som är unikt och bra. Det skapar även ett gemensamt språk inom projektet.

9 Tät ledningsgrupp

Ledningsgruppen måste träffas ofta för att stämma av. Det behöver varken vara långa eller strikta möten. Det viktiga är att gruppen kollar var man står och hjälps åt att driva projektet framåt. Ledningsgruppen ska planera så att alla delar kommer med, främst ekonomi och verksamhetsplan men även vaktmästeri, mat och sådana saker man lätt glömmar. På detta sätt håller sig ledningen uppdaterad om projektets alla delar och inte bara på sitt område.

10 Projektledarens uppgifter

- Projektledaren ska bestämma:
- Vad som ska göras, av vem och när det ska vara klart.
- Göra klart för deltagarna vad som gäller när de tar uppdraget. Har de synpunkter på hur det ska göras ska det diskuteras och ni kommer fram till ett svar tillsammans.
- Planera och se till att projektet drivs framåt i lagom fart. Detta genom att se till att alla kan göra och gör det de har åtagit sig samt att de gör det i tid.

11 Ha kul

Det är lätt att glömma, men det är viktigt är att det är kul på vägen mot målet eftersom vägen är lika stor del som slutresultatet. Planera för roliga aktiviteter och se till att schemat inte blir så tajt att det inte finns extra tid att skoja och slappna av.

6 Recept till framgångsrika projekt

I detta kapitel har jag samlat 3 verktyg som är enkla att använda när man ska planera ett kulturprojekt liknande min föreställning. Först kommer en projektbeskrivningsmall som används för att man inte ska missa några viktiga delar för att kunna genomföra sitt projekt. Sedan kommer mina egna praktiska tips på vad jag har gjort mindre bra och är viktigt att tänka på. Sist kommer en planeringsmall som är en guide för att ha med allt i planeringen och att man gör sakerna i rätt ordning. Tipsen kommer från min egen erfarenhet, aktuell teori och från intervjuerna som har genomförts.

6.1 Projektbeskrivningsmall

När man ska genomföra en föreställning finns det många delar att tänka på och det är viktigt att man har tänkt till om alla delar när man planerar. Missar man en viktig punkt kan det gå illa men om man har tänkt till och skrivit ner så att alla kan få ta del av de viktigaste stolparna flyter projektet bättre. För att veta att man har tänkt på allt kan man använda sig av en projektbeskrivning. Det går ut på att man fyller i så gott det går under punkterna. Det behöver inte vara formellt skrivet utan det är viktigast är det kärnfullt och lätt att läsa för de inblandade.

- Vision, budskap - Regissörens idé
- Mål, målgrupp - Vad ska presenteras till vem
- Kanaler - Dans, musik, film, kostym, scenografi, tal, ljus, ljud
- Process - Manus, inläsning, tolkning, repetition enskilt, i grupp, genrep, föreställning, utvärdering
- Lokal
- Styrning - Kvalitetsstyrning, Manus, rollbeskrivning, scenariobeskrivning
- Organisation - Medverkande, roller, arbetsuppgifter
- Utrustning - Instrument, kläder, kuliss, mm
- Media - Posters, tidningar, pressreleaser, radio, TV
- Tidsplan
- Budget, Finansiering

6.2 Mina praktiska tips inför framtiden

Direkt efter föreställningen och sedan löpande efterhand har jag funderat på vad som gick bra och inte. Det är ju inte bara ledarskapet som är viktigt för att ett projekt ska bli bra. När på året föreställningen ligger, hur man ska nå sin publik och vilken sorts scen är bara några faktorer man också måste ha koll på. Jag har kommit fram till ett par nyckelfaktorer som är bra att tänka på inför en ny show.

Tidpunkt

Det är bra att ha föreställningen i samband med långhelger då man ändå är ledig. Man ska hellre ta i slutet av helgerna då de flesta redan hunnit träffa sin släkt och vänner. I samband med långhelgerna får de flesta lite ledig tid över som passar bra till kulturevenemang.

Ha föreställningen under mellandagarna jul/nyår. Då är julstressen över och alla har ett par dagar ledigt.

Pris

De som kommer på ett evenemang har redan ansträngt sig för att ta sig till platsen och är därför beredda att offra sig lite för att få se något bra. Därför är det viktigt att de får ut något prisvärt. Priset är däremot oftast inte ett huvudargument för att gå och se eller inte. Har man väl tagit sig till platsen och avsatt tid för något betalar man gärna för sig. Därmed är inte jättesummor i inträde godtagbara. Försök därför inte locka gäster med ett billigt pris utan satsa på ett godtagbart pris i förhållande till motsvarande eller liknande nöje t.ex. biobesök, bowling, utställning. Jämna summor är enklare att administrera för du slipper problem med växel.

100 kronor i entréavgift är lagom, 50 kronor är för lite.

Nå folk i ditt kontaktnät

För att locka folk till din föreställning är det viktigt att skapa en stabil grund så att du överhuvudtaget går runt. I början består denna grupp av personer du känner och deras vänner. Därför måste du ligga på alla du känner inom alla olika kretsar du rör dig i. Om man på detta sätt har en direkt marknadsföring till personer istället för till olika målgrupper så får du ett större genomslag. Effekten blir större eftersom du är deras vän som de vill ställa upp för och därför är det stor chans att de kommer på föreställningen.

Använd gruppens kontaktnät

Det är inte bara projektledarens kontaktnät som är värdefullt utan självklart har även alla inblandade ett kontaktnät av personer som kan tänka sig att komma och titta. Dessa personer som normalt inte skulle vara intresserade av men som lockas pga av att de känner någon som medverkar.

Brainstorma för att komma på fler sätt att nå ut. När gruppen är spikad träffas alla för att komma på olika sätt att nå fler och vilka man känner som kan tänka sig att gå på föreställningen.

Plats

Det finns flera olika faktorer som spelar roll för var man vill vara. Först och främst är priset viktigt. Ju bättre och finare lokal desto dyrare blir det oftast såklart. Platsen man är på signalerar också vilken typ av föreställning det är. Är man på konserthuset andas lokalen mer kvalitet än om man håller till i en aula på en skola. Hur det ska kännas när man sitter på plats är också viktigt. Räknar man med ett visst antal besökare är det dumt att ha för stor lokal för då är det svårare för känslan av intensitet att infinna sig. Har man däremot en för liten lokal kan det bli trångt, obekvämt och alla får inte plats. Men det är bättre att ha en lite för liten lokal än för stor eftersom den underbara känslan av kontakt och spänning att uppstå. En annan aspekt är den scentekniska lösningen. Är man på en scen där allt ljus och ljud redan är riggat är det självklart enklare än om man måste rigga det själv. Det är svårt att ljussätta och ställa in ljudet och det behöver man ofta kunniga personer till. Känner man ingen som kan det och man inte har så stor budget är det enklare att vara på ett ställe där det ingår en tekniker i priset. Då kan man räkna med att teknikern kan scenen och förhållandevis snabbt kan ställa in allt som man vill ha det. Scenen måste även ha en lagom stor yta. Är den för stor så att man inte kan använda hela ytan så sitter publiken onödigt långt bort och det känns tomt. Är scenen för liten så känns det som om artisterna sitter i publikens knä och det finns risk att hamna utanför. Ha därför en ganska klar bild över hur stor yta du behöver för din föreställning för att kunna välja bort vissa alternativ.

Samma storlek på scenen men färre platser, 150-200 är lagom. Vi drog 100-200 personer per show senast. Det är roligt att ha en fullsatt salong. Scenen måste vara så stor att man kan få en ansats till redskapen.

Ledarens roll

Som ledare för ett projekt förväntas man veta det mesta projektet. Ibland kanske till och med mer än vad som är rimligt. Som ledare får man konstant frågor och tvingas att ta beslut hela tiden. Allt detta ingår i rollen men kräver en hel del planering för att bli bra. Eftersom det hela tiden är små beslut som ska tas så är det viktigt att veta vad man beslutar hela tiden så att det inte blir motsträviga beslut. När sedan beslutet är tagit måste man veta när man ska behårt stå fast vid beslutet och när man ska ändra sig. Ledaren måste visa sin auktoritet genom väl påläst, förberedd och tänkt till innan alla möten. Om man inte får den auktoritet som rollen kräver blir det oroligt för de inblandade. Då händer det ofta att de motarbetar de beslut som de inte gillar. Detta leder till att hela projektet flyter ut och olika håll och helheten går förlorad. Därför är det viktigt att visa att det är projektledaren som har sista ordet och det gör man genom att vara påläst och ta genomtänkta beslut. För att kunna för ut all information till alla inblandade är det viktigt att projektledaren gör upp en klar och tydlig strategi för det. Planera in flera möten redan i startfasen så att alla kan träffas och all information förmedlas.

Kontakt mellan deltagare

Ska man arbeta tillsammans är det viktigt att man vågar släppa loss och ta för sig. Är man blyg och känner sig osäker tar man inte för sig och kan därför inte prestera sitt bästa. För att alla ska få chansen att vara kreativa är det viktigt att man tidigt i planeringen får testa på att arbeta med övriga inblandade. Det behöver inte vara lekar eller saker direkt knutna till föreställningen utan det viktiga är att deltagarna arbetar tillsammans och får en känsla för hur de andra är som personer.

Lägg in lekar och mindre seriösa gruppdynamikövningar i planeringen.

Tydlig grundidé

I startfasen av arbetet när man bara har en vag uppfattning om vad som ska åstadkommas försök att renodla ursprungstanken så mycket som möjligt. Lyckas man beskriva den konstnärliga grundtanken ur så många aspekter som möjligt har man ett underlag att diskutera utifrån innan man spikar allt. I detta stadium är det viktigt man inte gör en för flashig och genomarbetad beskrivning om man inte är helt bestämd hur det ska bli. Vill man däremot att folk ska tycka till om sina idéer är ett enklare utkast att föredra eftersom då blir inte folk lika försiktiga i sin kritik. Beskrivningen/utkastet ska inte vara flashigt men däremot ska så många aspekter som möjligt beskrivas så att man inte missar det senare när det ska användas som arbetsmaterial och beslutsunderlag.

Skriv ner den konstnärliga idén, vad jag vill berätta. Beskriv färg ljus, kläder med mera. Se till att delegera och låta andra tolka och utveckla min idé. Roligare för alla samtidigt som det blir en bättre helhet.

Säkra en grundläggande intäkt

Om du ska genomföra ett projekt som är finansierat på biljettförsäljning är det en stor risk du tar om du själv lägger ut för alla kostnader. Även om man kan få bidrag och sponsring är det inte lätt att få det att täcka alla kostnader. Antingen kan de medverkande gå med i projektet med riskkapital som de sedan får tillbaka med eventuell vinst efter sista föreställningen. Det lockar kanske vissa att anstränga sig mer för att locka publik. Men för de flesta är detta inte så lockande. De har redan sagt till alla sin bekantskapskrets att komma och titta och sedan vill de inte riskera sina pengar och är inte intresserade av att göra en vinst. Ett annat alternativ är om alla inblandade binder upp sig att sälja ett visst antal biljetter. Det behöver inte vara så många men en stabil grund i ekonomin. Med förköpta biljetter behöver man inte ligga ute med så mycket pengar och man minskar risker att gå back.

6.3 Planeringsmall

Jag har funderat ut en plan för hur jag ska skapa struktur när jag planerar.

- Börja stort och brett med allt man vill göra, inga gränser.
- Rita upp samband och gör en målände helhet
- Strukturera upp allt i delområde med allt som ska göras nedskrivet
- Rangordna delarna efter viktighet
- Gör två tidsplaner en optimist och en pessimist
- Gör ett schema där delar startas när vissa krav är uppfyllda. Exempelvis ska all musik vara klar innan koreografen börjar
- Varje större del ska ha en individuell tidsplan
- Planera in många möten. Både korta, informella där alla kan säga vad som händer och mer strikta där ledning basunerar ut läget.
- Ha en stor kalender synlig där alla möten skrivs in. Den ska vara lätt att ändra och kladda i.

7 Slutsats

Som avslutning på det här examensarbetet kommer mina slutsatser. Här presenterar jag kort vad arbetet har gett för praktiska resultat och jag utvärderar mitt jobb. Kapitlet avslutas med att jag presenterar tänkbara vägar att fortsätta på.

7.1 Projektresultat

Redan innan jag började med detta examensarbete visste jag en hel del om projektledning och hade en del erfarenhet. Jag hade genomfört min föreställning och medverkat i andra. Jag hade en massa tankar i huvudet men inte ord på dem. Därför anser jag att det främsta resultatet av examensarbetet har skett i min hjärna. Jag har tänkt och bearbetat många tankar om projektledning på ett sätt som jag aldrig gjort om jag bara fortsatt och lärt mig med "Learning-By-Doing"-metoden. Jag är nöjd med mina tips och hoppas att de är bra och enkla att följa. Jag har fått en djupare förståelse och vet hur jag ska gå tillväga nästa gång, då ska det bli ännu bättre.

7.2 De viktigaste aspekterna i mitt arbete

Jag har sammanställt positiva och negativa aspekter inom mål, metod och lösning som jag har kommit fram till i det här examensarbetet.

Mål

- + Handfasta tips som jag lovade.
- Jag har jämfört för lite med min show.

Metod

- + Bra, trevliga och väl genomförda intervjuer
- Svårt att skilja mina tankar från böckernas teorier. Problemet kan vara att jag blandar mina tankar och fördomar med andras teorier.

Lösning

- + Punkterna är bra, konkreta stöd
- Många av punkterna är självklara för den erfarna projektledaren.

7.3 Fortsatt arbete

Projektledning är ett stort område och det finns massor med delar att gräva djupare i. Hur man entusiasmerar är en viktig del jag tycker är intressant. Jag vet inte hur man kan träna sig till att bli bättre på det eller om det är en medfödd talang. Många nämnde i intervjuerna att tydligheten är viktig och då kan retorik och vältalighet vara roliga områden att gå vidare inom. Att arbeta med struktur är också ett nyckelord jag stött på under arbetets lopp. Olika sätt att strukturera upp saker kan man läsa sig blind på. Kanske intressant för någon men det är inte något för mig.

Hur som helst är projekt och projektledning ett stort, kul och komplext område som jag bara varit inne och nosat på. Jag ser fram mot mina framtida projekt och hoppas att efter detta examensarbete vara en ännu duktigare och mer omtyckt ledare.

8 Referenser

8.1 Litteratur

Arbnor I. och Bjerke B. (1994) Företagsekonomisk metodlära. Andra upplagan (första 1976). Lund, Studentlitteratur. ISBN: 91-44-40922-2

Björklund M. och Paulsson U. (2003) Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera. Lund. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-04125-X

Blomberg J. (1998) Myter om projekt. Stockholm. Nerenius & Sentérus Förlag. ISBN: 91-648-0151-9

Berggren C. och Lindkvist L. (red) (2001) Projekt - Organisation för målorientering och lärande. Lund. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-01243-8

Engwall M. (1999) Jakten på det effektiva projektet. Andra utgåvan (första 1995). Stockholm. Nerenius & Santérurs Förlag. ISBN: 91-648-0161-6

8.2 Muntliga källor

Pontus Kastberg. Projektledare. Helsingborg

Tore Green, f.d. projektledare, Svenska Gymnastikförbundet, Helsingborg.
Intervju 2004-04-21

Birgitta Freudenthal, Projektledare, Helsingborgs Stad, Helsingborg. Intervju 2004-04-29

Ola Hörling, Koreograf/Regissör, Malmö. Intervju 2004-04-29

Ingvar Pettersson, VD, Kemira Chemicals BV, Rotterdam, Nederländerna.
Intervju 2004-05-19

Helen G-son Wallin, Musikpedagog/Producent, Dunkers Kulturhus, Helsingborg. Intervju 2004-05-12

9 Bilagor

9.1 Bilaga - Intervjuer

Tore Green

I Tores lägenhet på Umeågatan i Helsingborg den 21/4 2004

Välkommen till Umeågatan denna vackra vårmorgon.

- Vilka tycker du är de viktigaste egenskaperna som projektledare?

Det är två saker:

Det ena är att kunna skapa kommunikation, och det säger jag inte för att du ska ha detta som ämne, och det andra är organisation. Att kunna detta.

Det är ett väldigt viktigt samspel därför att när jag pratar om kommunikation så kan jag se mitt största projekt jag haft, det är alltså Gymnasestradan. För att få den att fungera med 22.000 människor så var det nödvändigt att ha kommunikation. Vi hade alltså 50 länder ungefär där jag hade kontakt med alla. Hade hela tiden en kontaktperson i varje land. Det var den här kommunikationssidan som jag ser som viktig. Och sedan organisationssidan. Det är viktigt att bygga upp en organisation runt om sig där jag alltid har varit angelägen om att vara med att tillsätta organisationen. Det gör det mycket lättare för alla parter. Jag har alltså alltid utgått från den centrala gruppen. Där jag inte alltid fått bestämma. T.ex. EM i gymnastik så bestämde gymnastikförbundet att från styrelsen skulle de 3 vara med. Sen fick jag bygga den organisationen utifrån det. Sedan byggde jag upp det centrala. Sedan den som hade hand om transporterna t.ex. han fick i sin tur välja sitt folk runt om sig. och så vidgades det.

I Göteborg hade vi 1.000 funktionärer involverade. Sen höll jag i allt detta.

- Så att det är en stark kärna med nyckelpersoner, som sedan hittar sina nyckelpersoner?

Precis så är det. Tittar du på vårt gymnastik SM i fjor. Det är precis samma idé. vi var en liten grupp först, och sedan byggde den vidare. Det var de som hade skolorna, hotellet, tävlingsansvariga, tävlingsarena.

- Hur mycket insyn kräver du i deras områden? Ska de bara rapportera till dig och du bara delegerar?

Jag är väldigt angelägen att delegera så mycket som möjligt och jag är mycket angelägen om, att har jag delegerat någonting till någon så den som ska stå för det här och sköta det.

Rapporteringen tycker jag är viktig. Behöver inte vara skriftlig, behöver inte vara mångordig heller MEN den ska finnas kontinuerligt. Och mitt önskemål är att om man möter/stöter på hinder och man behöver hjälp då går man till mig, och så hjälper jag till. Jag kan inte lösa allting, men då gör vi det tillsammans. Och det är klart, tar man de 3 åren i Göteborg det var många, många hinder. och de kom till mig, vi satte oss ner pratade igenom och hittade lösningar på det ena och det andra. Då var det åter kommunikation. Jag menar, pratar vi inte med varandra i de här olika leden så kommer vi ingen vart.

- Demokratisk, öppen och flexibel eller drivande hårt styrande?

Där tror jag det är beroende på vilket projekt det är. Men jag har klart min ställning här. Jag är demokratisk när jag jobbar. ... med kommunikation. Det är en dialog i stort sett hela tiden och jag tror så mycket på den. Jag kan inte bestämma bara gör så, gör så. Då är vi tillbaka på det med delegeringen. Har du delegerat (t.ex.) festen på Närlunda så har jag gjort det och ska inte lägga mig i vad Gunilla Skagmo gör där. Utan hon har fått den uppgiften. Har hon problem så

kommer hon till mig, och det gjorde hon. Och ofta när man går in i förhandlingarna som ofta är ekonomiska, då är man ju med. Så när Gunilla gjorde upp med Sundspärlan (stället festen var på) så var jag ju med. Jag hade pengaintresserna och hade klarhet i det och använde mina kunskaper att stötta Gunilla.

- Hur skyddar du dina deltagare från omvärlden som projektledare? När du driver ditt projekt och det blir kritik.

Då gör jag definitivt så att jag utsätter inte vederbörande för kritiken. Då är jag beredd att ta på mig kritiken själv och i samröre med den berörde diskutera varför blev det så och vad gör vi åt det. Och det är väl det sättet jag försvarar om du menar det. Jag tycker det är oerhört viktigt de inte utsätts för kritik. Vi hade många exempel i Göteborg där det inte fungerade, då fick jag hoppa in. Det var en kommitté som totalt slog slint alltså. Då fick jag sätta mig ner med dem en dag och prata igenom. Hur gör vi nu och se konstruktivt på allting. Så lite som möjligt titta tillbaka och säga Hur fan kunde du göra så här och varför blir det så. utan man tittar framåt. Sen blir ju inta allt rätt, varken vad jag gör eller vad andra gör, det får man ju rätta till så gott det går.

- Anledningen till att frågan kom upp var att man jobbar så intensivt under ett projekt under en kort tid och att jag som projektledare har förtroende för deras jobb.

Jag kan exemplifiera det med Björn Kadanik och redskapen under SM. Han fick det här uppdraget och han skötte det. Jag introducerade honom för Iia Hedin i Malmö. Vi åkte tillsammans ner. Sedan var det han och hon som skötte allt detta, jag behövde inte lägga mig i. Jag hade det ekonomiska ansvaret och det tog jag. Och när det blev problem där, så fick jag stå för det. Det var inte ett skrivet papper utan vi hade pratat. Och hon tyckte en sak och jag en annan. Då fick jag lösa det, det skulle jag inte lägga på Björn Kadanik. Det var inte hans bekymmer utan han skötte att redskapen kom dit och fungerade. Och då när en barr går sönder under tävling, inte lägger jag mig i det, utan det löser ju dom. Jag hade ju inte kunnat lösa det ändå men bara en detalj då lägger jag mig inte det utan de som har fått ansvaret de har det. Detta har varit genomgående i hela mitt projektarbete.

Jag vet inte om du kommer till det här men för mig är det väldigt viktigt att saker dokumenteras. Att det här med pengarna inte dokumenterade var alltså en brist hos oss när det gällde det här med Motus (redskapen). Jag har alltså en väldig stor känsla för att ha allting på papper i pärmar. Och jag kunde närhelst det hände någonting uppe i Göteborg, man sa: "hur är det med detta?". Då visste jag vilken pärm jag skulle gå till, Och vad säger Tyskland om det här, vad är det dom har begärt. Då fick jag gå till pärmen, jag kunde inte komma ihåg det. Utan då gick jag till pärmen och så läste vi där så hittade vi problemen (lösningarna på dem). Kan bara ta ett litet exempel nu inför helgen som kommer, då ska jag hjälpa till med försäljningen först men det e så lite, men sen ska jag vara speaker på Winners final, och så är jag ordförande på ledarföreningens årsmöte, och så är jag Turns representant på Skånes gymnastikförbunds årsmöte, och så är jag speaker på DreamTeam-uppvisningen, och så är jag toastmaster på festen.

- Inget annat?

Vad gör jag då? Jo jag har en pärm klar. Med allting. Alla papper som berör det och det och det. Uppslaget ledarföreningen, där har jag alla handlingar som nu ska finnas inför årsmötet. Festen, där vet jag vilka som är VIP. Ja så mycket man kan sätter man in. Sen kommer jag att fylla på den på fredag kväll. Det är en organisation för mig själv. inte den organisationen jag talade om tidigare utan det är personalorganisation. Men organisationen för mig är att ha det i papper i pärmar. Det är likadant i Turn nu. Jag vet inte hur mycket det uppfattas men jag kommer aldrig till ett möte utan att ha en föredragningslista som har gått ut till alla och på bordet hos mig ligger föredragslistan och sedan ligger alla papperna i tur och ordning för att det

ska kunna fungera. Det är inte alla som gör det men för mig är det liksom självklart, det måste jag göra. annars kan jag inte gå dit, kan inte känna mig nöjd.

- Hur strukturerar du dina projekt med checklistor och områdesdelegering. Är det DET vi svarat på eller har vi bara kommit in på området hur du strukturerar?

Det här med checklista det är jag mycket för att det finns. Alltid finns inte det när man går in i ett arrangemang. Om vi tar gymnastik SM så var checklistan alla PM från föregående år. De gick man igenom och såg till att allt kom med. Det som inte hade fungerat tidigare år hade jag ju skrivit ner innan för vi hade haft en utvärdering efter föregående år, en mycket noggrann sådan, där stod vad som inte var bra. Tillsammans med dessa gamla PM och den utvärderingen så blev det den checklistan vi arbetade efter. Sedan har Lasse Wirdheim en checklista som han har skrivit ner och den är jättebra. Han är ju en väldigt duktig projektledare. Jag har ju jobbat som projektledare i stort sett hela mitt liv sedan jag slutade som generalsekreterare. Det blev ju EM för herrar, EM för damer, EM i Rytmsk Gymnastik, och så blev det Gymnaestradan och däremellan Gymnaestradan i Berlin och i Amsterdam där var ju jag ansvarig från svenska håll. Det är ju projektledning och det är jätteroligt. Projekt går en stund och sedan är det slut. Vad som är nackdelen är ju att när det tar slut så tappar man ju kontakterna också. Inte om man tänker sig på gymnastik SM med Turn-arrangemang (vår förening) men jag var ju generalsekreterare för EM i handboll här och det var ju intensivt i ett halvt år. Sedan efter det har jag inte träffat dem. Mycket sällsynt i alla fall. det känns rätt trist, då känns det lite tungt. Men jag hade ju mycket annat så det var ju inga problem egentligen. Det var rätt intressant när jag gick in i handbollen för de hade helt andra rutiner än vad vi har i gymnastiken.

- De har inte som vi med PM ut och så?

De har väl det också men de har inte en så fast organisation, utan det löpte liksom. Man förde inte protokoll på sammanträdena och plötsligt visste inte ordförande som jag arbetade under, vad har hänt här nu. Vi förde ju protokoll på arbetsutskottet och organisationskommittén. Men, jag kan ta exemplet med reklamkommittéen, de hade inte ens det.

Sen har jag en sak till. I denna kommunikation ingår utbildning. Och utbildning är att man samlar folk och talar om för dem. När vi hade Gymnaestradan så hade vi studiecirkel så att alla fick göra 4x3 timmar med 4 olika ämnen. Det gjorde alla och det var likadant. Det var så att jag börjar och jag gör det med min organisationskommitté. Sedan går de vidare och går ut till sina kommittéer

- Studiecirkel? hur då t.ex.

En dag: "Vad är Göteborg"

den andra var "Internationell kunskap"

den tredje var "Vad är gymnaestradan"

den 4:e var "Egna uppgiften" - t.ex. om du skötte redskapen var det det

- Fick veta en massa så de kunde vara som turistbyråer?

Alla skulle kunna svara, om inte direkt, åtminstone någotsånär på vad är Göteborg. De flesta var ju Göteborgare så de kunde detta. Vad är det för spårvagnar, vad är det man behöver veta, vad i Göteborgs om är viktigt att känna till, hur ser hela Gymnaestradaområdet ut? Jag hade tagit fram underlag för alla de här studiecirkelarna.

- Så först höll du i det, sedan fick de hålla det och så vidare utåt?

Just det. Sedan hade vi föreläsningar med allihopa. Då var i stora teatersalen i mässan. Och jag fick träffa alla och jag fick presentera mig och styrelsen. Sedan hade vi det lite trevligt efteråt. och vi minglade och fick äta lite gott. Detta gjorde vi i tre nivåer. Först var det organisationskommittén som gjorde det ca 10 ggr. Samlades och hade viktiga diskussioner. sedan kanske de 40 viktigaste personerna. Vi hade 2 stora samlingar. Och vi gjorde alltså en gång en repetition av invigningen. så vi var representant för vars ett land och gick med

flaggorna på Ullevi. Mest för att se, så här ska det vara. Ett år innan precis, gjorde vi det på skoj.

- Hur involverar du projektdeltagarna i besluten som ska tas?

Inte gymnasterna?

Den här studiecirkeln som jag tycker är fantastisk. Men det kostar ju tid och arbete för att skapa det här materialet så att det blir något vettigt. Sedan är det inte alla som är bra som studieledare heller. Jag vet inte om jag är det, men jag gjorde det i alla fall. Jag var ute i nästa steg också rätt ofta och hjälpte till. Tog inte bara det första steget utan en hel del till. Det var det jag var anställd till att sköta. Hur man stimulerar och motiverar? Vi måste ha klart från början vad är det man får om man är funktionär? På en viss nivå får man en hel utstyrsel, på nästa nivå får du T-shirt. Hur är det här när vi har SM? Jo man får ledar-T-shirten och så får man fri mat t.ex. i Göteborg fick man ju också fritt skolboende. Allt sådant var mycket klarlagt, de ekonomiska förbindelserna som finns. Däremot om man var funktionär och kom från Östersund så fick man betala resan själv. Bara allt sådant är klart i tid. Men det kommer alltid att bli problem med det ena och det andra, du vet "Jag måste ha 2 T-shirtar" men det är sådant man får ta efterhand.

- Det här med studiecirkel är ju ett sätt att ha kul på vägen fram också så att inte bara resultatet utan även resan dit blir kul.

Ska man bara säga problematiken med studiecirkelarna så är det så att alla de 1000 människorna som var med nu, de är ju upptagna hit och dit. Det är många ledare som har pass varenda dag och så ska de dessutom gå 4 kvällar på detta här. "åh, det har vi inte tid till" men vi sa att det ska ni göra! Den som var mest aktiv var Margareta Elving, hon är fantastisk och hon är social. Och det ligger ett mycket viktigt arbete som projektledare och det är att fungera socialt. Och då tycker jag Turn är en fantastisk förening där vi har vår vårfest, man får lite som ledare, värd, värdinna. Sen är det ju en fråga om pengar och ha råd till det hela tiden.

- Kommunikationen mellan deltagarna. Du har sagt att det inte behöver vara så strikt med papper i alla beslut. Men du vill ha allt dokumenterat. Så du ser till att ha både formella och informella möten och fikapausar mm.

Det beror ju på hur stort arrangemanget är. Jag går ju inte till Sonja Swärd och säger att nu får du göra en rapport på ert sammanträde hur ni ska ordna med bespisningen borta på Tycho Braheskolan. Utan där litar jag på henne, hon har gjort det nu 20 gånger så hon vet hur det ska vara. Andra saker det får jag avgöra vad jag tycker. Man får ju inte göra det svårare för det är alltid ett spel med människor och människors tid. Eftersom vi jobbar i ideella organisationer. Jag tycker det är en oerhört stor skillnad att arbeta inom ideella verksamheten, mot att vara i ett företag. I ett företag kan du begära. Du kan aldrig begära att du ska göra det och det och det ska komma då och då. Utan det bygger på ett förtroende för varandra.... Ideellt arbete.

- Är det roligare att arbeta ideellt?

Det tycker jag ABSOLUT det är. Där är mer spontanitet i det. Sen är det klart att ser du en Gymnaestrada så dom som var med, det var ingen diskussion, det var klart att de skulle vara med och hjälpa till. Men de som inte hade varit med på en Gymnaestrada, de vet ju inte vad det är, och det är svårt att tala om. Vi hade bl.a. filmen från Berlin och så hade vi en egen presentationsfilm. Den innehöll ju delar från Berlin så den var med alltid så dom kunde visa den, men det räcker inte på något sätt. Detta är den interna kommunikationen, även mot de andra länderna det är gymnastikens interna kommunikation. Sen kommunikationen utåt, alltså där sitter vi, så har vi Polis, Press, Göteborgs stad, skolorna, och allt detta. Och det fanns alltid en som var ansvarig för varje kontakt, men där var jag med varje gång. När vi gjorde första introduktionen med Polisen var jag med, när vi var på skolorna och pratade med

skolchefen var jag med, och så vidare. Den kommunikationen är också oerhört väsentlig att man verkligen träffas och pratar igenom det hela och inte bara skriver brev till varandra. Vi utvecklade det i Göteborg så att när de hade sammanträde om den här frågan då fick vi vara med och presentera. och det var ett jädra farande hit och dit och jag gjorde en massa timmar under de här åren. Men det var ju så roligt och spännande att träffa nya bekanta. Det är inte oväsentligt med hela den kontaktyta man skapar.

- Jag känner att allt handlar om att hitta nyckelpersoner.

Det är utan tvekan så.

Vi hade brandkåren, försäkringsbolaget, det var massor som man skulle prata med. Hela försäkringsfrågan fick jag sitta massvis med gånger, Det var ju värde i 7-8 miljoner i redskap. Och det måste vi ju försäkra och hur sker allt detta. Inte minst Tull och passmyndighet. Det var ju en del som skulle ha visum för att komma in här.

- När du säljer in ett förslag hur gör du? Uppstarten att få folk att bli engagerade.

Där jag gjort störst insats på det området. Det var när vi skulle ha Gymnastikspelen i Örebro. Då var det nollställt i Örebro. det var ett antal som varit på Gymnastikspel. Det var -83 vi hade det. Då samlade jag på ledardagarna på GIH då var alla salar fyllda och jag tog in alla i stora hallen och så gick jag igenom. Det jag tror jag är duktig på är att entusiasmera folk. "Detta ska vi göra". Kan ni tänka er det och det och det. Och så byggdes detta. Och så sa de, "Vi ställer upp". Vi sökte och vi fick arrangemanget. Och sedan kom idéerna och idéerna utvecklades och utvecklades. Så sprang jag i skogen och tänkte, det var jädligt fint att tänka i skogen. Nu springer jag inte mer, nu går jag istället.

- Har du någon taktik i det första viktiga mötet?

Min grund är att jag måste ha något konkret att presentera. Jag måste hitta någonting som motiverar dom för att delta i detta. Och det är inte pengar, det kommer man aldrig att få inom den ideella rörelsen utan det är upplevelsen. Och upplevelsen med ett Gymnastikspel, Gymnaestrada den är ju så enormt stor. Men att övertyga icke frälsta om detta är inte så lätt alltid. Då måste man vara lite entusiast. Det är det jag försöker vara, och lyckas väl ibland. Jag har avarten hur ett arrangemang sköttes i projektform och det är Gymnastikspelen i Norrköping. Där var det en kvinna med sina 2 barn som skulle sköta detta själv och inte delegera någonting och så blev det kaos. Ingen visste någonting utom dessa 3. Det var ingen annan som kunde svara i stort sett. Lite överdrivet men ändå. Det blir så tokigt då. Allting är beroende på hur stort det är. Du kan ju ha små projekt med bara en 3-4 inblandade, då har du en helt annan situation. Det jag talar om nu är de här stora arrangemangen med flera tusen deltagare.

- Ditt bästa projekt? Gymnaestrada, Hade du tänkt ut allt med studiecirklar och allt innan?

För det första så var inte jag som var generalsekreterare från början. Utan jag blev utlånad till Göteborg som ett komplement till generalsekreteraren beroende på mina erfarenheter. Det var mitt sista halvår som tjänsteman var det tänkt. Men jag hade ju deltagande i 7 Gymnaestrador bakom mig. och jag visste ganska väl vad det gick ut på. men vi ville ju göra Göteborgs Gymnaestrada, vi ville inte göra Berlins och Amsterdams. Så att man hade hela tiden den motivationen att hitta på något nytt. ta Gymnaestradorget på Heden. Det kom ju inte direkt ur huvudet det löstes efterhand. Många, många frågor kom efterhand.

- Rent organisatoriskt hade du klart för dig.

Jag hade klart för mig hur jag ville ha det men jag hade inte organisationen klar rent personalmässigt.

- Du visste hur men inte vilka?

Det fanns ju en organisationskommitté med 3 personer från Stockholm. De kunde jag aldrig göra något åt. Sen fanns det ju ordförande i Göteborgs gymnastikförbund och Anders Fritzsche med pengarna. Och de kunde jag inte heller göra något åt men det gjorde inget, De 3 från Stockholm var egentligen Lasse Wierdheim (Halmstad) där hade jag ett krav att jag skulle ha Lasse för han klarar det här. Det jobb han gjorde är alltså helt otroligt. Han satt och gjorde schemat för alla verksamheter. Jag gick aldrig in och tittade på vad han gjorde. Man han kom till mig och sa, "Du, dom här tyskarna, var ska vi sätta dem?". "Kan vi lägga dem där och där".

- Demokratisk och öppen, men hur gör du för att hålla kraven?

När det gäller kostnaderna så har jag hela tiden en kontroll över läget. Vi tar enkla SM här så hade Carina hand om pengarna. Men jag visste hela tiden vad det fanns i kassan, någotsånär. Inte detaljerna, det lägger jag mig inte i. När det gällde Gymnaestradan som då var stort och det rörde sig om 64 miljoner som gick genom oss. Sen räknade vi med att det ca 500 miljoner till som gick ut till stan. Då hade jag Anders Fritzsche, men han och jag hade var 14:e dag en sittning om pengarna. Och vi hade ju en enorm nytta av att ha honom. För det första kan han allt om bokföring och han är snål som fan. Och det är inte fel alltid. Det kan vara lite jobbigt ibland. De enda gångerna jag var arg, det var 2 gånger och det var på honom båda gånger. En av de här utbildningarna som kostade 10.000 kronor och det hade vi inte råd till tyckte han. Det är ju lite privat. Men då blev jag förbannad för jag hade förberett allt och allt var klart och så hade vi inte de 10.000 och så tjänade vi 11 miljoner. Men det är ju lätt heller för detta var ju 2 år före.

- Då fanns där inga miljoner?

Nej men vi hade inte ont om pengar för vi hade ju lån från olika håll så det var inte det som var bekymret utan det var slutresultatet. Men jag skulle nog vilja säga så här att om jag ska göra ett projekt till, men stor och viktig klass då ska det vara en bra ekonomiansvarig. Det är så viktigt. Jag är inte specialist på ekonomi, men jag kan följa upp det och jag kan ha synpunkter vad man gör med det ena och det andra. Jag har ett helsike för att läsa ledarföreningen bokslut och jag får ha hjälp med det. Men jag vet vad vi har för pengar och vad vi lagt ut så det är inga bekymmer på nått sätt men jag skulle vilja ha en bra ekonom/kassaförvaltare.

- Tid och kvalitet då? säkrar att man hinner i tid?

Nu måste jag nog skryta lite grann, men det något jag är på så är det i tid. Jag väntar aldrig på saker utan jag gör det direkt och i tid. Jag låter inte saker ligga och vänta. Jag har ju fått skriva protokollen för Turn nu. Det gör jag dan efter utan undantag för då vet jag, Kommer ihåg vad som händer. Så är det likadant när jag skriver protokollet till Gymnaestradan och på alla EM-arrangemangen det gör jag dan efter. När jag åkte tåg Stockholm och Göteborg så skrev jag det på den här datorn på tåget hem. Och det tycker jag är väldigt viktigt att man hållet tiderna. Men det vet man ju också att det finns folk som inte kan detta. Och det hade vi i Örebro. Där var det 2 som var notoriskt sena. Och dom fick man ju då ta i kragen, där behövs det ju. Jag sa: Det här måste jag ha i morgon, och då måste det komma i morgon. Och det var inte alltid det hjälpte med den här personen. Där fick man ta i alltså.

- Du kräver att det ska vara öppet på mötena men att man måste följa upp det.

När vi hade EM. Kommittébeskrivning. Det hade vi på alla 3 EM-arrangemangen och det fungerade ju rätt bra för då kan man säga. Här är transportkommittens beskrivning av vad ni ska göra. Då får de försöka följa det. När det gällde Gymnaestradan så finns det ett reglemente. Då gjorde jag så att det som berörde transportkommitten det tog jag ur och kopierade och gav till den ansvarige ordföranden i den kommittén så fick han jobba efter det. Jag kunde alltså hela den lagen/reglementet utantill, det läste jag ständigt och jämt för att jag var tvungen till att veta som skulle hända och ske.

Angående kvalitén där är det lite känsligt när man inte är kontrollant. Att det kan hända något som surrar förbi på ett mindre bra sätt och det får man alltså ta den lilla risken tycker jag för

det får ju inte hända något speciellt. Tittar man på Gymnaestradan så var det ett antal personer som jag bestämde att de skulle vara med. Vi klarar inte detta arrangemang utan dem. Vet inte om du känner Nikke Sundin som jobbade på Rantzow på sin tid som är specialist på redskap här i landet. Han är min kurskamrat på GCI. Han skulle vara med bara. Honom fick vi betala för boende men han gjorde det gratis som kompis till mig. Lasse W är ett annat exempel. Och ha alltså Barbro Zätterström som är här nere. Hon var kontaktperson till TV och att välja ut vilka programpunkter av de 8 i mässan som skulle filmas och sådär. Det hade jag också svårt att få igenom. Men det är vissa saker man måste få säga ifrån om, så här vill jag ha det. Sen är det roligt när det är slut och det blir bra.

- Om det inte varit ideellt, vad skulle skillnaden vara?

Jag har ju varit generalsekreterare på gymnastikförbundet och det var inte alls så angenämt som att vara generalsekreterare för ett evenemang för där hade du anställt folk på förbundet. Och även om man kunde kräva saker utav dem så fanns det ingen entusiasm hos dem. Utan de gjorde vad de skulle och de gick när klockan var halv 5 och det kunde vara hur mycket som helst att göra, men halv 5 slutade dem. Och så gör man inte när man jobbar ideellt utan då gör man klart det man ska göra och ser till att allt fungerar. Och det är en väldigt stor skillnad.

- Det är lite konstigt att på Gymnastikförbundet som ändå är från föreningar.

Det är ju så att många av de där uppe inte är gymnastikentusiaster alls. Tar du de som jobbade i kassan så avskyr de gymnastik överhuvudtaget. Men om de ska sitta på Gymnastikförbundet kan man ju fråga sig. Sen är det ju ett antal som fått tjänsten som sekreterare för att de kunde skriva maskin på den tiden och den ekonomin har fått, ja du förstår varför de fått det. Jag och någon jobbar med layouten. Vi hade ju redaktörer som inte var gymnaster och det tyckte jag var helt tokigt alltså för då vet man inte vad det rör sig om.

För mig är det lite svårt att säga hur det är på företaget. Jag har en annan projektledaransättning som studierektor i Örebro på Idrottshögskolan. Där var det också kommunikation bara. Vi hade ju kommunikation om allt. Inte bara med lärarna utan även eleverna och det är som sagt mitt huvudord; kommunicera med varandra.

Birgitta Freudenthal

På Birgittas kontor på Knutpunkten i Helsingborg en solig vårdag 29/4 2004

- Vilken är den viktigaste egenskapen som projektledare?

Den allra viktigaste egenskapen hos en projektledare är nog en förmåga att lyssna och ta till sig all information och synpunkter som kommer från alla olika håll i projektorganisationen och att kunna sammanställa dem och smälta samman dem till en helhet.

- Effektiv hårt drivande eller demokratisk?

Jag tror en öppen, demokratisk, flexibel projektledare vinner i längden. Kanske tar processen längre tid men det blir en fullödigare process och det blir en bättre helhetsprodukt som kommer ut av det hela. Men då måste den här projektledaren vara medveten om att det här med demokrati och flexibilitet kan skapa otydlighet. Så att man måste vara oerhört tydlig och strukturerad i sitt projekt för att kunna vara en sådan projektledare. Men jag tror på den modellen, absolut.

- Att man måste vara medveten att det här kommer ta lite längre tid men eftersom man ändå ska göra det och lägga tiden.?

Och det kommer bli ett bättre slutresultat än om man kraftfullt driver igenom sina egna tankar. Därför (att) då får man inte med alla de goda tankar, infallsvinklar och kunskaper som man kan få från alla de andra som är med i projektet, utan man kan missa det. Dessutom mår

(deltagarna) bättre i projektet om de känner sig delaktiga och förstår sin egen del och förstår vad de ska göra i projektet. De känner att det är högt till tak och de kan komma med sina egna synpunkter. De kan påverka på riktigt. Projektledare lyssnar på riktigt, inte bara nicka på huvudet och säga "ja" och sedan göra sin egen grej i alla fall. Så det tror jag på.

- Hur strukturerar du upp projekt?

Det är lite olika beroende på vad det är för projekt. Just nu arbetar jag med ett administrativt projekt med 10.000 anställda i en organisation och då måste man följa en mall som är oerhört noggrann och strukturerad för att kunna administrera och organisera så oerhört mycket folk och olika arbetsgrupper och så. Men är det ett mindre projekt då kan man ha en lösare organisation, kanske med färre delar i planeringsarbetet. Men vilken typ av projekt det än är så måste man ha oerhört tydligt exakt vad som gäller och ser ut. Vi har en projektmall här för kommunstyrelsens förvaltning som du ska få av mig och den är ju gjord för ett arbete i ett administrativt sammanhang kan man tänka sig. Men jag tror ändå att alla typer av projekt bör gå igenom en sådan här mall och så tar man ut de delarna som man tycker passar det här projektet. Man tar kanske inte alla. Att man t.ex. tittar på bakgrunden, varför gör vi det här? Därför när (man) faktiskt tänker igenom bakgrunden till varför står vi här och varför blir det så får man med sig en kunskap som är bra för projektet. Man måste ha väldigt klart för sig idén. Vad är idén, varför vill vi göra det här, som en vision liksom.

- Det behöver inte vara långt, det räcker att det är kärnfullt?!

Ja, det ska vara idén bara TJOFF, det här är det! Men sedan ska man nog bryta ner den där idén i olika typer av mål som man kan konkretisera hur man ska uppnå det där. Det finns ju olika delar som man får jobba med för att uppnå det där korta där uppe (på pappret). Och sedan finns här en massa delar, jag vet inte om vi ska gå igenom alla delar nu?

- Nej, jag kan ta hem och läsa det och sedan ringa om det är något som är oklart.

Det är ju skrivet lite byråkratiskt men det är ju för att de här projekten som jag driver där jag jobbar nu är på kommunstyrelsens förvaltning. Det är av lite annorlunda typ än de som vi använder inom kulturområdet. Men jag ser ändå att det som står här, det kommer tillbaka i kulturprojekten också.

- Samma teknik?

Ja, fast lite mer eller mindre och olika delar fast samma sak är hela tiden; att vara strukturerad, att vara tydlig, att ha fullständigt klart för sig vad man håller på med och vilka olika delar som måste ingå för att uppnå de olika målen som tillsammans bildar den här idén eller visionen. Tydliga rollbeskrivningar eller gruppbeskrivningar beroende på hur man jobbar. Och tydliga gränssnitt också, det är svårt. Den gruppen ska göra det och den gruppen ska göra det, men hur vet man säkert så att de inte går in i varandras arbetsområden. Sen betyder ju inte det att man inte kan samarbeta för det ska man ju såklart. Men grunden ska vara sådär glasklart tydlig så att det blir löjligt, på gränsen till att man överdriver.

- så man inte för onödiga konflikter?

Precis.

Konflikter kommer alltid att uppstå i vilket fall som helst. Det gör de alltid, vi är ju människor och vi är olika och vi har personkémier och vi har olika intresseinriktningar och så men genom att skapa den här otroliga tydligheten från början så minimerar man antalet konflikter. Då får man nästan in på endast de nödvändiga konflikterna. De måste man ta och de kan medföra utveckling. Men om man får en massa onödiga konflikter pga otydlighet, så tar det alldeles för lång tid och dessutom måste man som projektledare lägga energi på att ta tag i konflikterna och lösa dem. Den energin kan man ju ha till någonting annat.

- Hur involveras deltagarna i besluten?

Ja, det är ju genom dialog. Jag talar om det här ordet, att man är tydlig och klar. Att man ser till att det finns en genomtänkt informationsplan/kommunikationsplan i projektet. Alltså de olika beslut som tas måste alla få veta att nu är det här beslutet på väg och så måste alla få möjlighet att reagera på det. Inte varenda liten skitsak men de större viktigare grejerna och de här människorna måste få en möjlighet att reagera på dem också. Och att man då måste lyssna, det var det jag sa från början, och ta till sig synpunkter och väva in dem i beslutet. Inte så att man ska vackla fram och tillbaka och ändra sitt beslut om arbetsgruppen tycker si eller så för då blir det ett viktigt projekt. utan man måste ha klart för sig som projektledare en linje men genom att lyssna på alla de här synpunkterna och visa att man tar med det i beslutet så mycket man kan för helheten då skapar man respekt bland sina projektmedarbetare. Och då känner de sig delaktiga och involverade i beslutet. Och då kommer inte att reagera med "ussh måste vi göra det här" utan de kommer att vara med på vagnen så att säga.

- Det är även en motivationssak?

Ja det innebär naturligtvis motivation att få vara delaktig i projektet och dess beslut. Sen hur man motiverar folk i och för sig är en liten annan fråga för det gör man inte bara genom att låta dem vara delaktiga i projektet. utan den största motivationsfaktorn, förutom att man är delaktig i projektet, att man har tydlighet och klarhet i sina uppgifter, det är att man har kul. Att man har roligt i projektet att man känner att det tillför. Att varje människa får någonting personligt att vara med i det här. Och är sådär tydlig och klar i sina beslut så att det blir jättetråkigt, då förlorar projektet motivation utifrån det. Hela livet är en balansgång, så även projekt. Där kommer det här med att lyssna igen. Att lyssna och uppfatta hur läget är och känns hur diskussionerna går så att man kan gå den här balansgången på ett bra sätt.

- Kommunikationen mellan deltagarna, hur förbereder eller lägger du upp för den?

Det beror på hur projektet ser ut. För som nu då jag ska jobba ut mot 10.000 människor då går det inte att arbeta med informella vägar. Utan då måste vi göra en strikt kommunikationsplan att informationen ska gå ut via e-post till dem och dem, genom informationsblad till dem och dem, tidningar till si och så och möten så att man exakt vet att alla får information och att det är genomtänkt hur var och en får sin information och att vi inte missar någon. Och sedan om det handlar om information mellan deltagarna som var din fråga egentligen, då får man fundera ytterligare i den här planen men lägger upp hur de deltagarna ska information från de deltagarna då måste man skapa möten mellan dem eller måste man skriva in i informationsplanen att de måste skicka E-mall till dem om alla beslut som tas där. Så det är återigen att tänka igenom och tydliggöra strukturen i helheten.

- Hur De ska agera?

Ja. Sen om det är ett litet projekt och du vill ha dialog mellan medlemmarna så kan det vara så enkla saker som att man ser till att man har en eftersitts varje fredag och tar en öl tillsammans eller något och att man på så sett ser till att det sker ett informellt informationsutbyte. Det kan vara två mål, dels att ha roligt tillsammans och skapa gemenskap och allt det här. För att i ett mindre projekt, och speciellt inom kulturområdet, är det väldigt viktigt med någon form av gemenskap och känsla av stolthet tillsammans för det man gör. Och den faktorn finns inte alls i det här stora jag gör nu med 10.000 inom kommunen och alla förvaltningarna. Där går inte folk omkring och känner stolthet utan där gäller det bara att få olika saker att fungera. Så att det är väldigt olika i olika sammanhang och i olika nivåer.

- I det här lilla projektet, planeras det lika mycket för de informella mötena?

Nej. De formella mötena måste vara väldigt väl planerade och genomtänkta med dagordning, och jag tycker att man bör ha, även i kultursammanhang, enkla minnesanteckningar därför att det man kommer fram till på de här mötena blir då gemensam kunskap även för de som inte kunde vara närvarande vid den gången. Men jag vet att vi på kultursidan är dåliga på sådant för vi tycker det är tråkigt med administration och skriva anteckningar och sådant där. Men det

rekommenderar jag i alla sammanhang, faktiskt! Den informella kommunikationen kan man ju inte riktigt styra. Man kan inte säga: "Sätt er ner nu där på festen och prata med varandra om det". Det blir ju inte bra. Utan då får man på något vis skapa möjligheterna genom att se till att det kanske finns en liten fikaplats i någon hörna där folk kan träffas enkelt mellan repetitionerna eller vad nu är för någonting. Att man ser till att det blir någon eftersitts på fredagarna eller kanske en gemensam fest eller kanske gör en utflykt tillsammans helt enkelt. Och det kan man ju också fundera över, göra någon sorts plan för sig själv att i början när man träffas så ska vi ha någon typ av aktivitet där vi skapa gemenskap och lära känna och så. Sen längre fram kanske vi har en fest för att följa upp och sedan har vi det här fikarummet där man kan träffas varje dag. Att man skapar möjligheter för den informella informationen.

- Hur används anteckningarna?

Nu talar jag inte om formella protokoll. För jag tycker inte att formen ska ta över utan det är innehållet som är det viktiga. Det ska vara snabba enkla punkter som fångar in beslut och andra viktiga saker. Och sedan måste man ha med det igen i sin kommunikationsplan från början. Alltså hur ska alla få tillgång till de här anteckningarna. Ska det finnas en pärm som ligger på fikarummet eller ska ha någon som har ansvar för att var och en får ett papper i sin hand eller ska man ha att det står att alla måste gå in på sin dator varje måndag morgon kolla vad som sades och vad som finns antecknat sedan förra veckan eller något sådant, Att man ger en form för hur informationen ska nå var och en i projektet, det kan faktiskt också göra. Allt detta jag pratar om innebär ganska mycket arbete i ett första skede som vi kan kalla planering. Att man VERKLIGEN går in och planerar alla de här sakerna. Sedan kan det hända att i verkligheten när man sedan är igång med sitt projekt och man har mycket att göra och det är bråttom så kanske man inte hinner läsa de där anteckningarna på måndag morgon som man skulle göra. Men visst så är det alltid i alla projekt att man kan missa det ena och det andra. Men om man har det planerat från början så dyker det inte upp mitt i projektet som överraskningar. "Jag har flera stycken här som inte har hört sägas att vi skulle göra det eller det". och så faller grejen man skulle göra tillsammans. Det låter lite tråkigt men det här med struktur och planering det är väldigt avgörande. När jag själv jobbade med kulturprojekt i början i min ungdom så hade jag inte den här kunskapen som jag har nu. Men jag inser efteråt att det var nog lite löst i kanterna i vissa projekt och jag kan se efteråt varför vissa saker inte gick så bra. Mycket handlar det om information som inte når ut till alla.

- Hur skyddar du deltagarna från omgivningens kritik och hugg?

Det är en av projektledarens viktigaste uppgifter. Det är att stå bakom alla i projektet och stå upp för dem och ge dem kraft och mod att göra det, att bemöta allting. Jag vet inte om du läste i tidningen idag? Det var en intervju med Nils Righolt, chefen för Dunkers Kulturhus. Det är ju inget projekt, men han är ledare för den här institutionen. Och då har den här institutionen för rett mycket påhopp i tidningarna. Dunkers har fått klagomål att de vänder sig till fel målgrupper, att det kostar för mycket pengar och sådär va. Då ställde sig Nils upp i tidningen och säger "Nej, så är det inte alls, därför." eller så säger han inte med "Vi är stolta över det vi gör här och vi håller på med det och det och det. Visserligen är vi i ett utvecklingsskede med det och det. Och det är inte riktigt färdigt så vi förstår att folk kan ha synpunkter på det" Han liksom, allt som har skrivits om det hela i tidningarna vänder han till något positivt och konstruktivt. Och så står han upp där stark för sitt projekt. Och det är så jag tycker att en projektledare bör göra. Nu är Dunkers inte ett projekt men en projektledare bör ha samma hållning. I vartenda läge. Man får aldrig någonsin ge efter och säga "ja det har du rätt i, vi kanske inte är så bra på det".

- Då drabbar det de i projektet...

För projektledaren måste skapa den här stoltheten i projektet där alla de som är med i projektet känner att de är stolta över att vara med i det här projektet. För då får de mera kraft att lägga in i projektet och då blir projektet bättre. Och dessutom behöver man det som projektledare, men måste tro på sitt projekt, man måste vara stolt över det, för annars kan man inte driva det på ett bra sätt. Det finns någon form av känslomässigt engagemang. Även om jag nu driver ett administrativt projekt, så har jag ett känslomässigt i det. Jag tror på det, jag tror det är bra och jag är mycket klar över varför jag tror det är bra. Jag skulle kunna ställa mig upp i sömnen och tala om att mitt projekt är bra för att det och det och det... Den typen av engagemang tror jag att en projektledare måste ha. Vare sig det är ett administrativt projekt eller ett kulturprojekt.

- Bra svar!

- Hur säljer du in ett projekt?

Jag tror det innehåller 3 delar att sälja in.

1. Den ena delen är att ha en oerhört genomtänkt och strukturerad plan som vi har pratat om hela tiden här. Där det beskrivs idén och målen och allt man ska göra och kommunikationsplan, arbetsmetodik osv. Så att man kan presentera ett genomtänkt dokument för det som man ska få att hjälpa en att genomföra det här projektet. Därför att det skapar förtroende för projektet.

2. Det andra är att man som projektledare behöver en, vad ska man kalla det? Att man som person har den förmågan att sälja in. Jag tror inte att det är en skådespelarkonst utan jag tror att det handlar om. Dels att man är väldigt påläst om man vet vad man säger, man har alla argumenten lätt som en plätt. Och man har engagemanget därför att då när man står där så genom hela sitt sätt att vara så säljer man projektet, om man nu får använda det hemska ordet sälja. Och det tycker jag att man ska göra. Man säljer in det till potentiella olika människor. Och det tror jag man kan träna sig i genom rollspel om man nu vill det. Att några stycken spelar rollen av motsträviga politiker eller vad det nu är för någonting och så ska man stå inför dem och sälja och visa den här genomtänkta planen osv.

3. Den tredje delen är att man måste ha med sig en form av verklighetsanknytning. Alltså det här projektet som man presenterar, det får inte vara högt upp i det blå. Utan man måste ha tänkt igenom. Att man vet att jag kan samarbeta med studieförbundet X och att jag kan söka pengar i fonden Y och jag har pratat lite med företaget D som kan gå in med si och så. Det jag pratar om nu det gäller i första hand ekonomi. Men det kan också handla om lokaler och andra förutsättningar att få det här på fötter. Därför att om man som politiker eller annan motsträvig får att här kommer någon med ett fantastiskt projekt och ska göra kultur och wow. Så är det väldigt lätt att man drar ner gardinen direkt för att du vet vi har inga pengar nu och det är hopplöst för vi håller på med. Men om man presenterar att man redan själv, för att då signalerar man att Jag är verklighetsanknuten, jag fattar att jag inte kan få en miljon och sätta igång med ett projekt här med något jättekul som jag vill göra. Utan jag är medveten om verkligheten och verklighetens villkor och jag har redan gått i kamp med verkligheten genom att skaffa vissa möjligheter att hitta pengar och jag har informerat mig om olika ställen man kan söka pengar och samarbetspartners. Jag har kanske varit i kontakt med folk som sysslar med liknande projekt på andra ställen och lärt mig om hur det gör. Jag tror det är de tre ingredienserna.

- Det märks att du tänkt igenom dina svar innan.

Det är roligt!

- Vilket är ditt bästa projekt, varför?

Det är inte så lätt att svara på för projekt kan ju vara bra av olika anledningar. Mitt allra bästa projekt är mitt personliga i mitt eget liv. Där jag tillsammans med min familj har seglat jorden runt. Och det är för mig som människa ett gigantiskt projekt. Med oerhört många delar i men det är ju som sagt mitt personliga projekt och då kanske det inte platsar i det du är ute efter om du kanske söker en professionell del i det hela. Så om jag istället går till ett professionellt projekt så är det bästa projektet som jag har lett ett vikingaspel och en vikingaby som vi byggde i Höj/Hög utanför Lund. Där vi lyckades entusiasmera och får med oss hela befolkningen i en kommun, Kävlinge kommun. En landsortskommun som ligger i skuggan av Lund och Malmö där man har arbetarbakgrund, arbetartradition. Där lyckades vi utifrån vikingatida utgrävningar, det hade legat en boplats där, skapa ett intresse för vikingatidens liv och leverne och där vi fick hundratals människor att medverka i ett gigantiskt vikingaspel. Det var bygdens föreningar, det var 3 folkdanslag och det var scouter och det var brottarna och det var en amatörteaterförening naturligtvis och det var musiker och olika orkestrar och hur mycket folk som helst, olika föreningar. Och alla de här människorna hade med sin en faster eller en kusin eller någon annan som var statist eller nått. Och alla kommunalråden var med och spelade någon hövding. Och den lokala bonden byggde en jättestor arena och teater åt oss med sin traktor. Han körde ut en enorm läktare och byggde hus tillsammans med scouterna från vikingatid osv. Det jag försöker säga är att, vad som gjorde att projektet var så bra var att det engagerade så mycket folk och skapade engagemang och delaktighet för något som gällde den bygden. Det var liksom på riktigt. För det hade med de människornas rötter att göra. Jag var ganska ung och grön och ny som projektledare då, så att jag vill väl påstå att strukturen och tydligheten i det projektet var nog inte det bästa. Utan projektet bars fram av den enorma kraften i engagemanget och tron på idén. Grundidén där vi började, den höll så att bristen på struktur kunde vi klara ut. Det uppstod ju en hel del praktiska problem och konflikter och otydligheter som ledde till olika saker men de tog vi tag i klarade upp efterhand som de dök upp. Jag inser ju nu att det hade varit mycket tydligare nu om jag hade haft den här tydliga strukturen. Men det som var bra med det projektet var att det var på riktigt.

- Hur gör du för att hålla ramarna?

Tydlig uppföljning, tydliga uppföljningsdokument. Alltså papper där det står att det och det ska vi göra, när ska det vara klart, datum si och så, är det klart, kryssa i det. Checklistor, åtgärdslistor på allting. Och ser man någonstans att det glider, att ekonomin inte håller så tar vi det direkt. Ställ frågor varför stämmer inte det här, varför följer det inte planen, vad beror det på, ta reda på orsakerna.

- Vilken struktur och organisation behöver du för att det ska bli som bäst

Det är en svår fråga att svara på eftersom jag tror att organisationen och strukturen måste specialiseras för varje projekt. Det måste anpassas till dels vad det är för typ av projekt, är det ett kulturprojekt, det är väldigt stor skillnad på ett kulturprojekt och ett administrativt projekt. Därför att de människor som arbetar i kulturprojekt har ett annat sätt att se på sitt arbete och sina saker och det de gör, de har en annan kultur när de är tillsammans än vad de här administrativa människorna gör som är väldigt vana att använda papper och dator och åtgärdslistor och allt vad det är för någonting. De här kanske tycker att det är jobbigt och besvärligt och arbetsbelastande och då får man sälja in arbetssättet litegrann kanske. Så att jag kan inte riktigt ge dig någon sorts normalmodell, det kan jag faktiskt inte men jag tror att man som projektledare måste ha någon form av projektgrupp, där varje person i projektgruppen är en sorts delprojektledare för olika typer av undergrupper. Så att man i ett kulturprojekt har en som har hand om kansliet eller administrationen som sitter med i den här projektgruppen. Och en annan kanske har hand om ljud och ljus och en tredje kanske har hand om dansarna eller själva verksamhetsfolket, en annan kanske har hand om informationen internt i projektet

och om det är ett litet projekt även informationen utåt. Eller om det är ett större projekt får man ha 2, en kommunikation inåt och en marknadsföring i så fall. För det är ju ett väldigt stort jobb. Och jag tror att man som projektledare gör sig själv en otjänst om man väljer att jobba direkt med de här grupperna, för att jag som projektledare inte bara ska vara projektledare utan jag ska dessutom leda ljud och ljusarbetet. Då tror jag man förlorar sin tydlighet och sin möjlighet att ha ett helikopterperspektiv att liksom sätta sig över och titta med objektiva ögon på de här olika sakerna som händer. Att som projektledare gå in för långt någonstans och engagera sig på fotfolksnivå, det vill man ju gärna som människa, för man vill ju vara med. Men jag tror att man gör fel som projektledare om man gör det. Utan om man har en projektgrupp och man bestämmer tillsammans att rollen är att den här killen är ansvarig för ljud och ljus då ska man som projektledare inte lägga sig i det utan man måste lite på den killen. Sedan måste man signalera till killen att om du har problem med ljud och ljus så kom till mig och jag hjälper dig och vi gör det tillsammans, men jag går inte in i ditt jobb där och petar.

- Då tappar hans roll också tydlighet!?

Precis, och det är jäkligt viktigt, och det är väldigt vanligt att projektledaren inte vågar lämna de här olika delledarna så att säga. Utan han en orolig koll hela tiden. För då är det mycket bättre i så fall att om man känner oro att man ser till att den där killen har någon form av åtgärdslista som ska avrapporteras i projektgruppen. Känner man oro så kan man ju göra åtgärdslistor mera detaljerad. Där han då får rapportera tillbaka, det har vi gjort, det har vi gjort och det har vi inte gjort. Det fungerar bra och det fungerar inte bra. För då kan man ta ställning till det i den här projektgruppen. Så någon typ av tydlig utdelegerad arbetsätt där man själv som projektledare står för helheten och objektiviteten och sammanhållandet. Man litar på sina medarbetare att det är på riktigt det man säger. Och att den här dialogen fungerar hela vägen som vi pratat om innan. Jag tror inte att jag kan ge dig mer än det.

- Vi hade inte sagt det innan men det är en viktig grej att våga lita och våga förlora. Att tydligt säga: "Om du har allra minsta problem så kom till mig".

Men det är skillnad på att lägga sig i eller att lyssna på en rapport av en åtgärdslista. För då är det inte att lägga sig i utan då är det projektets arbetsform, att vi har bestämt här från början att vi ska ha den här typen av åtgärdsrapporter hela tiden. Och får du då en rapport från ljud och ljus där du ser att det där ser inte bra ut, de har inte rapporterat si eller så, då är ju läget att inte lägga sig i men ta en diskussion med den här. Och hur ser ni på detta, varför går det inte så bra där. Och då säger han ja men det beror ju på det och det och dom där är ovänner. Då kan man ju säga att vill du att jag ska hjälpa dig så kan vi lösa det tillsammans. Då har man inte förminskat den där delprojektledaren och lagt sig i. Men visst är det svårt i verkligheten. Det är ju en sak att sitta och snacka så här.

- Det var allt, något mer?

Nej jag tycker du fått med det mesta men en sak som vi brukar göra är en s.k. riskanalys som en del av förberedelsearbetet. Det tycker jag har varit väldigt bra, att faktiskt innan man börjar sitta sig ner och fundera på vad är det som kan gå fel. Och så tänka igenom redan innan. Om det nu skulle gå fel med det och det, hur ska vi då vara förberedda att ta tag i det. Det tror jag man missar, man är så entusiastisk och man ger sig lätt in i det.

Ola Hörling

I Olas kök i hans radhus i Bara, Malmö 29/4 2004

- Vad är den viktigaste egenskapen som projektledare?

En förmåga att ha överblick på helheten och att kunna delegera. Att kunna inse sina svagheter och kunna engagera andra som är bättre på det.

- Effektivt hårt drivande eller demokratisk öppen flexibel?

Som projektledare så tror jag den första. Om du ska kunna vara effektiv i den positionen. För att ofta som projektledare så har du deadlines att hålla och produktionsdelar som måste bli slutförda. Så att jag tror, alltså jag jobbar med teater och jag tror inte på demokrati, i teater på det sättet. Och oftast i projekt i konstnärliga sammanhang fungerar inte demokrati på det sättet, Det blir inte bäst.

- För att?

Nej för då blir det för mycket olika viljor och åsikter som drar åt olika håll. Det finns det alltid. Projektledaren ska vara den som har det övergripande målet, det övergripande ansvaret för slutproduktionen och då är det den personen som ska se vad som krävs för att få produkten att bli så som det är tänkt. Enligt den visionen som han/hon har. Ska du då ha allas åsikter så finns det alltid 100 förslag för varje litet beslut att fatta. Dels tror jag inte att det går att genomföra det inom rimliga gränser vad det gäller tid, dels brukar kompromisser aldrig bli det bästa vad det gäller konstnärligt utförande. Men en viss del demokrati, det är ju inte antingen eller, det är ju inte all demokrati eller ingen demokrati. Utan man måste kunna använda sig av demokrati i rätt sammanhang vid rätt tillfälle. Det är inte så att man ska vara en despot och aldrig någonsin lyssna på andras åsikter för ingen vet ju bäst i alla lägen. Det har man ju sett många exempel på folk som aldrig vill höra andras åsikter. Men om man ska ta antingen eller så tror jag faktiskt förr på den som driver en linje.

- Hur strukturerar du upp projekt? Checklistor delegering

Det är svårt att svara på, jag vet inte om jag har en så specifik plan för det liksom. Det mesta av det sker i första skedet när man hittar samarbetspartners och fördelar arbetsuppgifterna. Då sker den arbetsfördelningen också. Jag är mycket så att jag utgår från att folk gör det de blivit tilldelade att göra tills att jag fått motsatsen bevisad för mig. Jag är inte den som checkar och kollar, utan ska en människa göra en sak så utgår jag från att den gör det. Å andra sidan blir jag otroligt besviken om de sedan inte gör det, om det inte håller. Men jag utgår från att alla gör det de ska, vilket innebär att man alltid blir besviken eftersom många människor inte är så bra på det. Och inte gör det i tid. Jag har jobbat med många som är så "ööh men då skickar jag den videon till dem, det gör jag i morgon eller senast på fredag" sen så 2 veckor senare så får man ett E-mail, Nu ska jag skicka den... Va fan hände?

- Annars löser du eftersom de kommer?

Ja det gör jag. Kan man se det innan. Man försöker planera innan. Man planerar så noga det går innan. Men sedan tar man problemen vart efter.

- Använder du någon sorts teknik för planeringen?

Ja det är klart att jag använder mig av någon sort teknik men jag vet inte hur jag ska formulera det. Men det har ju en viss ordgång. Inom det jag jobbar med så har de ju "vi/Jag vill göra det här" sen börjar man undersöka möjligheterna. De stora sakerna först naturligtvis, Någonstans att vara och göra det, ekonomisk förankring. För det är ändå så att kan man inte få det att fungera ekonomiskt så faller ju allting annat. Tyvärr är det så att pengarna styr mycket. Och sedan börjar man kontakta människor man vill ha. Alltså börja uppifrån, huvudroller eller vad det nu är, och sedan jobbar man neråt och checkar av efter hand de olika delarna. Ofta är det liksom musiker... och sedan förgrenar det sig utåt efterhand. Har man en orkester så har man en kapellmästare som får sköta den biten sen så grenar det ut sig. Sedan i det här fallet jag som jobbar med en producent så sköter hon sina bitar. Så utgår jag från att hon gör sitt och jag gör mitt. I och med att vi är partners på lika villkor så stämmer vi hela tiden av. Men egentligen

alltså; de stora problemen och sedan grenar alla punkter ut sig och då får man ta varje punkt för sig.

- På vilket sätt involveras deltagarna i beslutet?

Nog inte så mycket om jag ska vara ärlig eftersom jag jobbar med teater, som jag svarade på förra frågan liksom. Det är också en sanning med modifikation. Därför att om man ska ställa ett nummer med hela ensemblen så är det inte så mycket diskussion. Då har jag min plan, då har jag koreograferat innan och så ska vi göra, i det stora hela. Men sedan finns det alltid utrymme i det. Kan vi inte göra så här istället, eller Det här känns inte bra, och då har jag inga problem att ändra det, så länge det följer min huvudidé. Men sedan om man börjar jobba med spelscener eller liksom nummer, en eller två personer, en monolog eller solosång, då blir det mer ett utrymme för dialog. Eftersom då kommer man ner på mer personligt uttrycks sätt. Då måste den personen vara med och formge det som den ska göra. Men jag har ingen prestige i att det måste vara mitt beslut, det måste vara min grundtanke som ska vara. Det har jag inte, så jag har inge problem med att ändra mig. Det är liksom, prestige är bara SKRÄP. I alla sammanhang är prestige bara kass. Men det är inte samma sak som att man håller på sin idé, sin linje. Men det viktiga är, och det kommer tillbaka till punkt ett igen, det viktiga är att vad blir bäst för slutresultatet. Det är det som det handlar om. Om det är så att jag har tänkt att vi ska göra på det här sättet och så säger någon: skulle man inte kunna göra så här? Och så inser man att det är en lysande idé som passar med konceptet. Då ändrar vi om det blir bättre, absolut. Eller det kan vara så att det är en lysande idé men passar inte alls, det rimmar inte ihop, tyvärr.

- Man kan inte såga föränn man testat?

Nej. Men sen kan man inte ändra för sent heller. Man kommer till lägen, det är nästan alltid så, man ser en produktion, man har 2 dagar innan premiären eller 3 dagar efter premiären. Så kommer man på: "OH man skulle gjort så här i det här numret, man skulle gjort så här med den här karaktären". Det är alltid så att man kommer på någon brilliant idé sen. Eller det kan vara en vecka innan premiären och man inser att det är för sent att ändra det här för att konsekvenserna kommer att bli för stora så att man får bara acceptera att det är så. Och så är det ju, man måste, i mitt jobb i alla fall, i många sammanhang och som projektledare sluta pilla. Man måste någonstans nöja sig Så här blir det, den här gången blir det så här.

- Det ser jag som en grej jag kände. Nu koncentrerar jag mig på de stora delarna!

Jag tycker det är viktigt att komma ihåg också att publiken vet inte vad de inte får se. De vet ju inte hur det såg ut när man satt och tänkte. Det som man stryker. Om det är så synd att ta bort den här versen, det är så synd att ta bort den här scenen, men sedan när man spelar så vet inte folk vad de inte får se. De vet ju inte vilka idéer vi inte genomförde. Nå nivån när man slutar pilla, det tycker jag är viktigt. Det finns folk som bara sitter och skriver om och skriver om, men nu måste man låta det vara, Nu blir produktionen så här. Man kan alltid ändra men som den här symfonirockgruppen som fanns på 80/70-talet. det var en kille. Han gjorde en platta som tog 7 år att göra han var ensam liksom. Han har skrivit en bok som heter "How To Make a Record In Only 7 Years". Han satt och skrev om, och skrev om och skrev om. Skrev om låtarna och arrangerade om, la på körer, tog bort körer, en stämma till, ska man inte ha en gitarrslinga till i en tersstämma där. Du kan hålla på så hur länge som helst.

- Blev det bra?

Nej... Asså den är OK, men det är inte den bästa symfonirockplattan som gjorts. Det är det absolut inte. Men de plattor som är bäst.

- Det blir utvattnat...?

Det spontana ögonblicken när det blir så här liksom, den känslan och det som händer då. Framförallt när man jobbar med musik eller konst och så. Den går inte att planera. Om du

arrangerar och planerar den och skriver om den i 4 veckor efter. Då tar du ju bort det här extra. Tycker jag, och det är likadant med allting. Måste kunna säga stopp.

- Hur sker kommunikationen mellan deltagarna?

Vi har ofta så att man tar det i samband med uppstarten av ett projekt, sedan är ju det fortlöpande. Dels, vi brukar skriva lappar med information, och sedan så stämmer man av. Det beror på vilket projekt det är, hur stort, hur lång produktionstiden är. Sedan tar man det i samband med repetitionstillfällena. Nu när ändå alla är samlade så tar vi det här och det här. Prickar av. Så fortlöpande. Dels för mycket information på en gång så glömmar folk, det vet ju du som läser kommunikation. Kommunikation är ju det svåraste som finns. Erfarenheter är ju att man kan stå och säga till folk "SÅ HÄR ÄR DET" och så säger folk "JA" sedan går det ett tag och sedan säger de "Nej det har jag inte hört, vadå det fattade jag inte att det var så". Vi kan inte vara tydligare. Det där är svårt. Skrivna papper är bäst för då kan man peka på det, att så här är det. Men kontinuerligt får man försöka ha det. Rätt så rullande så.

Det finns 2 sidor. Dels då repetitionssammanhanget där man är skådespelaren, dansarna och sångarna de är det jag pratar om nu. Men sedan har man andra sidan som är produktionsmöte med produktionsapparaten med producent, kapellmästare, scenograf och sånt och de mötena är mer att man prickar av vad som är gjort, inte gjort och vad som behöver göras. De får man också ha på kontinuerlig basis. För det är ju alltid deadlines att hålla och "de här sakerna måste vara klara nu".

- Men det är också ett formellt möte.

Ja.

- Gör du några informella möten eller hur sker det. tex. plats för fika, löst snack, andra saker tillsammans.

Det gör vi också. Det är rätt viktigt. Det har vi gjort om man tänker teatern som. T.ex. vi grillar ikväll eller bara i pausen man går omkring och snackar med folk. För det är det, att man måste lära känna folk. Så absolut finns det utrymme för det och det är jätteviktigt. Ofta borde man göra det mer. Men vi brukar försöka göra det. Men med skånska operan, det är svårare ju större grupp det är. Om vi är 30 pers är det svårt att få ihop alla. Men vi brukar åka på läger varje år med Tonteatern så gör vi en lägerhelg där man lär känna varandra. Det är ju lite så seriöst med vår produktion att göra men mycket sådant som grilla och spela boll och ha musiklekar och så.

- Men att du planerar in det i också.

Ja...

- Prosit

Ju mer folk lär känna varandra och ju bättre social stämning, ju större chans är det att få bra arbetsstämning. Och det smittar ju av sig på allting, på slutresultatet.

Jag tror inte på det här med att det ska lidas och ångest. Om man ska spela länge ihop blir det bättre om folk tycker om varandra.

- Hur skyddar du deltagarna från omvärlden. exemplet Dunkers Kulturhus

Det är en svår fråga, hur man gör det faktiskt. Det vi gör är att, vi brukar alltid säga att slussa vidare. Är det någon som frågar så får de höra av sig till mig. Är det klagomål eller så får vi ta det. Det ska inte de behöva ta. Men sen är det ju. Så som vi jobbar, man får försöka se till att stämningen är så god så att folk kan känna att man förmedla det att vi tror på det här projektet och era åsikter eller på era insatser i det här så att eventuella dåliga recensioner beror inte på er. Får man dåliga recensioner är det egentligen mitt fel. Eftersom det är min uppsättning och mina konstnärliga val som recenseras. Och sen är det på andra hållet också. Om det är bra recensioner är det mycket min förtjänst eftersom det är samma sak. Då har jag fått folk att bli bra. Samtidigt är det ett samarbete. Hur bra folk är, är inte bara min förtjänst utan deras

också, eller tvärt om. Men man måste ändå på något vis, som projektledare är man ju den som har det slutgiltiga konstnärliga ansvaret. Då är det så att eventuell kritik får den personen ta. Så som jag jobbar är det svårt att skydda folk från det. det är ändå så att du läser recensionerna och du får kommentarerna. Man får mer peppa och stötta och uppmuntra.

- Hur säljer du in förslag till projekt.

Man försöker lyfta fram alla fördelar varför man ska spela det eller göra det. I mitt fall då en musikal, varför den är lämplig att spela här och nu. Kanske hitta, vilket men ändå gör för de konstnärliga valen, hittar paralleller till vår tid eller hitta varför man vill gå och titta på en sådan här föreställning. Och lyfta fram fördelar i verket, musikaliskt, dramaturgiskt. Vilka roller som finns, alltså det som framhäver verket. Sedan också det som talar för att vi/jag ska göra det, vad jag kan tillföra till idéen. Varför det är lämpligt att jag gör det. Min kompetens, mina referenser, vad jag har för tankar kring ett sånt projekt, vad jag skulle vilja göra med det och varför det. Varför jag är väl skickad? Man försöker ju sälja sig själv också eftersom det är så nära knutet ihop. Varför min kompetens lämpar sig så väl för detta?

- Vanlig införsäljningsteknik?

Ja det är det ju. Från alla aspekter, fördelarna med detta nu här. Jag vet inte om jag har någon speciell taktik men det är väl så man gör.

- Vilket är ditt bästa projekt och varför?

Jag har inte ett, det kan jag inte säga att jag har. Jag kan säga några. Jag är väldigt nöjd med, Jag gjorde Ensamheten med Momsteatern. Som var en rörelse, det var tänkt som en dansföreställning, det ville prova göra dans. Momsteatern är teatergruppen här i Malmö som består av förståndshandikappade. Och de ville prova göra dans. Så att jag gjorde en dansföreställning i formen, i konstruktionen som en modern dansföreställning. Där Åsa då var den enda statistiskt normala medverkande. Och fick dem att dansa och uttrycka sig genom rörelser kring temat längtan och ensamhet, tillhörighet och så. Och det är jag jättestolt över den produktionen. Jag tyckte det blev konstnärligt jättebra och alla som var med, hela ensemblen utvecklades så enormt mycket av det på många sätt. Vi såg en sådan tydlig utveckling av de medverkande så det är roligt. Jag tycker att andra gången vi gjorde midvinterljus...

- När jag var med?

Ja just det. Det som hette, vad hette den, ...Den föreställningen gillade jag för att det var en sådan blandning av, jag hade, vi hade nyskriven musik, kör, en manskör, och blås och slagverk, sen hade vi gymnaster och dansare, solodansare, ensembledansare, sen använde vi oss av pyroteknik och dansare på väggarna och ljusprojektion. Jag har aldrig gjort en föreställning, varken före eller efter som varit så blandad. så multi- ... så. Att vi rodde det i land och jag tyckte att det var en väldigt, väldigt bra föreställning. Jag står för den till 100 procent. Jag tyckte att min idé, vad jag ville förmedla med den kom fram jättetydligt och jag tycker att jag lyckades blanda de olika uttryckssätten och konstnärliga inslagen på ett bra sätt. Där alla fick vara med och alla delarna bidrog till helheten. Och dramaturgiskt blev det väldigt varierande och levande. Jag tycker att dramaturgiskt höll det också väldigt bra, solopartierna avlöstes av masseffekter, det stilla mot det våldsamma. Även publikresponsen talade för det. Det är ett sådant projekt som jag tyckte blev väldigt bra. Det känns också väldigt bra att jag rodde i land det för det var många bollar. Det var väldigt stort och det var ju bara jag som höll i allting. Det är jag jättestolt över. Sedan finns det ju fler, olika musikaluppsättningar som jag är extra stolt över. Chicago som jag gjorde förra året som gick i höstas t.ex. Som där är väldigt mycket koreografi i och det är jag stolt över koreografin och uppsättningen som helhet. Så det finns massor med saker man är nöjd med, olika sätt. Men de här 2 kan jag bara ta därför...

- Det är olika anledningar. Den första var utvecklande och den andra för att det var komplext och blev så bra

Javisst. De projekten, vilket i och för sig alla projekt gör, utvecklade mig väldigt mycket. Man blir ju bättre hela tiden för varje sak man gör men de 2 var sådana som verkligen... De tvingade mig att... Man kan ta midvinterljus som exempel, de tvingade mig att leta massa inspiration. Leta, jag gjorde mycket källforskning för att hitta rituella danser och hitta inspiration på olika håll. Och det tvingade mig att tänka vad kan gymnasterna göra, vad kan ni göra, hur kan jag använda det. Vad kan man göra mot väggen, liksom jag klättrar ju inte i berg. Vad kan man göra, hur kan man använda det? Och testa. Det var väldigt kul att jobba så. Och momsteatern vad också så att det var väldigt lång repetitionstid, vilket jag inte är van vid. Jag är van vid korta. Det har ju också med pengar och planering att göra. Och där hade man liksom tid att testa saker och testa idéer. Det ingick liksom i deras receptionsterapi, i och med att de är förståndshandikappade behöver de längre tid. Och då var man tvungen att hitta ett annat sätt att koreografera på för att det skulle kunna komma ihåg rörelsemönster. Hur gör man det när man inte kan lita på att alla kommer ihåg vad de ska göra utan Du ska göra det när du har sett henne göra det. Det tvingade mig att tänka på nya sätt. Det var väldigt utvecklande.

- Hur gör du för att hålla tid-, kostnads-, kvalitetskraven?

Planerar, det är det. Om man säger tid, så är det bara ett sätt och det är att planera väl. Och att se till att man alltid är förberedd inför varje möte eller i mitt då repetition. Över huvud taget så att man gör sina hemläxor. Om man ska ha ett möte med någon ser man till att man är förberedd inför det mötet. Inte så att man träffas på ett möte och sedan inte kan avhandla det man ska därför att man inte gjort sitt, att man inte kollat det man ska.

Sedan vad det gäller pengar. Så är det samma sak. Jag gör en budget som är inom kostnadsramarna. Alltså man förvånas hela tiden över dessa människor som driver teater eller gör saker som hela tiden spräcker budgeten. Anpassa dig efter matsäcken. Eftersom jag då, precis som du, har gjort projekt där det varit väldigt knapert med pengar. Och det är verkligen så att det här är pengarna som finns och så finns inte mer pengar. Du kan skrika hur mycket du vill, det finns inte mer pengar.

- Du gör inget för att analysera vilka ALLA kostnaderna är? Även det oförutsedda?

Man måste ha en post i budgeten som är det. En övrigt-post som är det här oförutsedda. Det finns ju alltid. Det tillkommer ju alltid saker. Så man måste ju budgetera för den marginalen. Om du har 10.000 kronor kan du inte göra första budgeten som blir 10.001 spänn. Då är det kläder och tejp och resor och sedan är det klart. Sen kommer det, vi skulle ju ha det och det och det, och så sket det sig. Man måste vara realist från början. Och det har ju att göra med, vi kommer tillbaka till frågan igen, att när man ska dra igång någonting. Att är det rimligt, kan vi göra det här på de här förutsättningarna? Eller ska vi göra något annorlunda, eller ska vi strunta i det? Eller ska vi göra det i alla fall och hoppas att det löser sig? Många gör ju det, hoppas att det löser sig, men nu jobbar jag med en producent som inte fungerar så. Hon är väldigt så, hon gör realistiska budgetar och håller järnhårt i pengarna. Och när jag gjorde det själv var det likadant. Det får ju vara så. Vad kan vi göra. Vi har inte råd med det här, då får vi göra det här, Fördelen med att jobba med små budgetar är att man blir väldigt bra på att göra en dygd av nödvändigheterna, att trola med knäna. Det som är intressant med det är att, t.ex. nu på skånska operan som åkte runt och spelade i små salar, man kan inte skydda sig bekom scenografiska effekter, utan man är tillbaka till, Vad handlar det om. Berätta berättelsen, se till att det konstnärliga håller, att sångarna sjunger bra, att karaktärerna är förankrade, att det lever. Sen blir det att det omkring blir ett plus, men jag tycker att många idag gör teater på en fräck idé. Vi ska göra första akten i blå nyans och andra i röd, - ja vá häftigt!, men vad vill du berätta då? jojo men det blir dö fräckt liksom. Mycket sådant ser man, att det finns en visuell fräck idé. Det blir mycket så att nu ska vi göra den här gamla musikalen igen, och då ska vi ha

en fräck infallsvinkel som man inte haft förut. Så att männen ska spelas av kvinnor och tvärt om, jag har inget problem med det. Fast om det är den enda konstnärliga idén man har så blir det problem i slutändan därför att då blir det så att historien i helhet håller inte. För att du berättar i fräcka grepp men ... ja... vissa jobbar så.

- Kvalitén, gäller att hitta rätt människor.

Ja, och sedan är det projektledarens uppgift att, i mitt fall som koreograf och regissör, det är att, en av de stora egenskaperna. Nu är jag tillbaka på punkt ett igen, man landar där hela tiden. Det är att också att kunna jobba med varje specifik människa på det sättet som gör den människan så bra som möjligt. Vissa människor behöver bli sparkade i häcken och andra måste du klappa medhårs. Och kunna läsa av det. Hur kan jag behandla den här människan, eller hur ska den här människan bäst behandlas för att bli bäst? För alla går inte igång på samma form av behandling. Det är en av de viktiga egenskaperna som projektledare att inte bara: Jag är så här, och så får det passa eller inte passa. För du, visst du kan dra saker långt på det, men om man ska få det att fungera i längden, framförallt att få folk att bli bra, så är det bra att folk att känna att jag är uppskattad för det jag har att bidra med. Och att locka fram det bästa hos folk. Det är det som är trixet.

- Kunde Bergman det?

Uppenbarligen. Han får folk att bli fantastiska. Så är det med alla bra skådespelare eller regissörer. Du lyckas få folk att prestera, att hitta saker som gör dig bättre, att våga göra saker du trodde att du inte trodde du skulle våga eller kunde. Att tro på det. Det tycker jag är det roligaste sakerna att jobba med som regissör att plocka och mejsla och trixa. Hur ska vi få det här att fungera så bra som möjligt. Och det konstnärliga handlar om det. Och det gör också att man måste kanske ändra sig, i ett projekt kan man kanske jobba på det här sättet men i ett nytt projekt måste man jobba på ett annat sätt för att förutsättningarna och människorna är annorlunda. Då måste man kunna vara flexibel. Jag tror inte att man kan vara exakt likadan hela tiden. Eftersom man jobbar med människor så går inte det, alla är olika.

Bra människor omkring dig, men också att kunna... ..

- Du säger lite emot dig nu. Du sa effektiv i början men nu flexibel. Det är kanske samma mynt ändå?

Jo men det är det för att alternativet var hård och drivande eller demokratisk och det jag säger nu handlar inte om demokrati. Det sa jag samtidigt, om du jobbar i det lilla formatet så måste du kunna ha dialog, fast det handlar fortfarande om att kunna driva sin egen linje och ...

- Få dem att göra sin linje.

Ja, och också att idag ska vi göra detta och detta. Och inte Kan vi inte göra det här istället eller jag tycker att vi borde göra så här, NEJ. Det var det jag menade att man måste kunna ta intryck av andra måste kunna ta andras idéer men man måste vara medveten om att man kan inte allting bäst. Mina förslag är inte alltid de bästa, fast mina förslag kanske triggas igång en annan idé som kanske blir bättre. Som jag sa, slutproduktionen är det viktigaste. Men man måste kunna driva sin linje när det väl gäller så måste man vara beredd att ta den hårde tömmen.

- Din roll är att driva detta i hamn. Då måste du följa din planering strikt, men hur du tar dig dit är efter vilken person du jobbar med.

Ja så kan man säga ja. Och vara öppen för förändringar som kan komma. Och det är en av mina starka sidor som projektledare är att jag drar dem i mål. Jag drar mina projekt i mål. Har jag väl satt igång någonting så avslutar jag det.

- Vilken struktur behöver du runt dig för att det ska bli som bäst?

Jag tror jag behöver, en liten organisation med få beslutsfattande personer. Där varje människa är, där rollerna är tydliga och där alla så att säga verkligen är kompetenta på sitt område. Det låter som en självklarhet. Man kan tänka sig att jag skulle gärna jobba på musikteatern här i

Malmö för att man skulle kunna göra en massa saker med de resurserna. Men i det stora hela så fungerar jag bättre när ordergången är kort. Där man kan sitta och snacka som du och jag nu. Vi ska göra så här och så här, då gör du det, då gör jag det. Och så gör man det. Det ska inte vara då ska du snacka med dina underordnade som i sin tur har en underchef så ska han fördela arbetet och så ska det LPL-förhandlas och så ska det planeras och så ska du ha schema 2 veckor innan och så bla bla bla. Eftersom jag, jag fixar inte det utan måste kunna göra det nu. En liten organisation med en flexibilitet i. Att man kan ge på ena hållet och ta på andra. För nu har också upplevt, jag har varit på statsteatern, att man tycker att, OK nu slutar vi 2 timmar tidigare idag för att vi är färdiga med det här. Men den tiden får du inte tillbaka en annan gång för då, Nej jag har inte schemalagt att jag ska jobba mer än till 4 idag. Ja men nu gör vi det här, kan vi tänka oss dra över till 5? Nej jag ska bara vara här till 4 och då går man. Då känner man, du fick 2 timmar av mig förra veckan. Och sådan flexibilitet är jätteviktig. Ge och ta så att det blir rätt i slutändan, det känner jag.

- Handlar inte det om ansvar från de inblandade.

Jo, precis. Man känner själv att det här är mitt projekt också. Det är ju det att även om du har en roll som skådespelare, där du inte har det ansvaret som jag som producent har, så har du ett ansvar för din uppgift och ditt samarbete med alla andra och så. Om du känner det ansvaret och är beredd att ta det, så fungerar du bra med mig. Men om du inte gör det så tycker jag det är jobbigt att jobba med dig. Att alla känner sitt ansvar, att alla känner... För det är ju ändå så att alla är lika viktiga fast man har olika, man bidrar med olika saker. Men alla kan ju inte vara projektledare. Då går det inte, men du måste ha en projektledare, en som gör det, en som gör det.

För mig är det en rätt så liten grupp. Korta kommunikationsavstånd.

Helen G-son Wallin

På Dunkers Kulturhus, Helsingborg 12/5 2004

- Vilken är den viktigaste egenskapen som projektledare? Effektiv, hårt drivande eller öppen och flexibel, demokratisk

Måste jag välja mellan dem två? Jag kan bara tala. Man måste vara drivande, absolut. Du måste ha linjen klar för dig, men inte så klar att du inte ser att saker och ting händer på vägen, som faktiskt kan göra att det förändras. Det beror lite på vad du är projektledare för. Alltså hur det pendlar mellan det ena eller det andra, men grunddraget. Är du projektledare så är du den som är drivande men du kan inte driva något själv. Du är i allra högsta grad beroende av de du arbetar tillsammans med, det är oerhört viktigt. Det är inte du som gör projektet, man gör det tillsammans.

- Hur strukturerar du upp projekt? Hjälpmedel såsom checklistor och planering.

För det första finns det en tidsaspekt i det hela, någonstans ska projektet vara färdigt. Det är ju den ramen man måste sätta. Det är ju almanackan. Sen handlar det om att se olika delar i projektet. Att här bör vi kanske vara där, där bör vi vara där. Det vill säga "uppsamlingsheat" skulle jag vilja säga utifrån det. Och där är ju almanackan och naturligtvis checklistor. Jag använder sällan tekniska apparater, utan det är papper och penna. Projekt ser väldigt, väldigt olika ut. Och det beror på om det är många inblandade eller få och det beror på om människorna befinner sig nära dig eller på håll. Och det gör att strukturen förändras. Det blir olika slags struktur. Men kan ta ett exempel, projektet som jag precis har jobbat med här, dansbienen, så fanns en deadline, det var den 24:e som vi skulle göra våra grejer. Redan i höstas bestämde vi träff. En första träff och på den träffen bestämde vi de nästföljande träffarna och gjorde avstämningspunkter. Sedan under hela processen skrev vi protokoll för att alla ska

kunna se vad är det vi kom överens om, hur långt hade vi kommit, vad skulle respektive gå vidare med, vilken delbit hade jag ansvar för. Jag tänker på projektdeltagarna att de skulle kunna se det. Och sedan hade vi mycket mailkontakt i det här. De som hade E-mail under tiden. "Var det så här du menade?" och svar tillbaka.

- Sparades mailen bland de andra protokollen?

Till viss del, inte alla mail, men de flesta.

Hur använder du protokollen i arbetet? Är det för att du ska ha koll eller alla ska ha koll eller för tydliggöra allas roller?

Det är ju alla bitarna i det egentligen. För att alla ska veta, även de som inte var på mötet, vad var det som bestämdes. Men även att man ska kunna sätta ner foten och säga att det här har vi faktiskt bestämt. Och får man då protokollen så kan man reagera och säga att "Nej jag var inte med på att vi bestämde det". Eller "Jag var inte med på att min bit var den". Så det är ju att tydliggöra för alla parter och för att sätta på pränt att "OK så här långt var vi, så här lång tid är det kvar, hur planerar vi vidare". Tydliggöra är jätteviktigt. Jag har suttit i så många sammanhang där man inte bestämmer att det är bestämt. Och inte heller bestämmer vem som tar ansvar. För om man inte bestämmer det, då hänger det i luften. Och det anser jag jätteviktigt, både följa upp; hur gick det men också se att jag tog ansvar för den här biten. Och du var ansvarig, inte för att sätta ngn till slarrk (ljud och illustration av att skära halsen av någon) men det är ju frågan om tar du ansvar så har du ansvar.

- På vilket sätt involveras projektdeltagarna i besluten?

På de träffar man har så blir det, ... man sätter ju en dagordning, det här ska vi gå igenom idag, och sedan får var och en säga sina åsikter utifrån det som vi har satt. Och då är man ju involverad naturligtvis. Sedan finns det alltid människor som sitter och säger ingenting under ett möte. Och då får man se om det är en person som har en delbit i projektet, då får man kanske ta den människan personligen och fråga "Du hur ser det ut med din bit, vad har du för tankar om det hela?" Det är ju min uppgift också som projektledare att fixa till att alla får den möjligheten, och att vi är olika.

- Hur sker kommunikationen mellan deltagarna?

Om man går tillbaka till dansprojektet så vet jag inte om deltagarna sinsemellan där hade någon kontakt. Det kan jag faktiskt inte veta. Men om du gör ett projekt t.ex. ute på en skola, så vet jag att de lärarna har kontakt med varandra sinsemellan. Så att det kan jag inte säga på förhand.

- Du har ingen uttänkt plan hur man bör främja mötena.

Om man vill ha det. Jag tror så här: Varje projekt är unikt. Varje projekt har sina förutsättningar och utifrån det måste du jobba. Och det är det som gör dig, bl.a. det som gör dig till en bättre eller sämre projektledare. En mall, den kommer aldrig att fungera. Det är som att gå på musikhögskolan, som jag lärde mig när jag gick där. Strimmetoden, för att lära in sades det där nere. Men när man kom ut i verkligheten så inser man att det fungerar kanske på 1 % av eleverna, resten fungerar det inte på. Så att där måste man se varje projekt utifrån vem är inblandad, vad ska man göra, tidsaspekten, och antal människor som är inblandade.

- Hur skyddar du deltagarna från omvärldens kritik?

Kan ta exemplet med dansbiennalen igen. Vi skulle dansa på Åhlenshuset och det var mitt i offentligheten, och då var ju rädslan för om de klagade på för högt ljud, att vi står i vägen, att vi går in och byter om där osv. Då tycker jag att det är viktigt att man tar på sig ansvaret. Att den som är projektledare säger "Allting, all kritik ni får, hänvisa den till mig". Där måste man vara tydlig mot de man jobbar tillsammans med att den kritik du möter, hänvisa den till mig. Sedan så tar jag hand om det. Är det då ett barn det handlar om, då är det en helt annan sak

också. Alltså det är samma sak att kritiken måste jag ta hand om, men där handlar det om att ta hand om på ett annat sätt. De har kanske fått kritik från de som de jobbar med, alltså sina kompisar, då får man kanske ta ut det barnet och säga så här att, eller kanske redan i barngruppen säga, "Hörni, " och sedan ta det. Men jag kan inte måla upp 1000 sådana olika, utan det också vilken situation du befinner dig i, men det viktiga är att du tar ansvar.

- Hur säljer du in ett förslag?

Brainstorming är kanonbra tycker jag. Nu ska vi också skilja på dansbienen och ett projekt jag ska göra på xxx-skolan till hösten. Det är 2 helt olika, vitt skilda sätt att gå till väga. De har ringt upp mig från svenskt håll och vill jobba tillsammans med mig och göra någonting om musik, troligtvis något om svenska och musik, kompositörer. Det jag gör är att åka ut, och det är ett projekt jag kommer att driva tillsammans med dem, där jag kommer åka ut och brainstorma med dem. Vad vill vi med det här? Då har jag kanske tänkt ut vad jag kan ha för tankar och idéer. Men då när vi brainstormar är det ju bara upp med alla 1000 idéerna. Och sedan får man ju se vad som ramlar ner. När det gällde dansbienen var det en helt annan sak. Skulle jag t.ex. sälja in att vi skulle med dem amatördansarna dansa på Väla stormarknad. Då handlade det om att entusiasmera, så är det ju, och att motivera varför skulle det vara bra att göra det här. Varför är det en bra idé att vi dansar på Väla stormarknad? Då får man ha bra argument och entusiasm. Det kan gå åt pipan ändå.

- Vilket är ditt bästa projekt? Varför?

Kan jag inte svara på. Kan jag faktiskt inte..

- För att?

Jag lägger inte värderingarna så i projekten. Alltså att de är bäst eller så, jag lägger inte de i någon sorts rangordning. Att det här var ett dåligt projekt.

- Vad är ett bra projekt?

Av de jag gjort... Vi kan ta ett exempel så är det när jag gjorde med slottvångskolan, under ett av de första åren i SALTO, som nu funnits i 7 år. Och då var det inte högstadium på slottvångskolan, utan det var från förskolan till 6:an. Och det fanns 2 parallellt bara en bit upp. Bara upp till lågstadiet tror jag och då gjorde vi hela skolan dansade. Varje klass gjorde sin speciella dans utifrån den klassens förutsättningar. Och så gjorde vi ett par stora föreställningar. Utifrån väldigt lite resurser, mycket entusiasm och glädje och spontanitet utifrån hela skolan. Oerhört positivt i många aspekter. Inte på något sätt ett bästa projekt, perfekt projekt, om det nu finns ett perfekt projekt. Det genererade mycket. Mycket glädje, mycket entusiasm, positivitet men också mycket lärdom och kunskap. Inte minst för mig som projektledare.

- Vad gör du för att hålla kraven?

Om man tittar på kostnad så är det ju en tydlig budget. Där man efterhand, man måste hålla koll på ekonomin hela tiden. Sedan har vi aldrig varit inne i det att vi har sponsrat utan försöker hitta samarbetspartners. När det gäller tidsaspekten så är den här första tidsplaneringen jätteviktig. Att man har de här nedslagspunkterna där man kan stämma av. Avstämningarna är också jätteviktiga för då har du en möjlighet att se hur långt har du kommit. Sedan måste man ha is i magen. Väldigt mycket is i magen och se att det löser sig oftast, faktiskt alltså. Kvalité, vad är det för dig?

- Att det blir bra, att man är nöjd.

Att du är nöjd, är det kvalitet för dig.

- Att det blir som man tänkt sig enligt grundidéen.

OK, det var ju många olika aspekter. Det ena var hoppa av ifrån grundidéen, och det är ju jätteviktigt. Sedan att grundidéen kanske förändras utefter. (..melodi, telefon)

Vad skulle jag göra för att inte hoppa av från grundidéen? En tydlig linje. Jag måste veta vad som är grundidéen. Och vet jag vad som är grundidéen så har jag hittills inte hoppat av den, men den kan kanske se lite annorlunda ut än vad jag hade tänkt mig från början. För mig behöver inte det vara en kvalitetssänkning. För ofta om man har en väldigt klar och tydlig bild så, speciellt om man jobbar med barn) så har man en bild framför sig hur det ska se ut, Då tror jag det är svårt. Medan dansbienen faktiskt överträffade det jag hade tänkt. Kvalitet är ett begrepp som kan vara väldigt brett. I det nöjda, att jag ska vara nöjd, så är det nog de här bitarna att liksom projektet i sig är inte bara slutmålet. Projektet i sig är hela vägen. Sedan är det klart att om, ... Nej jag tycker det är jätteviktigt. I alla fall i de projekt jag har jobbat, de är inga ekonomiska projekt som ska ge pengar: Det ska gå jämnt upp. Och då är faktiskt vägen fram lika viktig som slutresultatet.

- Det var det du sa om slottvångsskolan för där var det roliga hela vägen?

Ja... Men det är inte det att det var roligt, men däremot att det genererade så mycket till mig tillbaka igen i arbetet och lärdomar och även för samvaron mellan elever, mellan lärare, mellan, ... i dansstilar. Elever som man inte innan hade kanske sett göra saker och ting kom fram, anmälde sig frivilligt att göra saker och ting. Vi lyckades fånga upp pojkarna. Vi integrerade, vi samarbetade även med Mats Frosts dansskola. Ja, det var så många bitar i det som... Sedan var det ju skitjobbigt, ibland tycker man inte att det är så himla kul, men så är det ju, i ett projekt.

- Vilken struktur behöver du för att det ska fungera?

En förstående familj. Ja det är inte minst viktigt. Sedan kan inte säga att det är en speciell struktur runt omkring mig därför att den skapar jag själv. Alltså när jag jobbar med någonting så är jag ju ofta den som själv tagit ställning till om jag vill gå in i det här projektet eller inte. Det innebär att jag skapar den strukturen runt omkring mig som jag behöver för att det här projektet ska kunna fungera. Det finns ingen speciell struktur som finns runt mig. Sedan kan man säga att förstående arbetskamrater, stöttande arbetskamrater, det är lika viktigt som en förstående familj. Att i projektarbete är det hektiskt så in i vassen i vissa perioder. Och då är det inte kul att komma hem sent varje dag till någon som inte förstår. Sedan kan man se de praktiska bitarna med den strukturen. Kan man ju se huset här (Dunkers Kulturhus). Det är viktigt med vaktmästare och personal som förstår vad det handlar om. Som man kan använda sig av. Men jag kan inte se något annat, jag skapar i alla fall struktur, jag använder mig av de bitarna jag behöver. Projekt i det här huset är ju fantastiskt eftersom det finns så mycket människor att tillgå med en otrolig kunskap. Som Distro som vi ska driva nu, den här independentfestivalen. Där har man ju tillgång till tekniker och vaktmästare, vilket ju är jättespositivt.

- Vad är dina råd för att driva projekt?

Is i magen. Är väldigt viktigt. Tydligt ledarskap, struktur lyhördhet. Ja fingertoppskänsla. Det är väldigt viktigt med tydlig struktur men också med lyhördhet. Jag vill inte säga flexibilitet för det är så belastat ord.

Lyhördhet och beredd att våga ta ansvar och konflikter är oerhört viktigt.

Sedan... Det ordnar sig alltid!

Ingvar Pettersson

Telefonintervju Helsingborg – Rotterdam 19/5 2004

1. Vilken är den viktigaste egenskapen som projektledare? Effektiv hårt drivande eller demokratisk öppen flexibel?

Den mest kunnige om ämnet/problemet utses. Drivande därför att förseningar i

projektet oftast medför ökade kostnader. Naturligtvis öppen för synpunkter från projektarbetare och andra men också beslutsbenägen. Inga eller sena beslut innebär oftast också ökade kostnader.

2. Hur strukturerar du upp projekt?

Styrgrupp finns oftast där Ordföranden är "ägaren" av projektet/problemet/möjligheten och den som betalar. I Styrgruppen kan ingå "utomstående" personer som erfarenhetsmässigt kan hjälpa Projektledaren fram till ett lyckat projekt. Styrgruppen utser Projektledare vilken utser erforderliga Projektarbetare (beroende på storlek, tidtabell eller svårighet av projektet). Vid första styrgruppsmötet överenskommes om Scope, Kostnadsram och Tidtabell. Projektledaren närvarar som sekreterare vid varje Styrgruppsmöte.

3. På vilket sätt involveras projektdeltagarna i beslut?

Projektdeltagarna blir informerade vid ett Kick Off möte eller ett första projektmöte om förutsättningarna (Scoop, Kostnadsram, Tidtabell och eventuellt annat viktigt). Inom ramen för projektet har projektdeltagarna/projektarbetarna alla möjligheter att påverka och komma med synpunkter, spontant eller vid projektmöten.

4. Hur sker kommunikationen mellan deltagarna? Informella möten, formella möten, fikapaus, Beroende på projektets storlek och hur "nära varandra projektarbetarna sitter" beslutar man om hur ofta man skall ha formella projektmöten. Det behöver inte vara ofta om projektarbetarna har nära till diskussion. Dock behöver man ibland formella möten för att följa upp var man står och gemensamt konstatera vilken status ett projekt för närvarande har.

5. Hur skyddade från omvärlden är deltagarna av dig? Dvs på vilket sätt du driver deras sak och försvarar dem?

Det är lika som i vilken organisation som helst som producerar eller säljer något. Min filosofi är att "chefen" alltid försvarar och skyddar sin personal mot "utomstående". Sedan kan man efteråt "mellan fyra ögon" kritisera eller rätta till vad som inte görs bra.

6. Hur säljer du in ett förslag till projekt?

Först måste man ha en idé eller ett uppslag som man själv tror på. Därefter måste man ta reda på behovet, nämligen vem som kan ha nytta av iden. Kan man få någon att förstå att deras verksamhet väsentligt skulle förbättras om de kunde tillgodogöra sig idéen, har man kommit långt. Presentationen av iden är naturligtvis viktig, att få personen/företaget att inse hur intressant iden är för dem.

7. Vilket är ditt bästa projekt o varför?

Mitt bästa projekt (jag var projektägare) var tillkomsten/byggandet av fabriken för produktion av ECOX i Helsingborg 1998-99. Att ha så god kännedom om förändringar i marknaden att man kan designa en produkt som passar ett nytt behov, bygga en fabrik och sedan tillfredsställa marknaden innan konkurrenterna gör det.

8. Hur gör du för att hålla tid-, kostnads- och kvalitetskraven? Vilka hjälpmedel. Datorstöd är viktigt. Att t ex kunna "on line" kontrollera var man står kostnadsmässigt. Program för uppföljning tidsmässigt, inte bara av eget arbete utan också av underleverantörers, måste tas fram.

9. Vilken struktur och organisation behöver du runt dig för att ditt arbete ska bli som bäst? Det beror på projektets art och storlek. Som Projektledare behöver du dock personer som vet hur man går från "sound to things" dvs att få saker gjorda i tid.

- Vilken är den viktigaste egenskapen som projektledare?

Det är lite grann en fråga om vilken typ av projekt det är, vad är det för projekt, de exempel jag tar det är ju oftast att man kanske har utvecklingsprojekt, man kanske startar från en marknad och tittar vad är det för behov som finns, Hur kan man utveckla en produkt och hur kan man bygga en fabrik och hur kan man tillfredställa en marknad? Det är ju lite olika beroende vilken typ av projekt det är, det kan vara projekt som ligger lite närmre inom dig att man får ett uppdrag från ett företag att göra en kampanj, kanske att göra en säljkampanj. Så det är lite grann frågan om vilken typ av projekt så därför har jag sagt så här att man måste titta på vad är det för typ av projekt och sedan försöka hitta den person som är mest lämpad för det ämnet, den som har mest kunskaper, som har haft tidigare projekt av samma kaliber som så att säga känner till problemet. Och sen är det klart att det räcker ju inte, personen måste ha de här egenskaperna som gör honom till projektledare. Han ska kunna driva ett projekt, han ska kunna samarbeta med sina medarbetare, han ska kunna hålla reda på kostnader och tidsplan. Han ska vara lite grann som en motor; driva på, se till att projektet driver på, se till att medarbetarna får de synpunkter eller den informationen de behöver för att kunna göra sin del av det hela. Dels är det ju då att man kan ämnet men dels är det då att man har de här egenskaperna som en projektledare ska ha. Att kunna driva ett projekt, entusiasmera människor men också de här lite tråkiga sakerna att hålla koll på tidtabell och hålla koll på kostnader. Så det är egentligen det man kan säga om egenskaper som en projektledare ska ha.

- Så det är 3 delar.

Det är definitivt 2 delar, dels att vara kunnig om det ämne man ska vara projektledare i och dels då att ha egenskaper att driva ett projekt. Det kan ju då vara om du vill dela upp det på 2 så är det ju att entusiasmera och dels att ha lite ordning och reda, tidtabell kostnad och så vidare. Därför att han som är uppdragsgivare han är väldigt noggrann med att man inte spenderar mer pengar än vad som behövs och tid är också pengar ju.

- Hur strukturerar du upp projekt, vad använder du för hjälpmedel?

Även här är det en fråga om hur stort ett projekt är. Och går jag då tillbaka till den erfarenhet som jag har så är det ju ofta så att innan man kommer så långt som projekt eller projektledare så har man ju då kanske tillsatt en styrgrupp och den styrgruppen har man satt till människor som kan ha synpunkter som kan hjälpa projektledaren som kanske har erfarenhet från de här frågorna från annat håll.

- Ska det vara en väldigt liten och nära grupp eller...

Det är återigen en fråga om hur stort är projektet. Allting är bättre ju mindre man kan göra det och ju närmre man kan vara till verkligheten. Att ha sådana här grupper som liksom sitter långt ifrån som inte riktigt vet vad det handlar om det är ju aldrig bra. Så om man kan göra en sån här grupp liten och att sitta väldigt de som jobbar.

Styrgruppen fungerar ju som kontakt mot uppdragsgivaren om det är en extern uppdragsgivare. Styrgruppens ordförande är då kontaktperson eller den som betalar eller äger projektet, projektägare brukar vi kalla det. Men sen ska den gruppen utse en projektledare och

projektledaren ska utse en projektgrupp med projektdeltagare eller projektarbetare vilket ord man nu vill använda. Då är det återigen vad är det för typ av projekt, hur stort är det, vad handlar det om. När man då utser den här personen så får man göra det efter vad man vill ha ut. Och ju mer människor ju snabbare går det KANSKE. Har man mer tid på sig behöver man kanske inte så många men det är ju viktigt att man får projektdeltagare som kan det här och som fyller var sin del av det hela.

- En mellanfråga, Om där är någon i projektet som inte gör sin del riktigt, hur ska man ta tag i det?

Där är ju projektledaren. Projektledaren fungerar ju som en arbetsledare och projektledaren måste då ha en så pass koll på sitt projekt att han kan se vad som händer och vad som inte händer och det är ju klart att ju mindre projektet är och ju närmre man sitter varandra desto kortare är ju dom här kontaktvägarna och då ser ju projektledaren om där är någon del som inte funkar, om där är någon bit som släpar efter. Och är där någon bit som släpar efter så kan det antingen bero på att den här personen som fått den delen har ett övermäktigt uppdrag, det är för stort, egentligen skulle man haft mer resurser på den biten. Eller att han har annat för sig, eller är inte intresserad, eller att han inte är vuxen för projektet och då måste man gör de förändringar och det kan i värsta fall innebära att man måste byta ut en person där ju. Men det är viktigt att man försöker inse vad är det egentligen som hänt och varför.

När man då kör igång ett sådant här projekt så måste man ha Scoop:et klart. "Scoop" brukar man ju tala om. Där ser man ju då vad är det som ska göras och vilka ramar finns. Och det gäller ju då som projektledare att man håller sig inom de här ramarna och inte svävar ut på en massa olika håll runtomkring och så att säga lämnar projektet, eller inte lämnar projektet, lämnar det här scoopet och börjar komma med nya grejer runtomkring. Åtminstone inom den branschen som vi har är det oerhört viktigt att projektledaren håller sig till det scoop som styrgruppen har lagt fast och inte svävar ut. Om han kommer fram till att det här räcker inte, man har kanske inte tänkt färdigt och det var någonting som fattas och då får han gå tillbaka till styrgruppen och säga att vi kan inte köra det här projektet efter det scoopet efter de här ramar jag fått för att det och det och det. Då får ju styrgruppen tillsammans med projektledaren då måhända ändra på det här scoopet eller ändra på ramarna. Men det är oerhört viktigt att en projektledare håller sig till det som är gjort och inte svävar ut. Och det innebär att ha i sin tur måste se till att hans medarbetare, deltagare i projektet, att de gör var sin del. Sen är det ju med projekt som i vilken annan verksamhet som helst att ett team fungerar ju bäst om du har olika kvaliteter av människor i teamet. Någon som är bra på det ena, någon som är bra på det andra. Någon som är väldigt iderik och någon som är jordnära osv. Det är ju alltid så att de bästa teamen de där du har olika kvaliteter, om jag får använda det ordet, på människor i projektet. Men där är det ju oerhört viktigt att projektledaren fungerar som en arbetsledare så att han kan hantera de här olika människorna, de är ju så olika. Vissa människor vill bara ha nytt, nytt hela tiden och så följer de inte upp det som de gjort. Andra de liksom kör fast i ett problem och kommer inte ur problemet utan sitter och drar det om och om igen. Och projektledaren måste då...

- Hitta medelvägen.?

Hitta, ... driva på, se till att det funkar. Om någon människa fått en för stor uppgift så måste han få hjälp. Allt fungerar ju bättre, ju mindre gruppen 'är och ju närmre man så att säga sitter rent fysiskt.

Hur man strukturerar projektet det är mycket beroende på vilken typ av projekt det är och att man ser till att det finns ett scoop där man dragit upp ramarna, dels för vad man ska göra, dels ramar för tid och dels ramar för kostnader. Och sen är det projektledaren som måste se till att han får de olika kvaliteterna av människor i det här projektet som kan göra sin del och att det sedan snurrar på.

- På vilket sätt involveras projektdeltagarna i beslut?

Dels måste de få reda på från början vad som gäller. Nämligen hur ser det här scoopet ut. Sedan måste de få reda på vad deras del av projektet är. Och sedan är det bara att jobba på helt enkelt. Jag menar projektdeltagarna/medarbetarna måste få alla möjligheter att få synpunkter men det är väldigt viktigt där att projektledaren ser till att det inte kommer synpunkter som sväller ut och så säga kommer utanför det här scoopet för då blir man aldrig klar. Och då kommer uppdragsgivaren säga att det var inte det här jag köpte, det var inte det här jag ville ha.

- Hur sker kommunikationen mellan deltagarna?

Sitter man i ett stort rum då snackar man ju hela tiden men sitter man på olika håll som vi oftast gör i våra projekt, man till och med sitter i olika länder så får man dra nytta av det här med e-mail, videos och ibland får man träffas också för att då och se till att man diskuterar. Att man ibland då har formella möten tycker jag också är bra. Man ska inte ha för mycket formella möten men ibland måste man ha ett formellt möte där då projektledaren sitter som en slags ordförande och han då försöker få reda på och skriver ner på ett papper i form av ett protokoll hur långt man har kommit och var problemen finns och vem som släpar efter.

- De här protokollen som skrivs, hur används de?

Det är egentligen protokoll som man skulle kunna kalla, dels status; var står vi, dels actionplan, vad heter det, ... Åtgärdsplan. Där man då sätter upp punkter på vad är det nu som återstår att göra och vem gör det, när ska det vara klart. Så det är inga protokoll från styrelsemöte utan det är egentligen bara notera läget, vilken status är vi, vad återstår att göra, vem ska göra det och när ska det vara klart.

- Bara att det är tydligt?

Att man skriver ner det är ju därför att man distribuerar det till projektdeltagarna och det blir liksom en påminnelse om vad man sa på mötet. Och därför är det viktigt att det här s.k. protokollet går ut omedelbart, att det inte dröjer för länge innan det går ut.

- Hur skyddar du deltagarna från omvärlden?

Det är precis som i vilken organisation som helst. Ett projekt eller en försäljningsavdelning eller produktionsavdelning eller vad som helst. Projektledaren han är ju "basen" ju. Han har ju då valt sina medarbetare och då måste ju då också försvara dem. Men om de gör fel så måste han tala om det för dem men kanske inte så att en massa andra människor hör det för att då förlorar den här killen alla möjligheter att komma igen. Men jag menar att projektledaren är ju ansvarig inför styrgruppen i den mån det nu finns en styrgrupp och därför måste han ju se till att hans projektdeltagare/projektmedarbetare fungerar. Och han ska ju så säga inte låta andra människor förstå att det finns människor som inte fungerar men däremot måste han ta tag i problemen och ge både positiv och negativ kritik.

- Hur säljer du in ett förslag till projekt?

Det är som att sälja in vad som helst. Man har en idé. Sen måste det finnas någon som har ett behov att få det här problemet löst eller att kunna använda sig av den här idén. Och så gäller det att se till att säga "polar" idén med det här behovet. Det är ju väldigt generellt sagt men ... det handlar om en idé och det handlar om att man kan någonting det handlar om att man har kunskap om någonting. Men å andra sidan så handlar det om att någon måste så säga vara beredd att betala för den här idén, att betala för att tillgodogöra sig den här kunskapen. Sen är det klart att när man kommer ner från idéstadiet och köparen verkligen inser att han kan dra nytta av, att han kan köpa den här idén. Och då är det klart att en presentation väldigt viktig. Om man då presenterar det i form av, ... att man verbalt berättar om någonting och att man

sedan har hjälp av bilder eller annat som då förstärker den här presentationen man gör. Men detta är ju en bit på vägen. Där finns ju många steg före det.

- I den presentationen vad är den viktigaste delen?

Det viktigaste tror jag ändå är att försöka få ett bra avslut, en bra konklusion nämligen att det inte bara rinner ut i sanden utan att man måste på något sätt ha ett mål för den här presentationen. Och det allra lägsta målet är att få komma tillbaka, att träffas igen. Jag menar att det allra bästa är att kunden/köparen blir så intresserad av det här att han bestämmer sig med en gång men man måste på något sätt ha ett mål för det här mötet och det allra lägsta målet är att få komma tillbaka, att få komma tillbaka till frågan. Köparen säger att jag får fundera på detta, det låter ju intressant men du vet vi har inte tid just nu, det där är väldigt fint men nääeej. Då märker man att det inte gått riktigt bra men man tror ändå på sin idé, man tror ändå att den här tänkta köparen kan ha nytta av det och det lägsta målet man kan sätta då är att säga: Fundera på det så ringer jag dig på måndag eller jag kommer upp hit på tisdag. Det är liksom det lägsta målet för att bara försvinna ut genom dörren och sedan vet man ingenting, vad var det han ville, vad kom vi överens om, är han intresserad eller inte? Det är ju det sämsta som kan hända.

- Vilket är ditt bästa projekt?

Om du menar mitt personligen? Det var så jag uppfattade det.

- Ja, och din definition av ett bra projekt.

I min värld är det så. Att känna sin marknad så bra att man ser när förändringar är på gång. När man ser att någonting händer i marknaden, när man ser att en produkt antingen försvinner eller att det börja så att säga lysa upp, finnas ett behov efter någonting nytt. Att man har så god kunskap in om sin marknad att man ser, man får de här signalerna, att man sen kan börja använda sig av de här signalerna till att utveckla, att konstruera, att bygga. Och att allt detta sker så pass snabbt att så att man gör det i form av ett försprång framför sin konkurrent. Att man kan komma med det här projektet att vi har nu utvecklat en produkt som passar dom behoven som nu ni ser, som är så gjord att den tar till vara på de förändringar i marknaden som händer, om det nu har med miljöfrågor eller krav i från myndigheter eller vad det nu är. Och sedan att man får ett positivt svar från marknaden. Marknaden i form av flera tänkta kunder. Sen gå man hem och bygger. Min idé är den att allt ska baseras på en kunskap som man har om den marknaden man befinner sig i. Du befinner dig i en marknad, jag i en annan marknad men de som använder de produkter eller tjänster som du normalt levererar till den marknaden de ska du känna så pass väl att du vet när det sker förändringar. Sen ska du kunna se de signalerna och börja jobba med de signalerna för att sedan komma med någonting som ser ut som ett bra förslag, eller en produkt eller en lösning på ett problem.

Det finns ju historier i vår bransch att man har tillverkat en vit fin produkt. Det ser ut som ett mjöl och man har gått till kunden och sagt att det här ska ni använda. Och så har kunden sagt "Vad ska jag ha det till?". Jamen det här är ju så fint det här materialet så det måste du väl kunna hitta på någonting. Det är precis tvärtom vad det handlar om. Först måste man på något sätt definiera det här behovet i marknaden och det gör man inte om man inte är ganska insatt i marknaden redan. Min "point" är att man börjar från marknaden.

- Hur gör du för att hålla tid-, kostnads och kvalitetskraven?

Datorstöd är väldigt viktigt idag. Och när det gäller att hålla reda på kostnader så gör man det definitivt med online-uppföljning av kostnader. Och sedan när det gäller tidsbiten så finns det också möjligheter att så att säga få hjälp med datorn.

- När man planerar inför tid- och alla kostnader, allt planeras ju i början. Hur stor vikt läggs i planeringsstadiet?

Det är oerhört stor vikt. Därför att om det är en kund som ska betala allt det här eller det är någon annan som ska betala så är det ju väldigt viktigt att man kommer tillbaks och visar att man har klarat av det här projektet inom de ramar man har satt. Det är ju därför som jag kommer tillbaka till det här scoopet. Att man inte ändrar scoopet under tiden och därmed får förseningar i tiden och därmed kostnadsökningar. Utan man håller sig till de ramar som har bestämts och den information som gått ut från styrgrupp eller den som äger projektet. Om man som projektledare eller projektarbetare tycker att det här är rent åt pipan så får man ju under projektets gång gå tillbaka och försöka få ändring på det här med ramarna. Men gör man inte det så måste man hålla sig till det ju. Är det så att man kommer allt för mycket över och inte har ett bra själ till det så får man aldrig ett projekt mer någon gång. Då får man aldrig ett uppdrag fler gånger. Så jag tycker det är oerhört viktigt att man håller sig till de ramar, både vad man ska göra och vad det får kosta och när det ska vara klart. Att man håller sig till de ramarna därför att annars liksom får man inte fler uppdrag. Och är det så att man har synpunkter på detta så måste de komma fram på ett väldigt tidigt stadium. Man kan inte vänta till projektet skulle vara klart.

- Vilken struktur och organisation behöver du runt dig?

Det är återigen vilken typ av projekt. Är det en fabrik som ska byggas eller är det en produkt som ska utvecklas. ...

- Men det handlar om att hitta rätt personer, kunniga personer.?

Ja att hitta de personer som kan ämnet. Och sedan se till att de har ett team runt om sig utav olika typer av experter som var och en är bra på sitt. Sedan ska projektledaren se till att det här vävs ihop, att det här funkar. Och då ska han fungera som chef i vilken organisation som helst. Han ska få det att snurra runt helt enkelt.

- Något jag inte tänkt på du vill tillägga?

Nej, det är det väl inte. Jag skrev ju som avslutning att som projektledare behöver du dock personer som vet hur man går från "sound to thing". Jag vet inte om du förstår vad jag menar? Det finns vissa personer som bara snackar som aldrig kommer fram till punkt. Och de är livsfarliga att ha i ett projekt. Därför att ett projekt är någonting som man gör som ett uppdrag man har fått. Och det finns en uppdragsgivare eller en projektägare som hela tiden sitter och väntar på att det ska vara klart. Så det gäller att få ändan ur vagnen och verkligen göra saker och ting och inte bara snacka om hur fint det kan bli. Att jag säger detta beror på att jag har hört det så oerhört många gånger. Jag vet inte hur många gånger jag har haft sådana killar som har talat om hur fint det blir. Men när blir det klart då? Jamen vi har lite problem här nu med den och den. Jaha? Kan jag komma tillbaks nästa vecka och se hur det är nu. Det är bara snack, snack och snack. Det måste liksom hända någonting hela tiden. Så projektledaren är ju en riktig "DO-er".

- Slitvarg?

Han ska inte göra allt jobbet själv. Han ska ju se till att han har människor runt omkring sig som jobbar.