

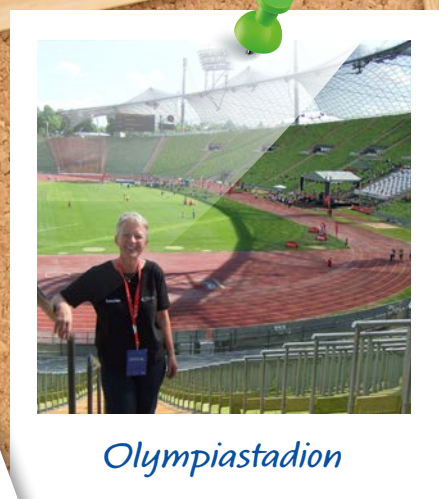
Hur driver **DU** projekt?

Eller från KASS till KLASS!

En bok om projekt och ledarskap sett inifrån med en projektledares ögon av Helena Ölmefur



Jag & Per 2010



Olympiastadion



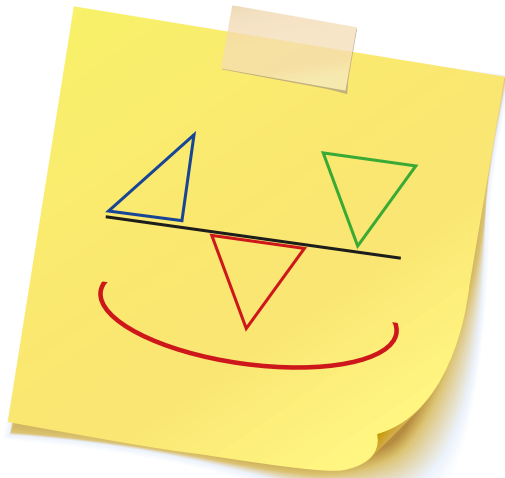
Vårt flytande kontor :)



Hur driver **DU** projekt?

Eller från KASS till KLASS!

En bok om projekt och ledarskap
sett inifrån med en projektledares ögon
av Helena Ölmefur.



Förlagshuset Siljans Måsar
www.siljansmasar.com
ISBN: 978-91-89773-04-2

© Helena Ölmefer, 2023
helena@helenashjarna.se
www.helenashjarna.se

Materialet i denna bok är skyddat enligt upphovsrättslagen.
Omslagsbild: Bildkollage Kathleen Graphic Design

Foto av Helena på omslaget: Johan Persson, Spånga

Grafisk form: Kathleen Graphic Design
info@kathleen.se
www.kathleen.se

Tryck: Jelgavas Tipografija, Lettland, 2023
www.jt.lv/en



Printed matter
3041 0984

INLEDNING

Under min tid som projektledare för ett gasledningsprojekt mellan Sverige, Tyskland och Danmark fick jag höra från mina kollegor att jag borde skriva en bok för allt det som bara hände, där jag var. ”Skriv en bok om ditt liv projektledarliv! Ditt liv mitt i projektens värld. Skriv en bok om det som hänt!” Att skriva en bok fanns inte på kartan, där fanns inte ens gasledningen, den planerade vi för. Så någon bok existerade inte alls i mina tankar. Inte om projekt. Inte om mitt liv. Vem kommer ens på tanken?

Projektet avlöste varandra. Gasledningen blev ett varumärkesbyte, en sporttävling i olympisk anda, fastigheter och början på ett nytt sjukhus i Stockholm. Det var visioner om det ena och om det andra. Projektets spännvidd visade sig med all tydlighet, där jag var i början av drömmar. Där sjukhuset är i drift, men gasledningen inte blev av.

Projekt generellt blev verkliga exempel av olika slag, vilket till slut landade i berg och vibrationer där jag var projektledare för före detta Stockholms Läns Landstings (i dag Region Stockholm) del av Citybaneprojektet. Ett projekt fyllt av samverkan och vars resultat vi åtnjöt ett tag många år efter att jag klev av. Jag som var med och la grunden för det som blev verklighet i juli 2017. För projekt kan vara över många år. Fokus varierar från drömmar och arbetsinsatser till resultat. Det om något märker man. Skillnaden märks mellan då och nu.

Då var projektet fyllt av sprängningar, avstängningar, ersättningsbussar och sommarstopp.

Då hade orden en mening. Det var verkligheten för teamet och för resenärerna i kollektivtrafiken.

Då hade projektet ett mål: En ny resväg. Ett helt nytt sätt att resa genom Stockholm. Där är vi. Nu.

Då hade jag inte en tanke på en bok, men frågan kom, och den blev starten på en annan resa. Min resa.

Eller, kanske snarare sökandet efter de grundläggande svaren på en fråga: Hur driver du projekt egentligen, Helena?

Mitt sätt att svara på frågan blev att skriva om projekt baserat på min erfarenhet – min erfarenhet som säger att allt kan hända i projektens verklighet för en passionerad projektmänniska som jag.

Ja, tänkte jag. Då kan jag till och med drömma om att skriva en bok om projekt och mitt liv på samma gång. En bok om praktiskt projektledarskap. Eller *mitt* sätt att tillämpa ledarskap.

Min dröm med boken, med det jag skrivit, är att förmedla bilder. Att ge andra perspektiv.

Min dröm med boken är att det som hänt i min verklighet kanske kan skapa rörelse i dina tankar.

Att det kan få dig att tänka dig in i rollen som projektledare, till exempel.

Min målsättning med boken är inte att tala om för dig hur du ska göra, när du är i projektens värld. Min dröm är i stället att du hittar ditt svar på frågan jag fick. Den som ställde mig: ”Hur driver du projekt, egentligen?” För jag tror att de sanna svaren alltid kommer inifrån. De som är rätt för dig.

De som är rätt för mig. Därför får du min historia som övningsexempel för att svara själv.

Det är min dröm i ett nötskal. För en bok, som inte fanns i min vildaste fantasi. Tills den finns. Nu.

En öppen hjärtig bok om livet bakom väggarna och under ytan i projektens värld.

En bok om personligt projektledarskap i en värld där projekt drivs med ett leende.

För det är så jag skrivit denna bok. Det är så. Jag driver projekt egentligen. Jag gör det:

*Med ett leende,
Helena*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

FRÅGAN SOM STARTADE ALLT, HELENA OCH FÖRVÄNTAN	17
På olympisk mark eller konsten att ta bollen på studs. Jag mötte Lassie	18
Analysen eller resan mot svaret. Om projektledning, Einstein och Tänk om ...	26
Att lära genom att göra eller kanske med andra ord: "Been there. Done that"	29
I den blå gången eller konsten att stå i vägen. Att ha spelsinne för projekt	30
Grundstenar. Projekt är en tillfällig organisation med möten som sätter spår	34
Om projekten är olika är projektmänniskan bakom den samma. Men vem är jag?	36
Projektet. Från sport, varumärke, gasledning, till kollektivtrafik i Stockholm	37
Ja, och? Några ord om inställning och förväntan. Om att se det unika	38
DEN EGNA RESAN. TÄNK OM. JA, OCH. OM PROJEKTLEDARSKAP	45
Pass, filt och kaffe. Din egen resa påverkar eller vad som helst kan hända!	45
Tänk om? Ja, och! Projektledarskap. Mike Myers. Om drivkraften i bilder	49
Tänk om eller kanske kraften i Varför? Strategiskt tänkande innan slaget	51
Från KASS till KLASS. Skillnaden = L som i Ledarskap. Projektledaren är unik	55
Dags att visa passet! Ledarskap à la Hel-Ena eller mitt projektledarskap	57
OM ATT ANTA ROLLEN, DRÖMMEN, HUMAN INTELLIGENS OCH NULÄGET	65
Att dela en dröm. Om att kliva in som projektledare i ett projekt	65
Hur jag kliver in i projekt? Min checklista	67
Frihet och glädje. Att brinna för projekt. Ja, och. Om att tacka nej	70
Att kliva in och att kliva ur ett projekt. Arga Snickaren ger råd	74
Du måste tänka på relationen! Den gröna triangeln sätts på sin spets	77
Om. Human intelligens. Eller. Är du som projektledare on eller off? Om-tanke	79
Den mentala inställningen i möten. Se upp, så att du inte ser ner på fel sak!	82
"Vem släppte in henne?" Modet hos en projektledare eller jag mötte Lasse	86
Att kliva in. Tänk på relationen! Det ger dig helhetsbilden. Om förutsättningar	92
Projektet drivs med ett leende! Triumfens ögonblick. I alla nyanser av rött	102
Tillfällig stängning. Hur svårt är det att räkna till 7? "Garanterat X", sa Håkan	106
Du måste flytta gränsen! Och så kom Polly eller mitt bästa bollplank	116
OM PROJEKTRUM, PROJEKTORD, MÖTEN OCH SAMARBETE	121
Projektkontoret som fyra rum med ett magiskt kök. Om än bara mentalt	121
Gammal kunskap möter möten i projektet. Att vara en lärande organisation	137
BAB eller dold agenda: Vad kan jag bidra med? Eller. What's in it for me?	140

Om Thomas. Inga tvivel här inte. En förändring som startar fel, men blir så rätt	143
Sakkunnig. Att tala sin sanning, att stå för sin sak, att ha integritet och mod	148
Roller i teamet och vibrationer. Eller om jag säger: ”Passion, vad säger du då?”	155
”Manus och regissör”, sa George Clooney. Gäller det i projektet också, eller?	158
Lädermappen påverkar styrgruppsmötet. Helena’s song and dance number	161
Utsikt, insikt, och tillförsikt när det gäller matematik. Medfödda synfel	166
Världens bästa Emil. Att vara projektkoordinator, eller på driving rangen	170
”För mig dit min tanke aldrig nått”. Eva + Albert = Sant. En stark lösning	173
Du kommer och stör! När påverkan sker på oväntat sätt. Tankar i rörelse	177
När fyrkanter möter ringar, eller när linjen möter projektet. Kulturskillnad	180
Att gå från ord till handling. Från samarbetsavtal till samarbete. Sedinarna	182
Hur då? Genom X-läge * 2. Markera position och se skillnad på sak och person	187
Att ha järnkoll och släppa taget, eller att vara besviken på ett positivt sätt	191
Vad är det du vill? Om det svåra i att samarbeta. Att arbeta. Tillsammans	194
Anfall är bästa försvar. Eller dags att ta Time out? Stängt för inventering	197
Vad Time out inte är, eller om jag säger: ”Tystnad.” Vad säger du? Inte ett ord?	200
Mejl från verkligheten. Eller Time out för del av tunnelbanans blå linje	204
DET BRINNER! Relationen utmanas, eller varför heter alla Per? Let’s dance!	205
Det brinner! Vilse på kontoret, eller den rosa jackan i skyltfönstret, tack!	211
Den gemensamma plattformen eller konsten att gå i trappor. Besök på T-blå	215
Allt är inte guld som glimmar. Om mod och ansvar. Att vinna med ett silver	217
Multipla salvor. Samarbete på högsta nivå. Det är sexigt att vara ingenjör!	219
OM METODER, EN DEL SPORTSNACK JA, OCH BANDY-IANSKA	225
Bandy, bandy eller ser du inte bollen? Att vara eller inte vara framgångsrik	225
När språk möter språk. Att höra och förstå. Bandy-ianska? Fattar inget	229
En natt på Odenplan. Att sitta med Svarte Petter. Läge för Trafikljusbandy	233
En dag på Odenplan. Vad hände bakom väggarna? Färgkoordinerat team	237
Ord om färgseende eller allergisk mot rött? Trafikljusbandy i verkligheten	239
”Det är grönt”, sa projektledaren Per. ”Illrött”, sa Gudrun. I stormens spår	241
Actions speak louder than words. Vem eller vad styr? Ta med fallskärmen!	245
Att få orden att landa. Eller konsten att kopiera. Vikten av rätt kontakter	249
Intressentanalys ur grodperspektiv, eller metod + ord = förhållningssätt	252
När discotåget kom. Ja, och. Om brandlarm på T-centralen. Bakom väggarna	255
Acceptanskommunikation. Om att nå fram. Projektledaren som turist	259
Nästan bara sport. Med hockey, curling, taktik och lite filurande på slutet	263
Att vara med och förändra världen. Om att tänka o-begränsat	271
Ring klocka, ring. Ring ut det gamla. Ring in det nya. För eller mot ändring?	273
70/70. När balans inte är ett krav utan något som sker i harmoni och glädje	276

Konsten att fira måndagar eller fira de små segrarna. Mimmi. In memoriam	279
Att spela med hela orkestern. Eller: Vad säger din mage? Smart, vis och klok	282
Vad är det värsta som kan hända? Sanningens minut. Ute eller inte? Grillad	285
Bottenundersökning i Tyskland. Du kan inte styra vädret! Att skapa relation	289
Det flytande kontoret. Dags att gå till botten med frågorna i Tyskland	292
Chefen undercover gäller inte här. Eller konsten att slita skor	294
Pengarnas underbara värld. Personligt rekord eller varför heter alla Thord?	297
Ekonomi = en relation. Om ansvar och omtanke om den totala kostnaden	301
Känner du trakten – känner du riskerna. Att vara ute och cykla. Valet är ditt	303
Den coachande projektledaren slår följe med Einstein, Pascal och Kirkegaard	306
Att ha flera bollar i luften. Om sallad på tvären. Räddaren i nöden, Heimlich	309
När kommer fjärlarna? Eller plötsligt händer det. Ord om timing	313
När givna förutsättningar, inte är givna. Inget smäller högre än det här!	315
T-blå och Citybanan. Dags att ta farväl och önska lycka till. På väg mot 2017	319
ORD OM DEN EGNA RESAN, ELLER TACK OCH HEJ! OCH SEDAN DÅ?	323
Prinsessan och grodan. När det inte går att sägas bättre. Vill eller behöver?	323
Lyckad eller lycklig? Vem bestämmer vad som är bäst för dig? Ett vägskäl	325
Att skiljas är att dö en smula, eller kärlekens pris. You'll never walk alone	328
Ett envist exemplar. Att försöka släppa taget eller tomhet med riktning	332
Vibrationer påverkar. Det går upp och det går ner. Det svänger! I harmoni	336
Gå i väggen eller den bästa idén är att gå i ide. Det har en tendens att bli bra	339
Vad ska du bli när du blir stor? Om perspektiv på växande	343
Floskelbingo eller skillnaden mellan misslyckad och Miss Lyckad är en paus	344
Det som de de gamla grekerna redan visste eller att se på tid med olika perspektiv	348
Under Toscanas sol. Ljussättning eller en förfärlig idé. Don't you just love those?	351
Relationen med den tredje triangeln. Att vara Hel- Ena:D med Ohms lag	354
Det första mötet kan vara starten på en ny resa. Om tack vare människor	365
Vem är det som inte vågar? Om att möta rädslor och att göra något av dem	368
Konsten att förflytta berg eller dags att ta chansen att förverkliga din dröm	371
Tänk om. Ord om orden. Att våga ta chansen. Ur filmen Letters to Juliet	375
”Det finns en formel också”, sa ingenjören. Eller Projektets relativitetsteori	377
Slutdestinationen. Hur driver du projekt egentligen? Från KASS till KLASS	386

*Till min sparringpartner, mitt bollplank,
Tack, för rådet, att skriva med mitt hjärta i stället för om teorin.
Tack, för att du trodde på både mig och min dröm.
Men framför allt
Tack, för att Du för mig dit min tanke aldrig nått.
Dit där stjärnorna tänds.
Nu finns det en bok!*

*Ja, och.
Med din hjälp, kan det kanske bli flera ...*

Den bollen såg jag inte komma!

FRÅGAN SOM STARTADE ALLT,

HELENA OCH FÖRVÄNTAN

”Helena, du driver inte projekt som andra gör!”

Orden kommer från min styrgruppsordförande efter att styrgruppsmötet precis avslutats.

En fråga med ord sagda i positiv anda efter ett möte där projektledaren står till svars inför andra.

”Du driver inte projekt som andra gör.”

Orden klingar i mina öron, de får tankarna att snurra. Frågorna radar upp sig inombords:

Hur tänkte han nu? Vad då inte driver projekt som andra? Vad är det andra gör, som inte jag gör?

Eller kanske: Vad gör jag, som inte andra gör?

Frågorna etsade sig fast i mitt inre. Ingenjören i mig vaknade. Här fanns det en fråga och inget svar. För ärligt: Hur driver jag projekt egentligen?

Finns det förresten ens något svar, och går det enkelt att förklara?

I nästa andetag kom följdfrågorna: Vad krävs för att hitta svaren? Analys? Struktur? Logik?

Eller kanske eftertanke och perspektiv.

Nyfikenheten tog tag i mig. Processen var i gång. Det var dags att gå från problem till lösning.

Det var dags att ge sig av på en resa. En resa med en destination, en slutstation. En plats som säger:

Här är svaret på frågan som startade allt. Det här är svaret på:

”Helena, hur driver du projekt, egentligen?”

Frågan kan verka enkel.

Att hitta svaren krävde tid och tankar. Det krävde allt från analys till perspektiv och eftertanke. Men kanske framför allt tålamod. Uthålligheten att inte nöja sig med det enkla. Det som står i böckerna om hur man ska göra, när man är projektledare och kan det där med projektledning. Det som syns på ytan. Utan att faktiskt dyka ner under det som ser självklart ut. Att försöka hitta sanningen bakom.

Hur gör jag egentligen? Gör jag verkligen som det går att läsa eller gör jag på annat sätt, på mitt vis?

Det blev en resa i minnen av projekt jag varit med om. Av händelser som haft betydelse.

Det blev minnen av möten med människor. Möten med betydelse. Möten som satt spår.

Möten jag minns. Både med glädje och som utmaningar.

Att det blev en resa med kvinnliga förtecken är inte konstigt eftersom jag heter Helena.

Men omgivningen är ingenjörens. En omgivning där jag ofta varit katten bland hermelinerna.

Reseberättelsen blev därför även ord om möten i vardagen mellan det manliga och det kvinnliga.

Välkommen att följa med på en resa bland projekt och möten som ledde mig mot svaret på frågan.

Välkommen att se projekten inifrån. Genom en projektledares ögon.

Och kanske framför allt:

Välkommen in i en värld där projekten drivs med ett leende!

På olympisk mark eller konsten att ta bollen på studs. Jag mötte Lassie

Hösten 2006 fick jag ett oväntat uppdrag av en koncern med bolag runt om i världen som skulle anordna en sporttävling för sina anställda. Detta som ett sätt att skapa gemenskap över gränser, de gränser som koncernen bestod utav. Dels gränserna mellan olika bolag i ett och samma land, dels över landsgränserna. Bolag i många länder men i ett sammanhang i en enda koncern. Inspirationen kom från den sponsring som koncernen i huvudkontorets land hade av Tysklands olympiska team.

Grunden var lagd. Uppdraget klart: Anordna kvalificeringstävlingar inom olika sporter i varje land och med ett antal grenar att välja mellan. Golf, bowling, friidrott, fotboll, simning var bara några av de val de aktiva kunde välja mellan. Det var bara att bestämma sig för att delta. Och framför allt: att vinna!

För priset gick inte av för hackor. Alla som vunnit slaget i sin gren fick sedan åka vidare till Münchens Olympiastadium för att testa sin styrka mot övriga länders deltagare, så att koncernens mästare kunde koras.

Utan föraning får jag frågan om jag vill kliva in som projektkoordinator i det svenska projektteamet. Ryktet har gått. Man har hört att jag är bra på projekt. Ryktet säger att jag kan, att jag har kontroll.

Det är oväntat.

Det är annorlunda.

Det är en sporttävling.

Visst, jag gillar sport. Men ändå, att gå in som projektkoordinator här kräver att jag tänker helt nytt. Tänker på ett annat sätt. Frågeställningarna är annorlunda mot vad jag är van vid. Jag kan inte gå på gammal kunskap när det gäller att veta vad som är viktigt. Här gäller det att tänka i nya banor.

Jag kan inte motstå utmaningen.

Jag kliver in, och jag gör det med glädje. Jag gör det med en destination: Münchens Olympiastadium.

Allvarligt? Hur häftigt är inte det här!

Jag kliver in i ett team av människor som brinner för sport och idrott. De är duktiga i olika grenar, de vet vad som krävs. De vet allt om vad som behövs för att ta ut rätt deltagare och lag från Sverige.

Det blir en tid av kvalificeringstävlingar till höger och vänster. Tävlingar på olika platser och tider där jag ska hålla koll på detaljerna, de som finns i allt. En naturlig del i projekt, inget ovanligt alls.

Fast det är annorlunda för mig. Det är detaljer jag inte är van vid. Det är en detalj att komma ihåg.

För jag kommer från ett projekt som rört sig inom helt andra områden. Rört sig i teknikens värld där fokus även legat på juridiska tillståndprocesser och miljökonsekvenser för en gasledning.

Nu är målet att få fram ett team med 120 svenskar som ska delta i den Stora Tävlingen i München.

Där de allra bästa från svenskt håll ska mäta sig med de andra ländernas bästa. Segrare mot Segrare i slaget om Mästartiteln. Vårt mål är inte bara att ta ut laget. Vi ska få alla dit och sedan hem igen.

Det var uppdraget som låg framför oss i teamet. Det var om något en utmaning av mästarklass.

Plötsligt blir en normal riskanalys, väldigt onormal i min värld. Här handlade risken om hälsenor.

Det om något hade jag aldrig varit i närheten av tidigare. Finns inte på kartan i diskussionen kring en gasledning.

Hälsenor!

Just det. Hälsenor som ska hålla och vara i allra bästa form i maj 2007. Hälsenor. Härligt!

Eller omvandlat. Risken att någon som kvalificerat sig plötsligt råkar ut för en skada och inte kan delta. Och att denna person bor i södra Sverige, när första reserven finns i Norrland. Det som kan ställa till bekymmer i reseplaneringen för mig i min roll som projektkoordinator.

För är det något jag som projektkoordinator inte kan kontrollera, hur gärna jag än vill, så är det hälsenorna hos deltagarna. Här var det bara att hålla tummarna och tro att det skulle gå bra. Tack och lov. De höll. De klarade uppladdningen. Alla hälsenor höll sig på plats hela resan mot målet.

Team Sweden är uttaget och klart. Flygbiljetterna ordnade. Alla namn är rättstavade. Tiderna klara. Men utmaningarna är inte över för mig bara för det. Jag får frågor jag aldrig ställts inför tidigare. Som exempelvis:

”Hur många bowlingklot får jag ta med mig på planet?”

Det är bara att erkänna. Den kursen missade jag under min tid på Chalmers Tekniska Högskola. Bowlingklotskursen såg jag inget om i kursplanen där. Men var det något jag lärde mig var det att lösa problem!

Hur många klot som var rätt svar på frågan? Det minns jag inte längre. Men du kanske vet?

Projektledningen åker ner till München. Vi gör det dagen innan tävlingen ska starta. Med andra ord har vi torsdagskvällen och fredag förmiddag på oss att acklimatisera oss. Vi kan preparera oss inför den stora invasionen, när alla deltagare från alla länder kommer, och då tävlingarna ska dra i gång.

Incheckning på hotellet rum 300-något. Middag och sedan vila inför dagen därpå. Den stora dagen D.

Frågorna är många hos projektkoordinatören när hon släcker lampan den kvällen. Jag frågar mig:

Kommer flygbokningarna att fungera? Kommer alla att komma i tid? Kommer vi att vinna guld?

Väckningen blir abrupt. Brandlarmet går tidigt på fredag morgon, och jag menar tidigt! Det är bara att kasta sig ut ur rummet. För att där och då verkligen inse att rum 300-något inte alls ligger på tredje våningen utan på trettonde. Något jag inte tänkt på, när jag checkade in, men som jag naturligtvis borde ha fattat i hissen upp. Ja, att hotellet i sig startade på våning 10 medan receptionen låg på markplan ... Nu inser jag faktum. Trappstegen är många, men de är nedför. Det är en något yrvaken samling som ses på parkeringen utanför huset i den forna olympiabyn. Man kan lugnt,

eller snarare lätt andfått säga att det är ett ovanligt sätt att träffa de andra ländernas projektteam för första gången. Men här möts vi i alla fall i den tidiga morgontimmen.

På något vis brukar den här typen av händelser ha något gott med sig. Även om det där och då i detta tillstånd inte ser så ut, inte när argumenten för att det inte var en bra morgon kommer i en strid ström. Som att sov morgonen innan tävlingen försvann. Väckningen blev oväntad. Det som verkade som tredje våningen var i själva verket trettonde med många trappsteg att ta sig nedför. Det brukar ändå på något sätt visa sig, att det kan föra något gott med sig. Så är det för mig i alla fall.

För där och då på parkeringen tidigt på fredagsmorgonen träffade jag den tyska säkerhetschefen för tävlingen. En händelse utan orsak. Men som blev till oväntad verkan på sitt vis senare under dagen när timmarna gått och morgonens äventyr var ett minne blott. Då var det honom jag behövde ha kontakt med när en av team Swedens deltagare tappat sin ackrediteringsbricka. Då möttes vi igen. Med vetskapen om att vi redan hade en relation och med det gick det enkelt att åtgärda problemet.

Tack vare ett brandlarm!

Lite senare på dagen har alla deltagare anlänt, och tävlingarna är i full gång. Projektkoordinatören kan lugnt konstatera en sak. Vi är i guldåge ofta, och teamet tar hem den ena medaljen efter den andra. Vi har garanterat flyt. Projektledningen kan känna sig nöjd med lagets och den egna insatsen. Nu är det bara att fokusera på det som ska göras på plats. Det som ligger på oss. Vi som inte tävlar.

Från den centrala projektledningen i Tyskland har vi fått instruktioner om att ha våra landsmontrar öppna under vissa bestämda tider. Montrar där man kan hämta ut kläder, ställa frågor etcetera, etcetera. Som projektkoordinator ligger det i mitt uppdrag att se till att detta fungerar för Sveriges del. En enkel fördelning av arbetsuppgifter med tanke på hur projektteamet såg ut. Många hade egna tävlingar att fokusera på. Jag hade det inte. Så uppdraget att vara i montern låg till stor del på mig att koordinera. Att vara på plats. Att vara närvarande. Och kanske var det min närvaro där som fick mig att tänka till.

Det som hände var intressant. Det fanns en grundläggande information om att montern skulle vara öppen under vissa tider. Allt för att deltagarna skulle ha en plats att gå till om frågor och problem dök upp. Att alla skulle ha en trygg punkt att röra sig mot. En plats där man visste att hjälp fanns att få.

När mörkret sänker sig och aktiviteterna finns på annan plats än i närheten av montern inser jag att det bara är det svenska teamet som har sin monter öppen. Detta även om instruktionerna sa annat.

Visst, frågorna är inte många, men de finns där från alla olika länders deltagare. Frå-

gorna kommer om än det ena, än det andra. Ja, och det finns någon där att fråga eller att bara tala med. Tala med mig.

Det gällde även säkerhetsvakterna som för varje varv de gick, kollade med mig hur jag hade det.

Så där i montern är jag medan saker och ting händer på annan plats. Jag har ingen bra bild över vad som pågår. Här handlade det om arbetsfördelning. För att vara i projektledningen innebär inte alltid att vara mitt i det glassigaste, det häftigaste. Det innebär att göra det som krävs för att projektet som helhet ska bli lyckosamt. Ibland innebär det att sitta ensam i en monter långt från händelsernas centrum. Bara för att vara tryggheten för projektdeltagarna att komma till om det är något som behöver lösas. Något som hänt. Nattens mörker sänker sig över Münchens olympiastadium. Den första tävlingsdagen går mot sitt slut. Tävlingarna fortsätter under lördagen.

Det är då det händer för mig. Jag får min chans att förverkliga en dröm jag haft som liten. Drömmen som funnits där i bakgrunden. Drömmen om att bli sportreporter i radion! Här och nu kommer chansen. Här. Och. Nu.

Jag ringer hem till Sverige och refererar ett lopp till en av deltagarnas man. Han som är där hemma och undrar hur det går. Han får i direktsändning veta läget, hur det går för frun när hon springer 100 meter.

Och jag förverkligar en dröm. Det gäller att ta chansen när den kommer. Även om drömmen inte blir förverkligad precis som man tänkt sig. Så kan man ändå få vara med. På upploppet. Och ta den. I mål.

Tävlingarna avslutas med en gemensam festlighet. En sak är säker. Det har gått bra för team Sweden. Bättre än förväntat. Med andra ord väldigt bra. Medaljerna hänger runt halsen på både den ena och den andra i vårt team. De som alla kom på plats i rätt tid för att vara med och tävla. Medaljer av skilda valörer. Många har fått guld, projektledaren Peter inkluderad. Stämningen är på topp. Glädjen går att ta på. Den känns. Den syns. Den hörs i rummet vi delar med deltagarna från alla länder. Den märks.

Med det känns projektet som avslutat. Nu återstår bara resan hem. En resa

Lars-Göran, Peter och jag.



och sedan att göra den slutliga sammanställningen, den slutliga dokumentationen över projektet. Sedan är det över. Klart.

Söndag morgon. Solen lyser. Dags att checka ut. Jag lämnar den sista rapporten till koncernens squashmästare, tillika projektledaren för det svenska teamet, Peter. Vi har olika fligheter hem. Nu äter han frukost i lugn och ro på hotellet och njuter välförtjänt av segern. Jag säger grattis och lämnar honom där. Jag ska åka till flygplatsen med en annan av projektledningsmedlemmarna, Lars-Göran. Han sitter i lobbyn och väntar på mig. När jag ställer min väska bredvid honom säger han lugnt:

”Du Helena, jag tror att tjejen som checkar ut just nu ska åka till flygplatsen. Kanske skulle vi fråga henne om vi kan få åka med henne dit.”

Det har varit några intensiva projektdagar. Jag har inte landat i att projektet är på väg att ta slut.

I mina projektkoordinatorsöron översätts orden omgående till: Action!

Jag vänder mig om och ställer frågan till en något förvånad tjej som just checkat ut från hotellet. Hon svarar att det går bra för henne men att vi måste fråga chauffören.

Jag meddelar Lars-Göran svaret, och så checkar jag ut.

När jag lämnar hotellet inser jag, att jag inte förstår något. Min väska håller just nu på att lastas in i en svart glänsande tysk bil av modell väldigt fin av vad som inte ser ut som en taxichaufför. Han för mer tankarna åt en privatchaufför. Bredvid bilen står Lars-Göran och talar med den långa och atletiska tjejen jag mött i receptionen. Jag fattar ingenting, men säger inget om det.

Jag sjunker ner i det läderklädda baksätet och låter allt vara. Jag följer med, men tankarna snurrar.

Vad är det här? Vem är hon? Jag hör namnet Heike. Min hjärna arbetar för högtryck. Vem är hon?

I baksätets skydd skickar jag ett sms till Peter. Jag skriver: Vi åker bil med någon Heike. Men vem då? Heike Drechsler? Det första namn min hjärna kommer på som svarar på frågan: Tyskland + Heike = ?

Men kan det verkligen vara hon? Svaret kommer tillbaka. Det är Heike Henkel i så fall, skriver Peter.

Det finns tillfällen då jag inser att det kommer grodor ur min mun. Ibland inser jag det. För sent.

Jag blir så överraskad, att jag läser namnet högt. Jag hör min förvånade röst säga: ”Heike Henkel?” Tjejen framför mig i passagerarsätet vänder på sig och tittar förvånad på mig. Hon säger: ”Ja!”

Resan är fantastisk. Lars-Göran och jag får både resa bekvämt, snabbt och enkelt ut till flygplatsen. Dessutom har vi en trevlig pratstund med en av Tysklands mest framstående kvinnliga höjdhoppare.

Det är en naturlig och intressant konversation i en svart glänsande bil på väg till Münchens flygplats.

Lars-Göran visste vem hon var när han såg henne checka ut. Hon hade varit med på tävlingarna.

Där det hände. Jag hade ingen aning. Mitt uppdrag var då att vara i montern. Långt från händelsernas centrum. Vi kom in i situationen med helt olika perspektiv, med olika vetenskap, Lars-Göran och jag.

Om jag någon gång ska säga att jag mötte Lassie, så är det precis vid det här tillfället. Övontat. Magiskt. Ännu mer magiskt och fantastiskt blir det när vi kommer fram till flygplatsen. Vi säger tack och hej. Vi har haft det trevligt tillsammans. Vi önskar varandra en bra resa och så skiljs våra vägar åt. Lars-Göran och jag befinner oss på flygplatsen långt innan vår planering säger att vi skulle vara där. Resan har gått fort. På alla plan. Jo, jag kollade hastighetsmätaren. Det gick fort! Väldigt fort.

Vi är dessutom tidiga, väldigt tidiga på flygplatsen och resan var bekväm och väldigt enkel för oss.

Dags för incheckning. Vi ställer oss i kön. Tankarna på både en latte och lite shopping finns där. På att varva ner. Det är då jag inser, att här går det inte lika fort, långt ifrån. I stället går det långsamt. Väldigt långsamt. Det är något som inte stämmer. Fokus kommer tillbaka till kön. Jag låter tankarna på kaffet vara.

Förklaringen kommer. Det har varit datorhaveri, vilket innebär att nu är det svårt att checka in. Därför går det inte fort. Utan snarare – det motsatta.

Jag ser ut över den kö som växer bakom oss. Jag ser alla svarta tröjor som det står Sweden på.

Jag vet hur de ska resa hem. Vet vilka förbindelser som måste fungera för att de ska komma hem i tid enligt den planering som jag brottats med under den senaste tiden. Jag vet att det är oro i ledet.

Lars-Göran och jag blir till slut incheckade. Tack vare resan med Heike Henkel har vi tid att gå in och ta det lugnt. Men ur ett projektperspektiv har vi inte alls det.

Det är nu det gäller att leva upp till ansvaret det innebär att vara i projektledningen.

Det är nu det gäller att känna både ansvar och omtanke om hela projektet och alla deltagarna.

Det är nu det gäller! Eller, konsten att ta bollen på studs.

Lars Göran intar rollen som bärare. Han får hjälpa till att fixa så att deltagarna med speciellt bagage kommer rätt. Det är golfbagar och annat som måste till annan plats. Jag ställer mig vid öppningen till incheckningsdiskarna. Där blir min uppgift att hålla teamet på gott humör. Att förklara läget.

Att tala om vad det är som händer, och varför det tar sådan tid att checka in. Jag gör mitt bästa.

Sedan gäller det för mig att hjälpa till vid själva incheckningen också. Att få allt att gå smidigt även där. I det här läget ställs jag på prov utifrån den kunskap jag har om bokningarna. Sanningen bakom varje resenär som incheckningspersonalen möter. Jag vet om stressen för att hinna med bytet i Köpenhamn eller Stockholm. Här gäller det att lotsa fram på så bra sätt som möjligt. Utan några anteckningar till hands.

Det springs. Det tappas ackrediteringsbrickor, de som deltagarna har med sig även till flygplatsen.

Det händer massor på en och samma gång.

Lars-Göran och jag dirigerar och hanterar den ena frågeställningen efter den andra. En sak är säker. Övriga resenärer får en annorlunda upplevelse under sin väntan till incheckningen. Men de får i alla fall veta varför det tar sådan tid. De verkar ha rätt trevligt också. Det märker jag på pratet i kön.

Det blev ingen latte i lugn och ro. Ingen shopping att tala om.

Det blev raska steg för både Lars-Göran och mig för att vi skulle hinna med vårt plan.

Det blev en minnesvärd upplevelse en söndag i München.

Om det är något jag lärde mig av denna händelse så är det en sak.

Att ett projekt inte är över förrän det är avslutat och klart.

Det är inte över förrän du har plockat in verktygen och städat undan.

Som projektledning är du i tjänst tills du kan kryssa i den sista rutan och skriva:

Klart.

Du måste vara beredd på att bollar kommer in i projektet på det mest oväntade sätt.

Du måste vara förberedd på att vad som helst kan hända.

Det går inte att styra allt.

Det går inte att planera allt.

Det går framför allt inte att ha kontroll på allt. På allt det som kan hända. Vill hända.

Däremot går det att göra sitt bästa.

Om man gör sitt bästa. Om man gör allt man kan. Då blir det lättare att kunna ta bollen på studs.

Att veta vad som behöver göras, även om det inte finns vare sig checklista eller manual på hur frågan ska hanteras. Även om det inte ingår tydligt i ditt uppdrag.

Lars-Göran och jag hade kunnat släppa taget och låta deltagarna ta hand om sig själva.

Vi hade kunnat välja en stund i lugn och ro. En stund att diskutera igenom vår resa till flygplatsen.

Vi gjorde inte det av en enkel anledning.

Projektledning innebär ansvar. Du har ett uppdrag. Du har ansvaret.

Projektledning innebär omtanke. Om projektet. Om deltagarna. Om helheten.

Ansvar och omtanken gäller från början till att projektet är avslutat och klart. Kliver du in som projektledning, kliver du också in med vetskapen om detta. Det är inte bara glassigt och häftigt att vara i projektledningen. Det är tufft. Det är utmanande.

Det kan komma bollar från de mest oväntade håll. När du minst anar. Det gäller oavsett jag möter Lassie eller när jag måste ta bollen på studs. När det oväntade sker och planeringen inte fungerar, det är då det gäller att vara beredd.

Men en sak är säker: det är roligt.

Och minnesvärt.

Det kan till och med vara något att skriva om.

År senare.

För det var då.

Jag mötte Lassie.

Analysen eller resan mot svaret. Om projektledning, Einstein och Tänk om ...

Starten har med andra ord gått. Bollen är satt i rullning. Men att gå från fråga till svar eller att som ingenjör starta en analys, det kräver en nollpunkt. En punkt att utgå från. Om frågan sedan inte går att svara på direkt – då kan man alltid starta sökandet efter lösningen på enklast möjliga vis. Det gör jag. I jakten på hur jag driver projekt. Egentligen.

Jag startar i det jag lärt mig om projektledning. Det som en projektledare står på i form av två påståenden. Grunden i form av två antaganden som är sanna:

1. Projektledning kräver en kunskap om projektmetodik i botten.
2. Projektledning lär man sig genom att göra.

Det får bli nollläget, origo. Dimensionen 0-0-0. Det får bli utgångspunkten för resan från fråga till svar. Kunskap i botten och så lär man sig genom att göra. Man lär sig. Efter att man fått grunden att stå på. Som att man får en sten att stå på och sedan går man vidare. På mitt vis. För lär oss gör vi på olika sätt. Då blir det inte så konstigt att frågan ställts. Det är med sanningen överensstämmande. Med 0-0-0.

”Helena, du driver inte projekt som andra gör!”

För genom det jag varit med om, har jag lärt mig olika saker. Genom de projekt som kommit in på min väg, min karta. Genom det ser jag på ledningen av projektet. Det blir ett sätt. Mitt sätt att göra.

Men frågan är: Vet vi hur vi gör? Vet vi hur vi använder oss av projektmetodikerna som ligger i botten? Eller är det så att vi bara använder den som det står att man ska? Eller hur är det nu? Egentligen?

Jag inser att det är ingenjören som talar. Den som strukturerar och organiserar. Den som till och med ser analysen som en form av statusrapport. Det är lätt hänt när projekt ligger varmt om hjärtat. Med en önskan om att få alla med på resan. Att tala om status. Om fakta och bevis. Så här kommer fakta eller en vanlig modell, som man brukar använda sig av när man talar om projekt:



Logiskt och strukturerat. A följs av B.

Orsak och verkan. Ordning och reda. En grund att stå på. En modell som vi lärt oss. Som jag lärt mig också. Det borde passa mig perfekt. Jag som brukar få omdömet att jag är ”analytisk och strukturerad”.

Men redan här möter jag motstånd i min analys. Här säger mitt logiska sinne stopp. Ologiskt!

För det är bara att erkänna. Jag känner inte igen mig. Även om det är så här jag lärt mig att det är.

Jag får inte ihop bilderna från verkligheten, från projekten jag varit med om och den generella metoden. Jag får det inte att hänga ihop helt enkelt. Inte med den erfarenhet jag har.

Jag måste tänka om. Ja, om det är mitt sätt jag ska skriva om. För det är det. Ingen annans sätt. Och då måste jag se med andra ögon på projektledning också. Med mina ögon. Inte någon annans.

Kanske framför allt se på mig själv som projektledare. Men se med distans. På håll. Eller kanske att helt enkelt tänka utanför ramarna. Det fyrkantiga och det logiska. Bort från orsak och verkan.

Första frågan är naturlig: Får man det? Får man tänka utanför ramarna när det gäller projekt?

Bort från metoder och modeller alltså. Bort från stenen jag står på. Får man det?

Jag låter nyfikenheten visa mig vägen. Jag låter till och med Einstein gå före. Jag säger, allt är relativt! Även om han aldrig sa det eller ens gillade orden, så gör han sitt intåg i min analys. Allt är relativt! Med det kliver jag utanför ramarna. Jag ser från ett annat håll. På projekt och projektledning. Jag ser med distans. Oavsett vem som än sagt att det är relativt. Däremot lär Einstein faktiskt ha sagt att:

Logiken kan ta dig från A till B,

och

Fantasin kan leda dig vart som helst.

Orden får mig att haja till. Att tänka. Det känns som att jag är på rätt spår alltså. Att gå utanför ramarna. Om logiken tar mig från A till B så kan fantasin ta oss vart som helst. Till något större kanske?

Tänk om Einstein har rätt?

Tänk om!

Vad händer om vi går utanför rutorna? Vad händer om vi ser på projektledning från ett annat håll? Varför inte med fantasins hjälp som i en film, i 3D? Vad händer då? Var kommer vi att landa då?

Hur driver vi projekt, om vi tänker utanför strukturen och tänker vidare och större? Hur gör vi då?

Jag ifrågasätter inte alls strukturen. Modellen är bra. När den är rätt för projektet. Då är den perfekt.

Jag bara tänker om. Med inspiration från Einstein. Konsten att tänka om. Se från ett annat håll.

Faktum är att en del av svaret på frågan hur jag driver projekt ligger just i orden: Tänk om.

Tänk om.

Som tänk om – det faktiskt är möjligt eller att det finns ett annat sätt att lösa problemet?

Som tänk om – det går att se från ett annat håll, med andra perspektiv?

Som tänk om – igen. Som eftertanke. Kalla det självinsikt. Att se inåt. För att lära sig. Dra lärdom av.

Eller – att tänka innan, till och med. Om utifall att. Bara för att vara preparerad. Mentalt förberedd.

På möjligheter och på alternativen. På strategier och tänkbara beslut.

I denna tid som är nu då boken är skriven. Då är eftertanke något som ofta inte hinns med. Vi rusar fram i en rasande fart med fulltecknade kalendrar. Ibland är vi bokade både en och tre gånger om.

Vi hinner knappt landa på en plats, förrän vi ska vara på nästa, eller helst ska vi vara på flera platser samtidigt. Om det var möjligt skulle det vara önskvärt. Helt klart. För det känns som att vi behövs på alla platser samtidigt. Ibland springer vi så fort, att vi till och med inte vet var vi är. I ett sådant tempo är det svårt att få plats med en stund då vi har möjlighet att bara sätta oss ner och tänka efter. Att tänka om. Men tänk om vi missar något, bara för att vi inte tänkte om.

Tänk om vi missar del två i de antaganden som finns där kring projektledning. Att man lär sig genom att göra. Och ett sätt att göra det på är att göra det som Einstein och

Hur driver DU projekt?

Eller från KASS till KLASS!

"Hur driver du projekt egentligen?"

Frågan slungades ut från en styrgruppsordförande i ett av projekten. Jag blev alldeles ställd. Hur gör jag det om det är ett gasledningsprojekt mellan tre länder med sju företag i styrgruppen? Eller. Ett projekt som handlar om ett nytt sätt att resa genom Stockholm? Som Citybanan. Svaret blev en självbiografisk nutidshistoria med verkliga exempel som en röd tråd, och med insikten att när jag driver projekt i det yttre, är mitt inre alltid med och påverkar.

Boken är min syn på praktiserat projektledarskap – min projektfilosofi. Det som grundar sig på den humana intelligensen. Där L som i ledarskap spelar roll. Det som kan ta dig från KASS till KLASS.

Visionen med boken är att förmedla bilder och ge nya perspektiv, vilka kan skapa rörelse i dina tankar. De kan till exempel få dig att tänka dig in i rollen som projektledare. Där du är mitt i projektet – mitt i ditt liv. Där livet handlar om att lära sig mer om sig själv, att hämta inspiration och att våga ge sig ut på den magiska upptäcktsresan. Min önskan är att du hittar ditt svar på frågan jag fick, samtidigt som du finner pusselbitarna i ditt liv.

En bok om. Hur projekt drivs med ett leende.

För det är så mitt enkla svar ser ut.

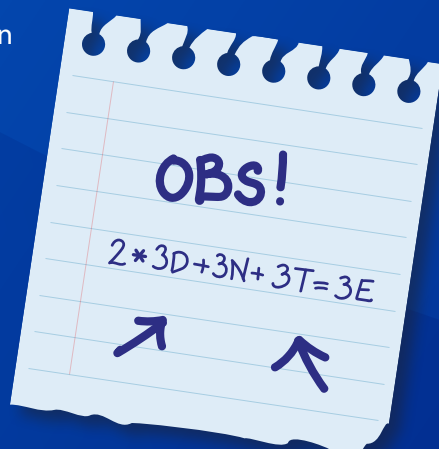
Jag driver projekt. Jag gör det.

Med ett leende.

Hur gör DU?

Helena

 **Förlagshuset
SILJANS MÅSAR**



ISBN 978-91-89773-04-2



9 789189 773042 >