

Hur chefer lyckas med projekt

Några mycket vanliga chefsbeteenden gör det svårare att lyckas med projekt. Handen på hjär-tat: Känner du igen dig, du också? Beteendena finns nästan överallt och visar hur viktigt det är att inse att även chefsens roll förändras när man använder projektarbetsformen.

Sex dysfunktionella chefsbeteenden för att misslyckas med projekt

- 1. Man startar för många projekt.** Man startar projekt utan att egentligen ta ställning till om summan av de projekt man startat är rimliga i förhållande till de totala resurserna.
- 2. Man glömmer bort vilka projekt man startat.** Resultatet blir att de pågående projekten blir utan stöd, medan man ständigt fyller på portföljen med nya.
- 3. Man startar för stora projekt.** Man startar för stora, långvariga projekt som inte går att överblicka. Lång tid innebär att förutsättningarna hinner ändras och att projektets ramar, takt och mål ofta måste anpassas under vägen. Resultatet blir att man till slut tappat bort riktning och avsikt och att projektet upplöses i dimma och frustration.
- 4. Man startar projekt utan slut.** Man ger projektuppdrag som inte kan omsättas i en leverans som markerar projektets slut. Om projektuppgiften är alltför oklar när det gäller vad som ska skapas, blir det i praktiken omöjligt att avgöra om projektet är klart eller inte, eller att dra gränsen mellan vad som ingår i det eller inte.
- 5. Man avbryter inte de dåliga projekten.** Man får inga applåder när man avbryter ett misslyckat projekt. Så det är lätt att låta projektet falna ner och självdö i stället. Men då utvecklas en kultur av ovisshet och osäkerhet, och energi och beslutsamhet eroderas.
- 6. Man avslutar inte de lyckade projekten.** Man bekräftar inte tydligt att leveransen är klar och att projektet kan avslutas. Projektdeltagarna får inte den bekräftelse som människor behöver för att kunna lämna en avklarad uppgift bakom sig och lägga all kraft på nästa.

Fem chefsråd för effektiv projektverksamhet

Följande råd leder inte automatiskt till en effektiv projektverksamhet. Men det är nästan omöjligt att lyckas *utan* att följa dem.

- Råd 1. Ha en lista med alla aktiva projekt.** Du bör i varje ögonblick kunna svara på frågan om vilka projekt som pågår just då. Det gör det lättare att stödja pågående projekt och ger överblick över den totala projektportföljen inför bedömning av nya, tänkta projekt.
- Råd 2. Avgränsa och begränsa.** Dela upp stora förändringar i flera mindre projekt. Definiera, visualisera och beskriv vad varje projekt ska leverera för att kunna avslutas. Avgränsa så att 1) uppgiften går att överblicka för deltagarna, 2) projektet hinner genomföras innan förutsättningarna förändrats och 3) deltagarna får känna att de slutfört uppgiften och inte uppleva att man ständigt ändrar riktning och startar om.
- Råd 3. Avsluta projekt.** Bekräfta att projekt är slutförda, så att deltagarna får känna att de blivit klara och kan lämna en uppgift bakom sig.
- Råd 4. Avbryt projekt som inte blev bra.** Lyft bördan av ett misslyckat projekt från deltagarnas axlar, innan de krossats under tyngden av tystnad. Bryt, dra lärdom och flytta energin till nästa uppgift.
- Råd 5. Driv få projekt, men gör det helhjärtat.** Arbeta inte med fler projekt än som kan överblickas och hålla fart. Man kan inte kraftsamla på alla fronter samtidigt. Visa goda idéer respekt och lägg dem på väntelista tills det finns resurser att ge dem full uppmärksamhet. Ingen har hittills lyckats genom strategin att arbeta halvhjärtat.