

Projektarbetet i MiLprogram

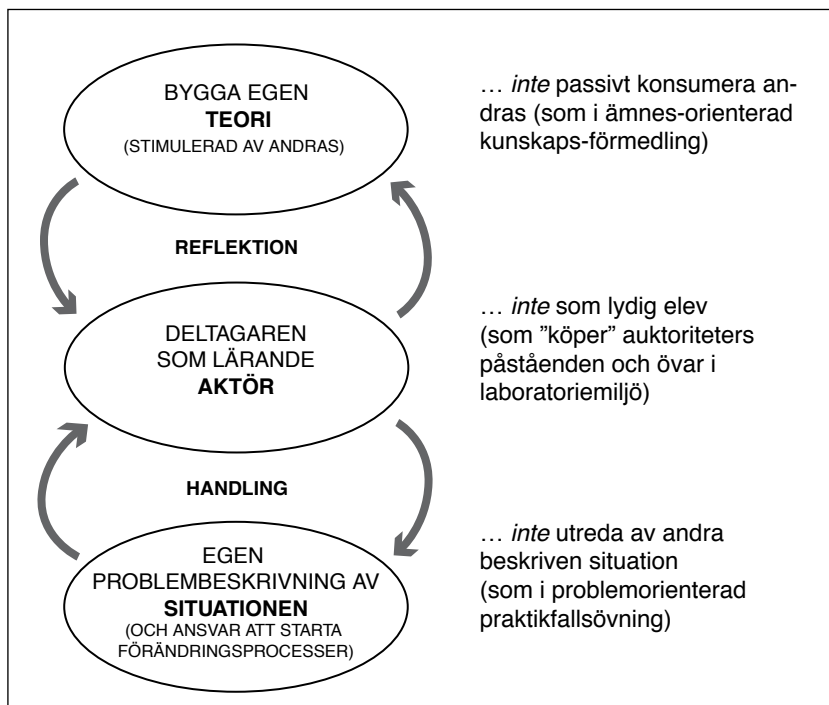
Lennart Rohlin

Projektarbetet används i MiLprogrammen som ett instrument för lärande samtidigt som ett användbart resultat arbetas fram åt den uppdragsgivande projektvärden. Efter ett mycket stort antal genomförda MiLprojekt finns erfarenheter av så mångfacetterat slag att de knappast låter sig kondenseras på några få sidor. Det är inte heller ambitionen i detta kapitel. Den är att beskriva några grundläggande utgångspunkter för ett lyckat MiLprojekt.

- Varför är projektarbetet så viktigt i MiL?
- På vilka sätt samspelar projektarbetet med övriga programinslag?
- Hur ser ett bra projektuppdrag ut och på vilka sätt skiljer sig projektarbetet åt i olika typer av program?
- Hur tas det goda projektet fram och beskrivs?
- Hur formas projektorganisationen i ett MiLprogram?
- Vilken är projektvärdens respektive handledarens roll?
- Hur utvärderar vi projektarbetet och vad har vi lärt?
- Hur arbetar en projektgrupp från MiL i praktiken?

Några svar på dessa frågor ges, men varje projektgrupp utformar tillsammans med sin projektvärd och sin handledare sina unika former för att åstadkomma lärande för sig själva och resultat för värdföretaget. Hur vi arbetar med projekt och förändringsuppdrag i MiL skiljer sig ofta markant från företagets ordinarie projektarbete. Det är därför viktigt att beskriva hur våra projekt har andra syften, spelregler och aktörsroller.

VARFÖR PROJEKT?



Chefer lär i allmänhet inte så mycket nytt (eller avlär gammalt) genom att passivt konsumera andras teorier. Att arbeta med analyser och utredningar av problem som beskrivits av andra är inte heller en så effektiv tidsanvändning för chefer som vill utveckla sitt ledarskap.

Action Reflection Learning

MiLs arbetssätt grundas på en lärfilosofi som vi kallar Action Reflection Learning (ARL). Den innebär mycket sammanfattat att vi lär och utvecklas genom att skaffa oss egna erfarenheter, genom att agera och lösa problem i verkliga situationer, och genom att – tillsammans med kolleger och handledare – reflektera kring våra erfarenheter. Från detta drar vi slutsatser, bygger relevant och generaliserbar kunskap – en egen teori. *Teorier baserade i egna reflekterade erfarenheter är de som fungerar i*

praktiken. Åtminstone i frågor som gäller komplexa sociala system som t.ex. ledarskap. Denna lärfilosofi, ARL, är huvudskalet till att vi i så hög grad betonar projektarbetet i MiLprogram.

Lärandet i projektgruppen

Föreställningen om att ett projektarbete *antingen* har ett lärsyfte *eller* ett resultatsyfte gäller inte generellt. Det är snarare tvärtom så att ju tydligare resultatkrav som uppdragsgivaren/projektvärden ställer, desto mer lärande går att hämta hem. Det förutsätter förstås ofta medverkan av en projekthandledare.

Projekthandledarens nyckelroll

Detta är kanske en av MiLs viktigaste poänger, handledarens medverkan och roll. En handledare som ser till att skapa och utnyttja lärtillfällen av allt som händer i projektgruppen.

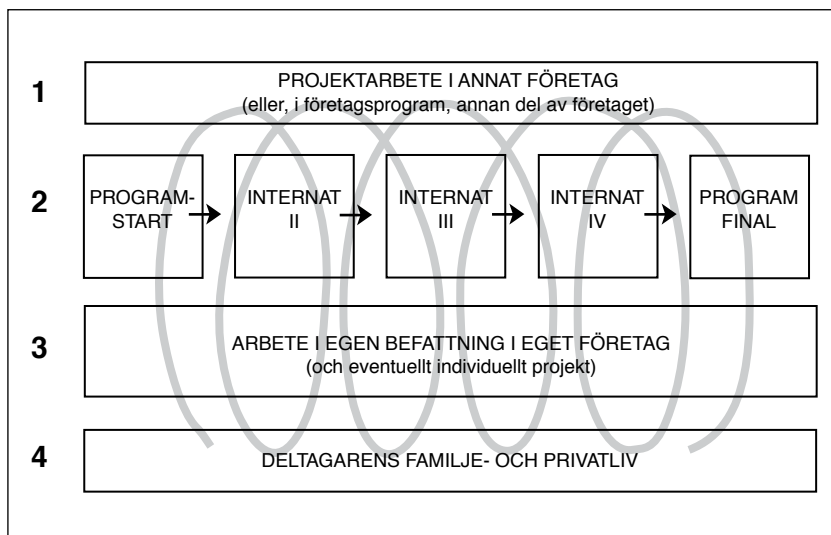
Det finns de som hävdar att någon handledare inte behövs, programdeltagarna är kompetenta nog att själva ta sig an det strategiska dilemma, att lösa uppgiften. Men då har man missat poängen med handledarens roll. Den är givetvis inte att lösa uppgiften åt projektgruppsdeltagarna, inte heller att på andra sätt ”stjäla lärtillfällen”.

Handledaren ska bl.a. erbjuda tillfällen till reflektion och leda sådana reflektionsprocesser på ett sådant sätt att deltagarna lär sig leda denna process själva. Först i projektet, sedan i vardagsarbetet på hemmaföretaget. En reflektionsprocess som från tid till annan är nödvändig både för att nå ett gott arbetsresultat och för att lära från sina handlingar och erfarenheter (Handling–Reflektion–Lärande).

Earning while learning

Våra erfarenheter är att många projektgrupper åstadkommer nya, kreativa lösningar av en innovativ kvalitet långt utöver vad både en extern konsult eller en intern utredningsgrupp mäktar. Eller specifikt i företagsinterna program: *Att resultatet från ett av programmets projekt motsvarar mer än hela programkostnaden.*

PROJEKTETS PLATS I PROGRAMFÖRLOPPET



Fyra parallella processer

- *Projektarbetet.* MiLprojektet utgör en av flera parallella processer i ett MiLprogram.
- *Programgemensamma internat.* Den andra huvudprocessen är de 4-7 gemensamma internat om 3-5 dagar vardera som konstituerar programmets ryggrad under de 8-12 månader som programmet pågår. Här tillförs ny kunskap från gästresurser och experter, här bearbetas erfarenheter från projektarbetet och här skapas nya delade erfarenheter. Ett ytterligare skäl till betoningen av projektarbetet är att det bidrar till att verklighetsanknyta det som sker på de programgemensamma internaten. I MiLprogram styrs en del av innehållet på de gemensamma internaten av de konkreta situationerna i projektarbetet.
- *Deltagarens ordinarie arbete.* En tredje process utgörs av deltagarens arbete i ordinarie befattning i det egna företaget. Här utprövas suc-

cessivt nya insikter och verktyg från programmet och härifrån hämtas ständigt nytt material för dialogerna i programmet. Ibland läggs också ett individuellt och parallellt löpande projekt upp som handlar om deltagarens ledningssituation på hemmaplan.

- *Deltagarens familje- och privatliv.* Slutligen beaktas också deltagarens totala livssituation i ett MiLprogram.

Projektarbetet över tiden

I vissa ledarskapsprogram används projektarbete som en avslutande tillämpningsövning på slutet enligt den pedagogiska principen att först lära (modellerna), sedan tillämpa (dem på verkligheten). I MiL tror vi på principen tillämpa medan du lär, lär medan du tillämpar. Detta kan också uttryckas som att *tala om det* medan (eller strax efter) vi *är i det*.

Vi eftersträvar att modellerna ständigt utvecklas av aktören själv i konfrontation med verkligheten. Därför pågår projektarbetet under hela programtiden.

Detta innebär också att projektgruppen kommer ”under skinnet” på sitt värdföretag, får tag i de *verklighetens processer* som i ett kort, avslutande projektarbete lätt kan missas.

Under sker före och efter

Det som görs *före* det egentliga programmet, t.ex. programchefsbesök för att rikta förväntningar och starta utvecklingsprocessen, liksom det som görs *efter* i form av t.ex. uppföljningar, är ofta minst *lika viktigt som hur själva programförloppet läggs upp och genomförs*, jfr kapitel 11.

Det gäller också projektarbetet, där den första förutsättningen för ett lyckat resultat är att bra och väl förankrade projekt tas fram.

HUR SER ETT BRA PROJEKTUPPDRAG UT?

Projektuppgiftens karaktär

Ett projekt i MiL är inte ett traditionellt uppsats- eller specialarbete av den typ som genomförs på universiteten. Det handlar om ett *verkligt problem i en verklig företagsmiljö som någon i företaget äger och vill ha åtgärdat*.

Det är inte heller ett problem av utredningskaraktär, där projektgruppen huvudsakligen ägnar sig åt att gå igenom historiska beskrivningar och siffermaterial och efter en analys levererar en omfattande skriftlig rapport. Något av detta finns också med, men framför allt är det ett *uppdrag som ger projektdeltagarna möjlighet att träna och utveckla sitt aktörskap*.

Fokus på ledarskap ...

Ledarskap handlar till stor del om att identifiera förändringsbehov och genomföra förändringar. Projektet ska ge deltagarna möjlighet att utveckla *insikter kring förändringsarbete*. Därmed konfronteras deltagarna med många av ledarskapets dilemmor och motsatsförhållanden – eftertanke och tempo, detaljer och helhetssyn, stabilitet och förändring, egna och andras ståndpunkter, affärsperspektivet och medarbetarperspektivet. Ibland sker stora förändringar under arbetets gång, inklusive byte av projektvärd. Detta är en del av den verklighet deltagarna har att arbeta med. Projektarbetet ska fungera som en arena för deltagarens *lärande kring ledarskap* samt bidra till att öka deltagarens *självinsikt*.

... och general management

Projektet ska ha managementkaraktär, dvs. det ska samtidigt handla om både strategi/struktur/ekonomi och människor/relationer/processer. Därigenom tränas förmågan till att *integrera dimensioner* som annars ofta ses som åtskiljda. Projektet ska ge möjlighet till *perspektivbreddning* för deltagarna och bl.a. därför bör projektuppgiften knytas till en högre organisatorisk nivå än den som deltagarna själva representerar.

Projektet kan vara ett problem som man länge försökt lösa, men ännu inte funnit en acceptabel lösning på. Det kan också gälla ett för värdföretaget helt nytt problemområde.

Ett användbart test är att fråga sig om man överväger att anlita utomstående konsulter för att lösa uppgiften men gärna vill ha en annorlunda, och kanske mer praktiskt orienterad lösning.

Krav på projektuppgiften

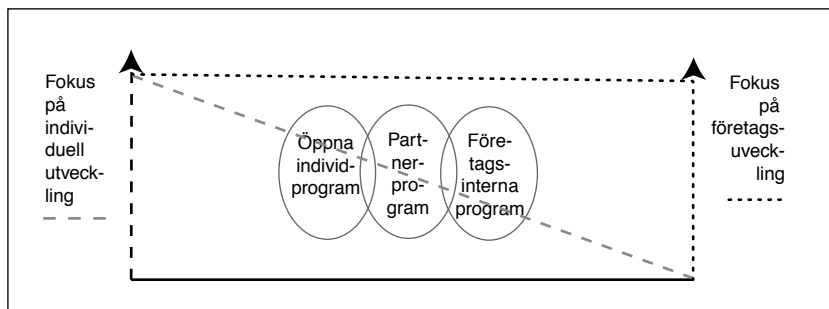
Sammanfattningsvis gäller det att ta fram projekt för bearbetning i programmet som är:

- av strategisk betydelse för företaget
- av generell managementkaraktär på hög nivå, inte ett utredningsuppdrag
- krävande och innovativt (ställer krav på nytänkande)
- genomförandeorienterat, och
- är möjligt att slutföra med 4-6 personers insatser under 6-9 månader och med ca. 12-25 dagars insats av projektgruppen.

Det kanske viktigaste kravet på projektet är att dess lösning är av *klart uttalad betydelse för företaget* och dess projektvärd, att det är *väl förankrat* på olika nivåer inom företaget och att arbetet på en lösning stötts upp internt. Det ska ge möjlighet för projektgruppsdeltagarna att lära känna företagets kultur och handlingsmönster.

Företagsprojektet är ett unikt tillfälle för deltagarföretaget att få ett besvärligt och viktigt managementproblem bearbetat av en grupp chefer, att få en lösning som får andra kvaliteter än de som kan åstadkommas på traditionella sätt. Ibland dessutom mycket lönsamma resultat.

PROJEKT I OLIKA TYPER AV MiLPROGRAM



Projektinslaget får lite olika förtecken beroende på typ av MiLprogram: *öppna individprogram*, där varje företag deltar med en à två deltagare; *partnerprogram*, där en styrgrupp bildas av kontaktpersonerna för de 4-6 företag som nominerar vardera 4-6 deltagare; respektive *företagsprogram*, där vi utformar och genomför programmet i nära samverkan med en intern styrgrupp och ibland också med en intern programchef. MiLprogram syftar alltid både till individuell utveckling och företagsutveckling, men betoningen är litet olika i de tre programtyperna. I öppna program betonas deltagarens individuella utveckling medan företagets strategiska verksamhetsutveckling ofta betonas mer i företagsprogram. I partnerprogrammen åstadkommes ofta en jämn balans.

Projekt i öppna program

I öppna program uppmanas oftast alla deltagarföretag att lämna projektförslag, vilket kan innebära att det finns fler projekt än vad som kan bearbetas av programmets 4 till 6 projektgrupper. Denna konkurrenssituation kan användas som lärtillfälle för alla inblandade parter.

Projekt i partnerprogram

I partnerprogram framhålls som en speciell fördel att alla partnerföretagen garanteras ett projektarbete. Det uppfattas positivt eftersom projektarbetet ofta ger resultat som projektvärden annars hade behövt betala åtskilligt för. I partnerprogram är sekretessproblemen små eftersom vi inte formar partnerkretsar av konkurrerande företag.

Projekt i företagsprogram

I företagsprogram kan ett problem vara att projekten inte ger deltagarna tillräckligt av utmaning; att gå ut i okänd terräng. Å andra sidan är förutsättningarna stora för att projektgruppens åtgärdsförslag och konkreta interventioner verkligen får fäste. Här finns olika vinklingar/ambitioner. I stora koncerner kan vi blanda projekt och deltagare så att maximal individutveckling uppnås (genom att ge sig ut i okänd terräng). I andra fall kan projekten läggas närmare deltagarnas ordinarie arbete, vilket kan öka slagkraften i genomförandet. Möjligheterna är många.

HUR TAS PROJEKTET FRAM?

Vem tar fram MiLprojektet?

I öppna program och partnerprogram är det vanligen *företagets kontaktperson eller programdeltagaren* som tar fram ett bra projekt från sin organisation. I företagets ledningsgrupp kan de berätta om programmet och betydelsen av projektinslaget. Ett sätt att finna ett bra projekt kan vara att gå igenom företagets strategiska utvecklingsplaner. I företagsprogram tas projekten ofta fram i *styrgruppen för programmet*. Ibland tar *programchefen* på sig att i en dialog med föreslagen projektvärd ta fram en beskrivning av projektet. Ibland lämnas projektförslag direkt av *projektvärden*.

Projektvärdens roll

Det är lika viktigt att tänka på person (projektvärd) som på innehåll, när man söker efter projekt. Projektvärden spelar en viktig roll för att tillsammans med projektgruppen och handledaren i programmet finna både bra problembeskrivningar och produktiva lösningar.

Projektvärden är vald genom sitt personliga engagemang, sitt ägarskap till ett intressant projekt och sitt professionella intresse av att projektuppdraget bearbetas på bästa sätt. *Projektvärden är alltså projektgruppens uppdragsgivare, kravställare och resultatmottagare*. Projektvärden har ansvar för att ta fram eller i vart fall godkänna projektet.

Hur kan projektet beskrivas?

Det finns ingen generell mall för hur *projektbeskrivningar* bör göras. Projekten är olikartade och en generell beskrivningsmall kan medföra att den specifika karaktären hos ett projekt kommer i skymundan. Några synpunkter kan ändå vara på sin plats:

- Projektbeskrivningen bör göras *öppen*, dvs. så att olika angreppssätt och lösningar görs möjliga. Å andra sidan bör inte projektbeskrivningen formuleras i så generella termer att det blir ett utredningsuppdrag.
- Projektbeskrivningen bör innehålla *vissa basdata* om företaget/avdelningen och dess situation samt *projektets plats i företagets utveckling*. I projektrubriken ska värdföretagets namn ingå.
- Projektbeskrivningen ska formuleras så att den fritt kan distribueras till samtliga programdeltagare (vilket inte innebär att samtliga programdeltagare kan komma ifråga för att arbeta med projektet). Senare material i projektet kan däremot sekretesskyddas.

Projektvärden kan också i projektbeskrivningen ange en del övriga personresurser som projektgruppen kan behöva för förankring och information.

Redan i projektbeskrivningen kan en ungefärlig budget anges för eventuella extraordinära reskostnader och dylikt. Detta är senare ett område för diskussion och förhandling mellan projektvärd och projektgrupp.

Rambeskrivning

En mindre ambitiös men samtidigt mer öppen beskrivning av projektuppdraget kan göras i form av en rambeskrivning som deltagarna får under startinternatet. Med denna rambeskrivning som utgångspunkt besöker deltagarna projektvärden och företaget redan under startinternatet för att under en dag samla på sig så mycket information och intryck som möjligt. Det blir i detta fall projektgruppens första uppgift att göra den slutliga projektbeskrivningen samt att förankra den hos projektvärden.

HUR FORMAS PROJEKTORGANISATIONEN?

<p>Nya metoder eller modeller krävs eftersom uppgiften är okänd</p> <p>Gamla kända metoder och modeller är tillämpbara eftersom uppgiften är bekant</p>		Lämplig uppgift för MiLprojekt
	Uppgiften finns i en känd miljö	Uppgiften finns i ny miljö med nya förutsättningar

Val av projekt

Ett MiLprogram handlar om perspektivvidgning och att öka sin förmåga att hantera nya, okända och riskfyllda situationer – inte att träna det som man redan är bra på! Därför är ett första kriterium för deltagarnas val av projekt att låta sig utmanas genom att ”ge sig ut i det okända”, jfr den skuggade delen i figuren ovan.

Projektorganisationen

Hur de 4-6 projektgrupperna om vardera 4-6 deltagare sätts samman kan variera. Ursprungligen gjordes detta genom att programdeltagarna utifrån angivna kriterier prioriterar bland projekten, varefter programstaben sätter samman projektgrupperna med beaktande av både dessa prioriteringar och andra kriterier, t.ex. så att projektgruppen blir heterogent sammansatt. Sedan mitten av 1980-talet används oftare en mer organisk modell som innebär att deltagarna själva vid det första internatet organiserar sig i projektgrupper med beaktande av tillsammans med staben överenskomna kriterier. Ett av dessa kriterier är att maximera olikheterna i projektgruppen. Den organisation som deltagarna formar jämförs så med överenskomna kriterier innan den fastställs.

Gruppens sammansättning

Gruppen sätts samman så att deltagarna är så olika varandra som möjligt vad gäller typ av utbildning, bakgrund och nuvarande arbetsuppgifter. I öppna program och partnerprogram får man inte arbeta med projekt som lämnats av det egna företaget. I företagsprogram i stora koncerner kan liknande hänsyn tas. Ingen i gruppen bör ha ett "expertövertag" vad gäller projektuppgiften. Alla bör se den som en ny och obekant uppgift att tackla. Härigenom ökas förutsättningarna för deltagarnas lärande.

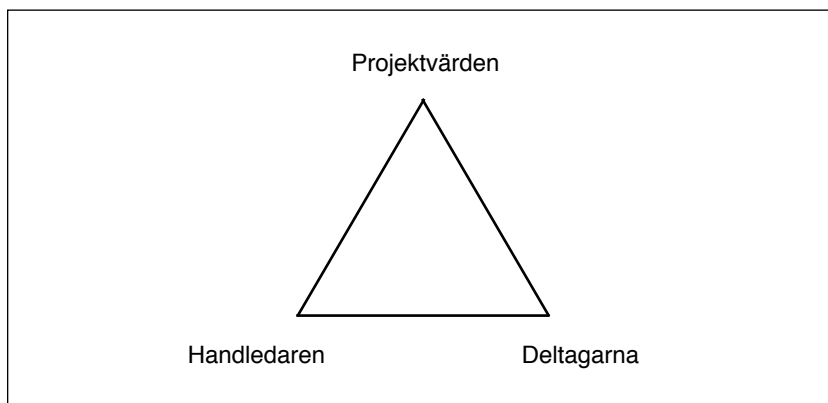
Genom olikheterna i personsammansättningen kan deltagarna öka sin tolerans och utveckla sin förmåga att samarbeta med personer som har andra referensramar och synsätt. Genom att arbeta med en obekant projektuppgift där man inte kan applicera kända lösningar tvingas deltagarna träna nya förhållningssätt i sitt aktörskap. Genom att arbeta i en annan miljö – ett annat företag – än den välkända, tränas förmågan att ta sig fram utan hjälp av ett etablerat nätverk. Även för företagen har detta sina fördelar. Förutsättningarna för att projektuppgiften tacklas med fräscha ögon och sinnen ökar.

PROJEKTVÄRDENS INSATS OCH UTBYTE

Ett framgångsrikt projektarbete förutsätter ett öppet och ömsesidigt samspel mellan tre olika parter: *projektvärden*, *programdeltagarna* och *projekthandledaren*, jfr föregående kapitel 8. Därutöver förutsätts att andra personer vid värdföretaget bidrar med information och nödvändiga kontakter samt självfallet att programmets resurspersoner, utöver projekthandledarna, bidrar med sina kunskaper och erfarenheter.

Projektvärdens insats

Projektvärden är projektgruppens kontaktperson in i företaget och den som ser till att övriga relevanta personer och avdelningar inom värdföretaget känner till projektet. Den tid projektvärden behöver lägga ned på projektet kan variera. Till stor del är det en fråga om förhandling mellan projektvärden och projektgruppen, men som minimum handlar det om tre till fyra tillfällen.



Det förekommer att projektvärden faktiskt aldrig besöker hela programgruppen. I modellen med rambeskrivning tar projektvärden emot projektgruppen på sin hemmaplan i samband med startinternatet. Slutinternatet – där framför allt läreffekterna diskuteras – är inte alltid utformade för projektvärdarnas medverkan. Däremot krävs alltid en avrapportering till projektvärden, i regel på projektvärdens hemmaplan.

Viktigast av allt är att projektvärden känner ett *engagemang* i att problemet löses, *ställer krav* på projektgruppen samt *medverkar* till att projektgruppens förslag presenteras och diskuteras vid olika tillfällen på företaget. Av praktiska skäl kan det ibland vara lämpligt att projektvärden utser en ställföreträdare som gruppen kan kontakta när projektvärden inte är tillgänglig.

Projektvärdens utbyte

Projektvärden kan välja att utnyttja möjligheterna till egen inläring i olika hög grad under programmets gång. Utöver inplanerade möten med hela programgruppen erbjuds ibland ytterligare programavsnitt för projektvärdens deltagande. Ibland arrangeras också ett speciellt möte för programmets projektvärdar. Viktigast är dock de möjligheter projektvärden har att under programtiden (och ibland också därefter) dra nytta av projektgruppen för olika interna möten, interventioner och workshops.

HANDLEDARENS INSATS OCH ROLL

Projektarbetet har som tidigare nämnts två huvudsyften. *Dels skall deltagarna åstadkomma ett användbart resultat för värdföretaget, dels skall projektet fungera som en plats för ett lärande som utvecklar det egna ledarskapet.* Projektarbetet kan ge underlag för deltagarnas lärande kring exempelvis:

- Eget aktörskap i nya, obekanta situationer.
- Ökad förståelse och tolerans för att arbeta tillsammans med personer som har andra referensramar och personliga egenskaper.
- Teamfenomen och hur deltagaren fungerar i olika teamsituationer.
- Hur deltagaren fungerar och uppfattas av andra i gruppen.
- Utvecklingen av den genuina dialogen som ett hjälpmedel när det inte finns några självklara rätt eller fel.

Handledarens roll

Att balansera arbetet på sakuppgiften med lärande kring dessa frågor är en svår men viktig uppgift. Det är projekthandledarens roll att säkra denna balans och se till att lärande och personlig insikt utvecklas under projektets gång.

Handledarens roll är att stimulera projektdeltagarna att arbeta med mer än bara uppgiften – det som händer i gruppen, mellan gruppens medlemmar m.m. Handledarens roll är bl.a. att *locka fram teamet ur gruppen* och tydliggöra de fenomen som transformerar en arbetsgrupp till ett lärande och högpresterande team. Handledarens huvuduppgift är att se till att alla *inlärningstillfällen tas tillvara* i projektarbetet, inte att ”ta över” och leda gruppen eller vara gruppens sekreterare. Det är viktigt att projekthandledaren *inte stjälar lärtillfällen från gruppen*. Om det exempelvis uppstår relationsproblem mellan projektgruppen och projektvärden eller mellan projektdeltagarna ska projekthandledaren i första hand finna former att stödja gruppens förmåga att själv hantera dessa situationer. Ibland kan en regelrätt *miniföreläsning* vara det som bäst befrämjar gruppens lärande, just då (JIT, Just in Time Teaching).

Handledaren ser till att gruppen verkligen lär av sitt samarbete och angriper problemen ur nya perspektiv. Ibland innebär det att hjälpa gruppen *ta ut distans*, ibland att *se kopplingar* till deltagarnas egna företag. Handledaren bidrar till att resultatet *inte blir en gängse standardlösning*. Projekthandledaren medverkar till att projektgruppen *stannar tillräckligt länge i problemformuleringsfasen*, för att se problemet ur nya perspektiv, och att *lösningen förankras* i värdföretaget. En annan viktig handledarroll är att ge gruppen *återföring* på dess arbetssätt och att *hjälpa gruppen att finna relevanta kunskaper, metoder och resurspersoner*. Handledaren är en resurs för projektgruppen. Slutligen har handledaren en mycket viktig roll när det gäller att *stödja kopplingen* mellan vad som sker i projektarbetet och vad som görs i programmet i övrigt.

Handledare är olika

Hur projekthandledaren finner former för att säkra lärandet varierar. Varje projekthandledare har, precis som deltagaren, sina unika erfarenheter. På samma sätt som det inte finns någon absolut teori för ledarskap som passar alla, finns det inte heller någon generell teori för handledarskapet. Men det finns normer och principer för gott handledarskap. Inom MiL har varje projekthandledare utvecklat sitt eget förhållningssätt till denna viktiga roll inom ramen för MiLs grundläggande värderingar och synsätt, bl.a. lärsyn, människosyn och utvecklingssyn.

UTVÄRDERING FÖR LÄRANDE

På nästa sida visas de frågor om projektarbetet vi ställer till deltagarna efter avslutat MiLprogram. Ursprungligen ställde vi många fler frågor men efterhand har vi lärt oss *vilka frågor som tillsammans med kvalitativa kommentarer samt uppföljningar på företaget ger det mest intressanta underlaget för utvärdering och lärande*. Frågorna är av olika karaktär. Några avser *förutsättningarna* för ett framgångsrikt projektarbete (frågorna 1 och 5), andra handlar om hur *utbytet* bedöms (3, 4, 7 och 10). Tre frågor gäller *olika parter engagemang*, en nyckelfaktor för ett bra resultat. Fråga 9 är deltagarens summerade *feedback till handledaren* och fråga 10 ger deltagarnas *totalbedömning* av utbytet.

Ambitionsnivå och spelregler

Frågorna återges här som en introduktion till nästa avsnitt om vunna erfarenheter, men också därför att frågor av detta slag *kan användas för att komma överens om ambitionsnivåer och spelregler inför projektarbetet*. Då kan de t.ex. fördjupas och konkretiseras genom följdfrågor av typen ”på vilka sätt vill vi att...”. Och naturligtvis kompletteras med frågor av typen ”Vad är ett framgångsrikt projektarbete enligt vår mening?”, ”Vad vill vi att arbetet i vår projektgrupp ska karakteriseras av?”

Företagsprojektet	
<i>Anser du...</i>	
1.	... att projektuppgiften var av en sådan karaktär och kvalitet att den gav de möjligheter till lärande som du förväntat dig?
2.	... att projektvärden engagerade sig i projektgruppens arbete?
3.	... att du själv lärt mycket av själva projektuppgiften och i mötena med värdföretaget?
4.	... att värdföretaget kommer att få praktisk nytta av projektarbetet?
5.	... att projektgruppens sammansättning och arbetssätt gav goda förutsättningar för arbetsresultat och lärande?
6.	... att du själv engagerade dig i projektgruppens arbete och lärande?
7.	... att du själv lärt mycket från samspelet i projektgruppen?
8.	... att projekthandledaren engagerade sig i projektgruppens lärande?
9.	... att projekthandledaren bidrog till ditt lärande i den utsträckning du förväntat dig?
10.	... att ditt utbyte av företagsprojektet – totalt sett – motsvarar den tid du lagt ned på det?
Kommentarer: _____	

Programdeltagarna bedömer respektive fråga i en skala från 1 (Inte alls) till 5 (I hög grad).

ERFARENHETER FRÅN TIDIGARE MiLPROJEKT

Resultat och lärande – alltid hand-i-hand?

För det mesta går användbara resultat för värdföretaget och stort lärande för projektgruppen hand-i-hand. Det som innebär genuint nyskapande är också stimulerande och lärande för gruppen. Man skapar i gruppen ett arbetssätt som både är utvecklande för deltagarna och effektivt för att nå resultat. Undantagsvis nås goda resultat utan nämnvärt eget lärande, och ibland ger arbetet mycket lärande men föga resultat för värdföretaget. I våra utvärderingar samvarierar dock oftast de båda effektvariablerna.

Vad är ett lyckat MiLprojekt?

- När olikheterna mellan deltagarna används för att skapa nya insikter och när olikheterna mellan projektgruppen och värdföretaget används för att skapa helt nya lösningar ("så har vi aldrig gjort förr!").
- När projektgruppen lyckats engagera många personer på värdföretaget i en kombinerad kartläggnings- och förändringsprocess så att "avrapporteringen" mer blir en kreativ och förändringsstödjande energikick än en slutrapport. (Jfr aktörsstrategin i nästa avsnitt.)
- När projektgruppen mött och tagit sig igenom svåra och tunga hinder, t.ex. ett inledningsvis motvilligt värdföretag eller konflikter och låsningar inom projektgruppen.
- När projektgruppen får 30 minuters audiens hos koncernchefen för återföring och lämnar mötet först efter en lång kvälls ömsesidigt lärande dialog kring koncernchefens ledarstil och företagets kultur.
- När projektgruppen får stöd för att genomföra sina nya idéer och en möjlighet att avläsa resultatet av sina åtgärder.
- När projektgruppen lyckades bidra till att värdföretaget gjorde besparingar eller lyckades bidra till att nya intäkter genererades – långt utöver företagets förväntningar.

De vanligaste misstagen...

- När projektet tillåts bli för omfattande så att man inte hinner arbeta tillräckligt med genomförande och förändring.
- När det i verkligheten visar sig att projektuppgiften inte är en angelägen uppgift för värdföretaget och när projektvärden visar sig ointresserad.
- Att missa balansen mellan sak och process, mellan planering och improvisation, mellan alla de motsattpar som ledarskap handlar om.
- Att gruppen fokuserar alltför mycket enbart på uppgiften, okritiskt sväljer problemformuleringen och slutar som projektvärdens kostnadsfria utredningsresurs.
- Att försöka greppa över för mycket istället för att ställa sig frågan: "Vad är gruppens specifika särkompetens?" I jämförelse med både interna och externa konsulter.

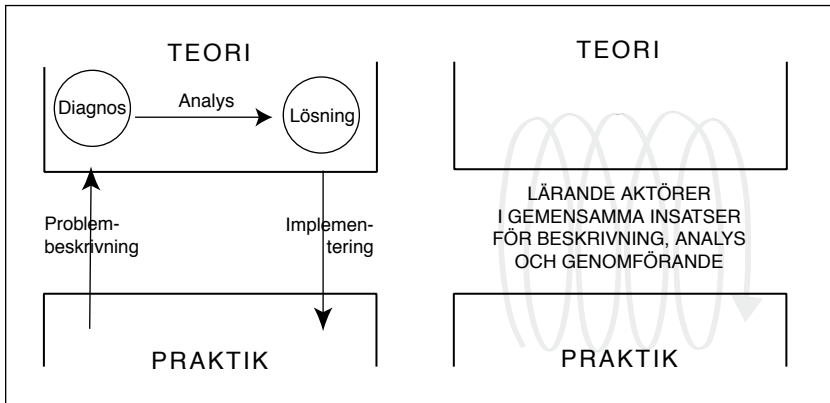
... som också går att lära från

Det finns mycket lärande att hämta hem från misstag som dessa. En erfaren handledare ser till att så sker, dock med en timing där både lärdomarna hämtas hem under programtiden och värdföretaget får sitt utbyte säkrat. När allt går som bäst. Vilket det inte alltid gör. Vi har fortfarande mycket att lära!

Viktigast för framgång

- En öppen, prestigelös och tillåtande atmosfär i projektföretaget, kombinerat med krav från projektvärden att gruppen ska "sätta spår".
- Experimentlusta och vilja till risktagande i projektgruppen.
- Engagemang som ger kvalificerad tidsanvändning med olika parter och konstellationer. Nästan vilken projektuppgift som helst kan göras utmanande och lärande!

PROJEKTARBETET I PRAKTIKEN



I projektarbetet utvecklas och tränas deltagarnas förmåga att identifiera rätt problem i den verkliga problemsituationen, att analysera problemet och att se till så att en accepterad lösning också i verkligheten genomförs! Samtidigt ges en inblick i ett annat företags affärssituation, kultur och inre liv. Genom att tränga in på ett mycket konkret sätt i en annan och okänd verksamhet vidgas perspektiven, och man får nya impulser och sätt att se på det egna företagets strategi, kultur, ledningsfilosofi etc.

Expertstrategin

I ovanstående bild beskrivs till vänster den traditionella *expertstrategin* med en rak linje från praktik över problembeskrivning och diagnos, analys och lösningsförslag samt implementering av den lösning som experterna funnit vara den bästa. Här uppstår ofta ”implementeringsproblem”. Människorna i den praktiska verkligheten är inte alltid entusiastiska över den lösning som experterna i sin analysprocess kommit fram till på teorinivån.

Aktörsstrategin i MiL

Ett alternativ till expertstrategin är att involvera många människor och då inte minst de som berörs av förändringarna i en gemensam utvecklings-

och förändringsprocess, så som spiralen i bilden till höger åskådliggör. Detta kallar vi i MiL en *aktörsstrategi* för förändring och utveckling och det är denna utvecklingsidé och syn på förändringsprocesser som vi vill inspirera projektgrupperna i MiL till att använda i sitt projektarbete. Det innebär bl.a. mycket mer av möten, interventioner, konkreta experiment, workshops med företagsledningen etc. I gynnsamma fall är det nya infört innan det är dags för den sista avrapporteringen.

Att sätta i rörelse

Våra erfarenheter så långt är helt entydiga. Med en aktörsstrategi för förändring och utveckling nås inte bara mer praktiskt anpassade och därmed genomförbara lösningar, det ger också en utbildnings- och utvecklingseffekt för många samtidigt som de som berörs av förändringarna växer och utvecklas.

Lärande team

Det arbetssätt som en projektgrupp i MiL utvecklar efterhand gör att gruppen utvecklas till ett lärande team. Detta omfattar både den sociala processen kopplat till arbetet på uppgiften och övning i att använda konkreta verktyg för dialog, konfliktlösning, reflektion etc. Det är nyttiga erfarenheter när deltagarna bygger egna team på hemmaplan.