Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill utvecklas som projektledare.
Pris 55 kr. Nr 2/2016

Välj rätt projektverktyg

Från konflikt till samarbete

Stockholm tar tempen på projekt

Modell för projektkvalitet

TEMA:
VERKTYG,
METOD
OCH MODELL

ÄVENTYR

För äventyraren Ola Skinnarmo är varje expedition ett nytt projekt

SID 6–9

Webbinarium:

"60 min CANEA Project"

Lär dig mer om systemet, anmäl dig via www.canea.se

CANEA **project**

En ny generation projektverktyg

CANEA Project är ett modernt projekt- och portföljhanteringssystem med stöd för alla delar av projektverksamheten. Systemet kännetecknas bland annat av sociala, mobila och innovativa funktioner för planering, kommunikation och samarbete. *CANEA Project* är ett skalbart verktyg som hanterar alla typer av projekt samtidigt som den inbyggda portföljhanteringen ger ledningen en strategisk överblick.

Kort sagt, en ny generation projektverktyg!

Egenskaper:

- Helhetslösning för projekt- och portföljhantering
- Valfri projektmodell
- Sociala funktioner
- Webbaserat och lättanvänt
- Molntjänst eller installerat
- Smidigt att komma igång
- Baserat på standards inom projektledning

Funktioner:

- Projektmodellstöd
- Tidplanering
- Portföljhantering
- Resursstyrning
- Dokumenthantering
- Samarbete
- Projektekonomi
- Riskanalys
- Tidrapportering

"Vi blev övertygade direkt när vi tittade på CANEA Project. Fem orter är inblandade i Kinnarps produktutvecklingsprojekt och vi behöver göra projekten visuella för alla inblandade. Det här kommer att hjälpa oss. Jag blev heltänd på kombinationen av kraftfullhet och enkelhet!"

Tomas Ekström, Kvalitetschef
och ansvarig för projektmetodik
Kinnarps

Exempel på kunder som använder *CANEA Project:*

Bona, VEAB, SVEBA DAHLEN, SVEVIA, TEKNISKA VERKEN I KIRUNA AB, LKAB, KRAFT POWERCON, GRÄNGES, VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN

Läs mer om CANEA Project på **www.canea.se**

Tel: 010-459 00 00 info@canea.se

CANEA

INNEHÅLL 2•2016

TEMA:
Verktyg, metod och modell

Ledare	4
Ola Skinnarmo: Varje äventyr är ett projekt	6
Metoder och modeller, en introduktion	11
Så väljer du projektverktyg	12
Metod för påminnelser	14
Från konflikt till samarbete	16
Familjebostäder valde projektverktyg	18
Projektverktygsdagen 27 maj	20
DISC – verktyg för att förstå människor	22
Stockholms stad mäter projektmognaden	24
Resurshantering – 5 tips	26
Ny modell för att mäta projektkvalitet	27
Effektiv e-posthantering	28
Ny standard för projektyrket	29
Certifieringsintervju med Linda Lückner	30
Komptensutveckling appar	32
Friskvårdstipset	33
Medlemssidan	34
Kurskalendern	36–37
Projektkrysset	38
Korsordslösning, förmåner	39

Missa inte Projekt-verktygsdagen 27 maj

Metod för bättre prestation

Metod för att skapa bättre effekt genom strukturerade påminnelser.

Sid 14–15

REPORTAGE

Äventyr som är projekt

Ola Skinnarmo menar att den projektledare som inte brinner för sitt projekt är en dålig projektledare.

Sid 6–9

CERTIFIERING

Certifiering kryddar CV:t

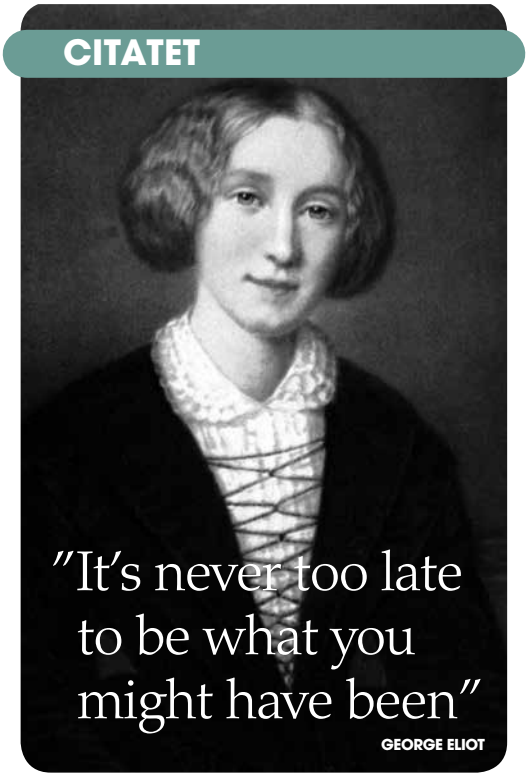
Möt Linda Lückner, 25 år och nyexad civilingenjör.

Sid 30

Appar för kompetensutveckling **Sid 32**

TED Ideas worth spreading

CITATET



Projekt VÄRLDEN

SVENSKT PROJEKTFORUM,
Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd. Tel: 08-22 14 13
info@projektforum.se, www.projektforum.se

ANSVARIG UTGIVARE
Rolf Berndtson, 070-514 20 18
rolf.berndtson@projektforum.se

REDAKTÖR
Andreas Lindberg, 08-661 95 40
andreas@ifkmedia.se

PRODUKTION
Alinea Förlag. www.alineaforlag.se
Grafisk form: Anna Bergstrand, 24 punkter
Omslagsbild: Glenn Mattsing

ANNONSER
Frida Sandberg 08-22 14 13
frida.sandberg@projektforum.se

ANNONSMATERIAL
Se projektforum.se/projektvarlden
e-post: andreas@ifkmedia.se
Bilagor: Gefab Produktion AB, Att: Sollan,
Götlundagatan 10, 124 71 Bandhagen.
Märk materialet med Projektvärlden och nr.

ADRESSÄNDRING
08-22 14 13 eller via e-post: info@projektforum.se

TRYCKNING
Roos Printing AB, ISSN 1652-3016

UTGIVNING 2016 Se projektforum.se

Kontakta redaktören Andreas Lindberg om du har synpunkter på tidningen eller vill lämna ett bidrag. Vi förbehåller oss rätten att redigera insända texter.

LEDARE

Svenskt Projektforum utvecklas

Under våren kommer vi som vanligt att ha Projektverktygsdagen som i år infaller den 27 maj. Jag uppmanar dig att komma och inspireras och lyssna till spännande föreläsningar och workshops, samt få med dig "verktyg" tillbaka till din projektorganisation! Vi håller till i ny lokal, 7A vid Odenplan i Stockholm.

En synnerligen intressant föreläsning är Ola Skinnarmos. Han var första svensk att nå Sydpolen och Nordpolen. Vad kan vi andra projektledare lära ifrån ett sådant projekt? Delmål, team, förena flera viljor mot samma mål, men kanske framför allt att överleva.

Du kommer under våren att höra mycket om Project Excellence. Vi inom Projektforum har börjat arbeta intensivt med Project Excellence Baseline (PEB) som är ett IPMA-koncept som funnits i 15 år. Arbetssättet har då legat till grund för IPMA Project Excellence Award där många av världens bästa projekt fått pris. Det har varit allt från infrastrukturprojekt, forskningsprojekt, rymdresor och verksamhetsutvecklingsprojekt. Vi kommer att utveckla ett arbetssätt Project Excellence Preparation (PEP) som gör att man på ett enkelt sätt kan få stora effekter.

PEP är ett nytt sätt att använda all erfarenhet från PE Award för att förbättra projekt och att vi då kommer att få se fler lyckade projekt, kanske med excellenta delar.

SPF kommer att utbilda assessorer och ackreditera dessa för Project Excellence assessments, som kan utföras i flera steg för att ge så snabba effekter som möjligt.

Vi kommer under våren att arbeta med intresserade företag och söka nya som vill ha bättre projekt och framför allt verksamhetsnytta genom att använda PEP.

Är du intresserad? Slå mig gärna en signal på 070-514 20 18.

Vi har nu en spännande vår framför oss med olika nätverksaktiviteter, håll utkik på hemsidan så att du inte missar något. Sedan fortsätter våra tidigare nätverk med ny inspiration och intressanta möten. Vill du starta ett nätverk i din stad? Hör gärna av dig till oss.

Vi är en medlemsorganisation och som sådan behöver vi input och engagemang från er medlemmar så som vanligt så tveka inte att höra av er till Pia på kansliet eller till mig om du vill engagera dig lite mer i Svenskt Projektforum.

Just nu ser vi att några fler kan få engagera sig i vårt redaktionsråd för tidningen och kanske som ett advisory board för våra nätverk.

Ha en riktigt skön och framgångsrik vår!

Rolf Berndtson
Ordförande Projektforum

tieto.se/pps

PPS

Praktisk ProjektStyrning

– för framgångsrik projektverksamhet

HUVUDSPONSOR
PROJEKT VERKTYGS DAGEN 2016

tieto

En projektledare som brinner för sitt projekt är ingen bra projektled

Ola Skinnarmo om expeditioner som projekt

”Att vara äventyrare handlar i grund och botten om att man har förmågan att driva stora och komplexa projekt”, säger Ola Skinnarmo, Sveriges mest meriterade äventyrare, som kommer till Projektverktygsdagen som huvudtalare.

TEXT ANDREAS LINDBERG
FOTO ANDREAS HYLTHEN, NIKLAS BLOM

Projektvärlden träffar Ola Skinnarmo på hans kombinerade kontor och resebyrå Expeditionsresor i Stockholm. Väggarna pryds av trevliga bilder från expeditioner och resor med både ”vanliga” människor och riktiga äventyrare. Det råder en positiv stämning på kontoret.

Hur kom det sig att du blev äventyrare?
– I grund och botten för att jag gillar friluftsliv. Mamma var ”mulletant” och pappa norrman. Så började det. Steget från mulleskogen till de stora polarisarna är dock ganska långt, men man är bra på olika saker, uppenbarligen är det så att jag är bra på det här, konstaterar Ola.

– Att vara äventyrare är inte bara någon som får möjlighet att resa hit och dit över hela världen. Det handlar om att ha förmågan att driva igenom stora och komplexa projekt.

Hur kan du få sponsorer att vilja satsa på att du ska få åka skidor till Nordpolen?
– Oftast är utgångspunkten obefintliga resurser. När vi söker samarbetspartners eller sponsorer är det vanliga att hitta dem som vill exponera sitt varumärke i detta sammanhang. Man kopplar sitt varumärke till vår verksamhet. När vi bryter barriärer, gör det omöjliga möjligt eller visar på mod och äventyr, då vill sponsorn gärna vara en del av detta.

– Men det kan också vara positivt för företagets egna anställda: ”Kan Skinnarmo åka skidor till Nordpolen så kan vi också nå våra mål.” Det är också vanligt att personalen eller kunderna bjuds med på egna resor, får gå på föredrag eller liknande.

Du kommer att tala på Projektverktygsdagen. Är det kul att hålla föredrag?
– Ja, det är väldigt kul. Det är en stor glädje i att vara ute och föreläsa, att inspirera människor till mer än vad de klarar av. I utgångspunkten är det att få den här responsen som driver mig. Det handlar inte om hur du skidar till Nordpolen. Det handlar om hur du kan nå hela vägen fram, med ett leende på läpparna. Och det är lätt att överföra på en projektgrupp, att få dem att sträva mot samma mål och komma i mål med det där leendet.

n inte
t
dare ”

Och du har startat en resebyrå?

– Expeditionsresor som jag startat är ingen vanlig resebyrå. Vi anordnar aktiva resor eller expeditioner till platser som väldigt få reser till. Det handlar om utmaningar och upplevelser utöver det vanliga. Här kan folk få känna på de upplevelser som jag själv drivs av. Att bestiga Afrikas högsta berg, Kilimanjaro och stå på toppen och se på soluppgången är en mäktig upplevelse som påverkar dig för livet. Genom våra resor växer man som människa.

Att genomföra en expedition är ju ett annorlunda projekt. På vilket sätt tycker du?

– Jag gillar att jobba i projektform. Att vara en projektledare är ett ansvar men också en möjlighet. En projektledare som inte brinner för det han gör, är ingen bra projektledare. Oavsett hur mycket pengar eller erfarenhet det finns. En expedition är visserligen ett annorlunda projekt, men jag tror att det inte skiljer så mycket egentligen. En projektledare måste kunna en rad olika saker. Skapa ett bra team som fungerar tillsammans. Det måste man jobba på. Tidvis kan det vara en utmaning, men samarbete är A och O.

Vad är viktigt i ett projekt?

– Det är viktigt med ett väldefinierat mål, eftersom det titt som tätt förändras. Då är det viktigt med flexibilitet. Jag brukar lyfta fram olika punkter. Om vi tar expeditionen till Sydpolen som ett exempel. Man måste förbereda

sig väl. Att göra en expedition till Sydpolen är ju ett omöjligt mål som jag var tvungen att göra mer möjligt. Först ficka jag dela upp det i delmål. Svalbard var ett delmål. Att korsa Grönland ett annat. Slutligen var jag redo att ta mig an Antarktis. Då visade det sig att ingen ville följa med, varpå jag bestämde mig för att göra det själv.

– Jag läste böcker om de fyra andra som gjort samma resa tidigare. Tre av dem beskrev hur hemskt jobbigt det var. Vilket man kan förstå. Det är världens längsta uppförsbacke. 1 200 km från kusten till högsta toppen, som är på 2 800 meter. När man läste beskrivningarna var det som att läsa en mardröm, snarare än en dröm. Men så läste jag en bok av den fjärde, en kvinna som hette Liv Arnesen. Hon beskrev den där uppförsbacken som ”en av de finaste upplevelserna i hela hennes liv”. Först undrade jag vad hon kan ha haft för barndom? Så förstod jag att det handlar om inställning.

Vad kan man lära av det?

– Det hon hade insett var att man lägger ner för mycket tid på sådant man inte kan påverka. Den där uppförsbacken blir inte mindre brant om man gnäller på den. Det slutar inte att regna för att man klagar på vädret. Det gäller att rannsaka sig själv. Vill jag göra detta så måste jag göra det på rätt sätt, oavsett villkoren. Alla projekt är mer eller mindre en resa inom dig själv. Framgångsrika projekt utvecklar människor. Det gäller att agera utifrån att lära sig från sina misstag.

– Rent krasst: vem vill ha fler problem? Många projekt kan innehålla problem. Men det handlar om hur man ser på det. Jag tror att man måste se dem som en utmaning och fokusera på lösningen istället. När vi skidade till Nordpolen gick pulkorna sönder efter fem mil. Då hade vi 95 mil kvar. Antingen kunde vi då sätta oss ner och klaga på situationen, eller agera, laga pulkorna och gå vidare. Vi gjorde det senare, vilket tog två dagar i 45 grader minus, men de höll hela vägen.

Det har hänt att du har avbrutit expeditioner också. Hur har du tänkt där?

– Ja, det måste man ibland. Det är bättre att backa, än att fortsätta om det inte fungerar.

Det handlar om mod. Det är modigt att inse att det går åt fel håll. Det kan handla om liv och lem, eller ekonomi. Men fortsätter man med en dåres envishet kan det kosta ännu mer pengar.

Jag har gjort väldigt svåra projekt, så det är inte konstigt att man inte alltid når fram.

– Ett av de senare projekten var att försöka hitta Nordenskjölds klassiska fartyg Vega, som sjönk utanför Grönlands västkust. Det var ett mycket komplicerat projekt. Vi visste positionen, vi hade all den tekniska utrustningen och experter med den rätta kompetensen ombord. Men det var en rejäl utmaning, eftersom havsbotten är extremt kuperad.

– Vi scannade av 230 miljoner m^2 havsbotten på en plats som väldigt få har varit på. Vi flög in experter, vi fick all teknik att fungera. Men vi hittade inte fartyget. Så i den bemärkelsen var det ett misslyckande. Så man kan säga att projektmålet inte uppfylldes. Men projektet var lyckat, vi gjorde något som ingen annan hade gjort och det är fantastiskt att ha gjort det. Och dessutom hade forskarna nytta av resultaten. Ett extremt lyckat misslyckande.

Och vad blir nästa projekt?

– Det blir att segla till en ö i Antarktis som heter Peter I:s ö. Endast sex personer har klivit i land på ön sjövägen. Ingen har bestigit öns högsta topp, så det tänkte jag göra. Tänk vad fantastiskt att sätta sin fot där ingen annan har gjort det tidigare! Om ett år har jag förhoppningsvis gjort det, avslutar Ola förhoppningsfullt.

PROVA TVÅ NUMMER FÖR 199 KR – chef.se/chefboken199kr

Chef. Boken

den viktigaste ledarskapslitteraturen i kortformat

MED CHEFBOKEN FÅR DU:

- ✔ De främsta ledarskapsböckerna sammanfattade till 19 minuters läsning.
- ✔ Lyssna på sammanfattningen som ljudfil.
- ✔ Tillgång till Chefbokens växande bibliotek med över 100 titlar att läsa och lyssna på.

MISSA INTE!
Månadens Chefboken:

Var och en kan se hur klimatkrisen hotar mänsklighetens framtid. Ändå är det så få av alla med riktigt mycket pengar, makt och kunskaper som gör några allvarliga räddningsförsök.

Men det finns ett spektakulärt undantag. Han heter Elon Musk och är nära att ge oss nyckeln för att bryta vårt oljeberoende – en fungerande solcellsladdad elbil.

”Chefboken är ett smidigt sätt för mig som vd att stimulera mina mellanchefer till att vilja ta till sig ny kunskap, på ett lättillgängligt sätt.

Med chefboken kan vi hålla oss uppdaterade om modernt ledarskap och vi har flera gånger haft bra workshops baserat på innehållet i någon av böckerna.”

Christian Nilsson, vd, Eskils Tryckeri AB.

Skilj på modeller och metoder

TEXT PIA LUNDGREN

Medan en projektmodell beskriver vad som ska göras, beskriver en projektmetod hur det ska göras.

Att införa en projektmodell kan vara klokt och leda till effektivare styrning av projekt, både stora och små.

En projektmodell ger en tydlig struktur för projektarbetet och man kan snabbt och enkelt orientera sig och identifiera de olika stegen i modellen, samt skapa en gemensam bild i projektet och i den övriga verksamheten. Gemensamt för olika metoder, rent allmänt, är att de försöker strukturera och kontrollera processerna.

En projektmodell består vanligtvis av följande delar:

- Beskrivning av projektflödet – faser och beslutspunkter
- Projektroller – befogenheter och ansvar
- Mallar för projektdokumentation
- Checklistor för avstämningspunkter
- Uppdragsbeskrivning

Sekventiella vs iterativa metoder

En sekventiell projektmetod, vattenfall, innebär att den består av ett antal olika faser och att man övergår till nästa fas först när föregående fas är avslutad. Iterativa metoder innebär leveranser regelbundet enligt ett schema och att planer och metoder löpande utvärderas och förbättras.

Den iterativa (agila) projektmetoden innebär att arbetet bedrivs att delleveranser sker regelbundet enligt ett schema och att planer och metoder löpande utvärderas och förbättras. Man formulerar tidigt mål och visioner, istället för att arbeta mot hårda och detaljerade tekniska krav. Den detaljerade kravspecifikationen blir ett slutresultat av projektet istället för ett ingångsvärde. Det agila synsättet anser att det oftare är människor och kommunikation än verktyg och formella dokument som löser problem under utvecklingsarbetet.

I den ständigt föränderliga världen ställs alla projekt idag inför en snabb progress och oavsett vilka produkter eller tjänster vi utvecklar måste förmågan att vara lättrörlig och se marknadens behov och önskemål finnas med i processen och metoden. Att lägga tid och resurser på fel saker minskar oavsett vilken projektmodell man använder. Att ha en agil approach minskar den risken radikalt.

Också de modeller som benämns som sekventiella innehåller principer som tar tillvara människors förmågor, har fokus på hantering av avvikelser, förändringar och kommunikation samt identifierar intressenters och deras önskemål.

Exempel på modeller

Agila eller iterativa
SCRUM
XP
DSDM
ITIL

Sekventiella
PM3
TIETO PPS
PRINCE 2
PEJL
PROPS
WENELL
RUP
XLMP (tidigare PROPS)

	Iterativa	Sekventiella
Angreppsätt	Anpassat/flexibelt genomförande	Förutser och detaljplanerar genomförandet
Planering innan projektstart	Minimalt	Omfattande
Framgång mäts i	Levererat affärsvärde	Att planen efterlevs
Betonar	Personer	Processer
Kultur	Ledarskap – samarbete	Styrning – kontroll
ROI	Tidigt i projektet	Slutet av projektet

Lyckas med ditt

Ett projektverktyg kan stötta olika projektintressenter på olika sätt. Nedan går vi igenom de olika stegen på vägen till att lyckas med ditt projektverktyg; från idé till införande och integrering i linjeverksamhet.

TEXT SILVANA BALCANOVIC

1 Analysera nuläget och tydliggör målbilden

Börja med att skaffa dig en bra bild av nuläget. Vad har vi för typ av projekt, vilka användargrupper behöver stöd, vilka krav finns på ett systemstöd samt hur ser vår målbild ut?

Projektantal, -typ och -komplexitet. Skaffa dig en bild över hur många projekt som bedrivs i verksamheten och hur komplexa de är. Är det flera hundra mindre idéer som ska analyseras, prioriteras och initieras, ett tiotal verksamhetsprojekt som även fortsättningsvis går att planera i excel eller rör det sig om enbart ett större infrastrukturprojekt på flera hundra miljoner kronor, flera tusen rader samt planeringsgränssnitt mot även externa leverantörers planer?

Användare. Det är inte heller fel att ha en bra förståelse för vilka de tilltänkta användarna är. Består användargruppen av erfarna projektledare med stor vana av att planera projekt, eller är det mer oerfarna typer som kanske knappt ens kan planera och förstår skillnaden mellan OBS och WBS? Teknikvana individer har dessutom ett helt annat försprång framför en äldre generation samt efterfrågar mer funktionalitet för effektivt samarbete. Vilka mer förutom projektledare och projektmedlemmarna ska använda sig av systemet – även projektkontor, projektcontroller, sponsor och andra? Identifiera alla relevanta användargrupper innan ni går vidare till nästa steg.

Behov och funktionalitetskrav. För respektive användargrupp kan det vara på sin plats studera behov och krav på funktionalitet. En projektledare kan behöva ett system för projektplanering, delning av projektplan, sponsorrapportering, planering och uppföljning av olika typer av resurser (kostnader, individer, fysiska resurser med mera), riskhantering och samarbete och så vidare. Ett projektkontor kan behöva ett verktyg som stödjer beslut om vilka projekt som ska initieras och genomföras medan en sponsor kan behöva översikt över alla projekt, men även god inblick i olika projekts framdrift och status. Ta dig tid att prata med representanter för olika användargrupper och försök identifiera vad de saknar i dagsläget samt vad de skulle behöva för att kunna göra ett bra jobb framöver.

projektverktyg

Mål. Klargör tydligt vad ni vill uppnå för olika användargrupper. Skapa en samsyn kring målbilden och förankra den med olika intressenter. Är det ett heltäckande system, eller är det ett verktyg för att bara tillgodose ett enskilt behov? Har ni redan system som stödjer vissa delar och behöver därmed bara komplettera dessa?

2 Utvärdera alternativen

När ni vet vad ni är ute efter är det dags att identifiera förutsättningar och alternativ, testa, utvärdera enligt fördefinierade kriterier samt välja lösning.

Förutsättningar. Hur stor budget har ni? Vill ni ha ett webbaserat gränssnitt eller inte. Ska systemet kunna nås även utanför företagets IT-miljö eller integreras i det?

Alternativ. Identifiera olika lämpliga projektverktyg som stödjer den funktionalitet (projektprioritering och initiering, projektplanering, projektuppföljning, projektrapportering, riskhantering, samarbete, portföljhantering, portföljrapportering etc) som ni behöver. Det finns alltifrån enklare verktyg som är inriktade på en enskild funktionalitet, till helhetstäckande system som täcker allting. Dessa i sin tur kan vara både stand-alone-system eller webbaserade molnlösningar.

Utvärderingskriterier. Ta även fram ett antal utvärderingskriterier så att det inte riskerar bli ett subjektivt val baserat på säljarens skicklighet och magkänsla enbart. Några lämpliga utvärderingskriterier att inkludera kan vara pris, leveranstid, funktionalitet, användarvänlighet, säkerhet, samt verktygets komplexitet.

Testa. Ta kontakt med leverantörerna och be att få demonstrationer på verktygen. Ta referenser och titta på hur andra kunder och användare använder sig av verktygen. Testa med hjälp av tilltänkta framtida användare. Låt dem testa enskilt, men samla dem även i grupp och diskutera igenom de olika alternativen utifrån för- och nackdelar samt utvärderingskriterier.

Utvärdera och besluta. Ta fram en nyttokalkyl baserat på fakta och tester som genomförts enligt tidigare uppsatta kriterier. Baserat på nyttokalkylen så kan beslut om vilken lösning som är mest lämplig tas. Använd även referenser och studiebesök som en del av utvärderings- och beslutsprocessen. Hur har liknande företag gjort?

3 Planera och implementera lösningen

När du väl har en tydlig målbild vad du försöker åstadkomma samt ett verktyg som kan hjälpa dig nå det här målet, har turen kommit till att implementera. För enklare verktyg kan det vara så enkelt som att bara köpa licenser och installera och bara dela ut access även utan utbildning. För mer avancerade verktyg kan även viss konfigurering krävas.

Resurssatt tids- och aktivitetsplan. Ta fram en plan för att dels göra systemet redo för att börja användas (köpa och installera med mera) men även för att faktiskt utbilda, kunna svara på frågor samt felsöka problem i förvaltningsläge.

Konfigurering. Microsofts MS Project kräver enbart en enkel installation efter att licensen har köpts. På motsvarande sätt så kan Projectplace också bara köras i befintligt skick via webben. En del andra projektverktyg såsom kan dock även kräva viss konfigurering och utveckling som kan ta viss tid.

Utbildning. Oavsett vilket verktyg som ska implementeras så krävs viss utbildning. Det enda som skiljer hur mycket och typen av utbildning, är hur användarvänligt gränssnittet är samt hur intuitivt det är att använda sig av. Ska alla planera på samma sätt för uppföljning så kan det vara på sin plats att även informera om vilken projektmodell som ska användas. Identifiera hur många som ska utbildas, vilken typ av utbildning som kan vara lämplig (självstudier, föreläsare, webinar, videomöte och så vidare) samt vilken dokumentation som krävs (stegvisa instruktioner, presentationer, e-learning, lärare och liknande).

Implementering. Börja i liten skala och nå framgång innan du rullar ut brett och till alla. Börja antingen med all funktionalitet på en litet mindre enhet eller rulla ut en viss funktionalitet på många ställen samtidigt. Kommunicera framgång.

Förvaltningsorganisation. Vid behov kan det även vara lämpligt och på sin plats även säkra upp en förvaltningsorganisation. Den kan till exempel bestå av administratör som håller koll på licenser och rättigheter i verktyget, en supportfunktion som kan svara på användarfrågor relaterade till användandet av systemet. Detta innebär att totala kostnaden för systemet kan bli lite större än enbart licenser och servrar. I förvaltningsläge kan det även vara lämpligt att med jämna mellanrum utföra lessons learned för att fånga in alla tankar och idéer kring vad som skulle kunna göras bättre.

Påminnelser får att prestera mer

Jag tror att du som jag vill ha ordning. Varför är inte alla som oss? En naiv fråga som man allt för ofta vill fråga sig själv, när man styr och påverkar projektmedlemmar. Alla projektmetoder lär oss att kommunikation är viktigt i projekt. Metoder lär oss också att mål och effekt måste vara glasklara. Men hur gör man i det dagliga arbetet för att upprätthålla kommunikation, målsträvan och effekt?

För att hålla tempo och fokus kan påminnelser och inlärning vara bra. Självklart kan man argumentera emot påminnelser då dessa inte ska behövas. Motivation, behov och mål ska skapa ”självstyre” och därför ska påminnelser vara överflödiga. Men ibland kan påminnelser få dig och ditt team att prestera mer. Inom till exempel språkinlärning finns flera teorier gällande intervaller för påminnelsetillfället (se bland annat metoden Supermemo).
Det handlar om att bryta den fallande skalan för glömska genom att påminna vid rätt tillfälle. Det går snabbt att glömma. Redan efter tio dagar har man glömt 50 procent av vad man till exempel läste eller hörde.

Just det två första påminnelserna har visat sig var mycket effektiva. Till exempel: Om man ”dag 0” bjuder in till möte ska man redan dagen efter skicka ut en påminnelse och sedan efter tio dagar. Inbjudan har då ”minnesgraden” 90 procent hos mottagaren vid båda tillfällena. Man har uppnått ”Top of mind” (för att låna ett uttryck inom marknadsföring).

Alternativ skala baserat på annat än dagar kan användas beroende vikt/prio på det som påminnelsen handlar om. Det första och andra intervallen sker tidigt och en i mitten och det fjärde vid slutet.

Metoden kan med framgång användas vid inbjudan, uppföljningar, mötesförslag, feedback etc. Tänk även på att denna metod kan användas för inlärning till exempel för att repetera ett kursinnehåll, ett nytt ämne eller påminna dig själv om projektmålet.

Tips och idéer om påminnelser

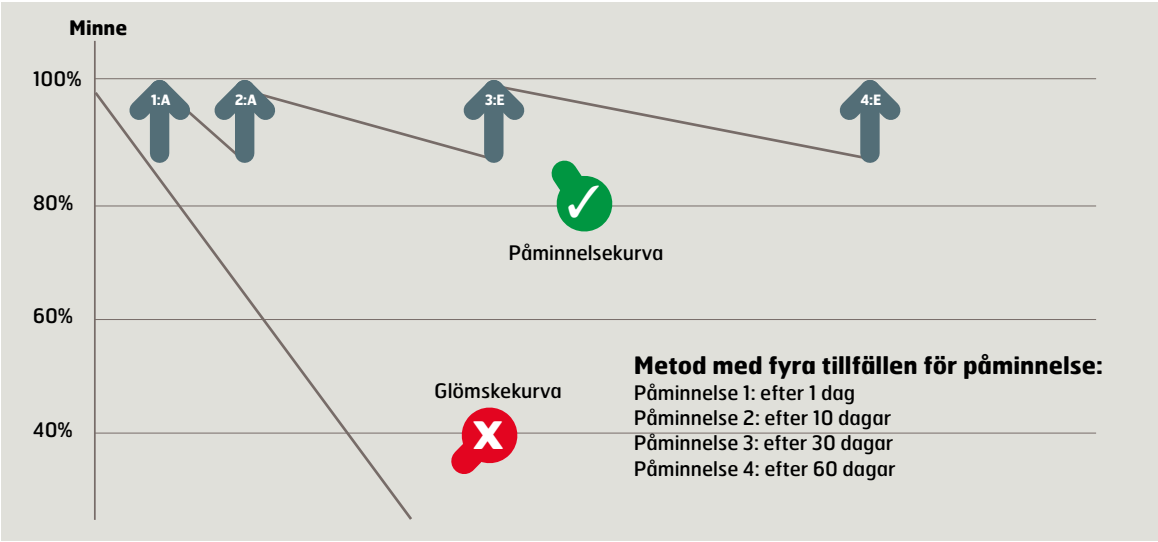
Att påminna har inget egenvärde i projekt. Du vet om att det finns med i ett större sammanhang. Dock finns tips om påminnelser som gör att du kan upphöra med standardpåminnelsen ”Hur går det?”.

Dagliga möte

Inom agila projektmetoder används korta dagliga möten för att skapa påminnelse om fokus. I det dagliga mötet, som fungerar bäst i små grupper, svarar varje person på vad man gjorde igår, vad man ska göra idag och om det finns några hinder som gör att man inte under dagen kan utföra det man ska göra.

Varför och vad

Dina tillfällen av påminnelser bör innehålla svar på frågan ”*varför?*” och ”*vad?*”. Att till exempel inleda presen-



teamet

tationer och mötet med att förklara projektets *"varför"* gör att man skapar relevans för de som är inblandade i projektet. Att sväva ut och se för mycket detaljer på *"hur"* skapar okontrollerade projekt. Därför bör man införa målsträvan genom påminnelser om varför vi gör det vi gör samt vad som genomförs. *"Hur"* löser sig alltid, om man har kontroll på *"varför"* och *"vad"*.
Exempel:
"Varför:" Effektivt dialog och handel med våra privatkunder som leder till att nya intäktsströmmar skapas.
"Vad:" Ett system som är internetbaserat, säkert och snabbt. Kostnadseffektivt och utbyggbart.
"Hur:" Programmering sker i verktyg x. Vi använder metod y. Vi har tidplan z.

E-post

Projektstyrning via e-post kräver ibland kreativitet i sätten att påminna.

- *NASA-nedräkning*
  Längst ned i varje utskick av status, mötesanteckning etc. skriver man hur lång tid det är kvar till nästa milstolpe, projektavslut etc. Exempel: "Nu är det 48 dagar kvar innan vi redovisar vårt projekt för styrgruppen"
- *Kan du onsdag?*
  När du påminner om till exempel en mötestid lämna två alternativ men det är uppenbart för dig vilket alternativ som kommer att gälla. "Ska vi ta mötet på onsdag eller kan du redan i eftermiddag?" (det är många som svarar onsdag på den frågan)
- *Ja/Nej i Outlook*
  Om du använder Outlook som e-postprogram kan du i meddelandet, under menyalternativet "Alternativ", skapa en "Ja/Nej"-knapp. Det innebär att mottagaren, utan att skriva, enbart behöva klicka på ja eller nej på en fråga som ställs.

Människor

- Projekt består av olika personligheter som påverkas på olika sätt av påminnelser. Skapa förståelse för personligheter genom DISC-analysen och/eller Thomas PPA. Det gäller att visualisera och tänka sig in i åhörarens person och förväntningar. Det är först då sändaren hitta rätt mottagare.
- Att hålla tyst kan ibland vara ett effektivt medel för påminnelse. Det tar olika lång tid för olika personer att se vad och när saker bör göras. Ibland självläker det som du ansåg vara ett problem som krävde påminnelse.
- Påminnelser kan anses vara negativa för många. Att samtidigt ge feedback och uppskattning kan förhöja effekten av påminnelsen. Det finns undersökningar som säger att hälften av medarbetarna vill få feedback varje vecka. Varför inte använda metoden för att påminna dig själv att ge feedback till medarbetarna?
- "Är det något mer som du behöver för att slutföra....." är min favoritmening när det gäller påminnelser.

Påminn inte för mycket. Påverka på rätt sätt och med rätta medel.

JONAS JAANI

arbetar på Sogeti med projektledning inom stora och medelstora organisationer i offentlig och privat sektor. Jonas har 20 års erfarenhet av leda och entusiasmera fram nyttan i verksamhetsutveckling med stöd av IT.

Från konflikt till
i projektgruppen

Vill du stärka grunden för din arbetsgrupp och förbättra samarbetsklimatet? Tydlighet är en del av vad som behövs både för att jobba mer effektivt och för att utveckla samarbetet. Det visar också de intervjuer jag har gjort med projektledare angående deras utmaningar för att utveckla samarbetet i projektgruppen.

TEXT ULRIKA SCHELWANDER, SPIRA MANAGEMENT

samarbete
n

Deras utmaningar handlar om att;

- Alla är inte överens om vad som ska göras.
- Alla vet inte vad de själva ska göra.
- Prioriteringar är inte kända.
- En låg effektivitet i arbetet ger dåligt arbetsklimat.
- Omprioriteringar skapar ständigt frustration.
- Otydlighet kring mål och arbetsprocess.
- Projektledare, linjechef, produktägare med flera har inte samma uppfattning om uppdrag och resurser
- Projektmedlemmarna sitter fysiskt på olika ställen. Då behöver de göra fler aktiviteter tillsammans för att samarbeta bättre. Oftast får man inte tid för det i projekten. Telefon och video är okej som verktyg, men inte tillräckliga.
- Ofta uppstår missförstånd när man inte träffas och det tar tid att hitta och lära känna varandra och förstå varandras perspektiv. Man vill också veta vilken kompetens man har och vad man går för innan man ger varandra förtroende.

Kring frågan om vilka konflikter projektledarna upplever i projekten är de vanligaste konflikter kring vad som ingår i uppdraget, medlemmar som tar sig roller som informella ledare samt uppfattningen att uppgifter ska göras som de alltid gjorts.

Effekterna av dessa konflikter blir oftast att man inte kommer vidare i projektet och att man har svårt att samarbeta i projektgruppen.

Däremot upplever projektledarna att det ger arbetsglädje där man har ett fungerande samarbete i projektgruppen, då finns det också en tydlig väg framåt och alla projektmedlemmar är delaktiga i det som görs.

Medarbetarna delar här även upp uppgifterna själva i projektet.

Fria händer och hög arbetsmoral hos alla skapar dessutom motivation till att bidra till samarbete.

För att uppnå ett bra samarbete i projektgruppen anser projektledarna att det krävs;

- Tydlighet kring mål, uppdrag, prioriteringar, krav och vem som är mottagare.
- Projektledaren ges möjlighet att i huvudsak jobba med att undanröja hinder för medarbetarnas arbete.
- Resursfördelning kan göras så att arbete görs i mindre grupper om fem sex stycken.

När jag jobbar med samarbeten lägger jag stor vikt vid samverkan mellan ledare och medarbetare i gruppen samt arbetet med att skapa relationer baserade på förtroende och tillit.

Några frågor att gemensamt fundera över för att lägga grunden för ett bra arbete ihop i projektgruppen.

- Vad har vi för kort- och långsiktiga mål?
- Vilka är gruppens styrkor?
- Vilka är gruppens framgångsfaktorer? Vad gör oss bra?
- Vad behöver vi göra för att fortsätta fungera bra?

Det är viktigt att jobba med att tillsammans skapa gruppens gemensamma mål samtidigt som medlemmarna börjar lära känna varandras roller och kompetenser.

Det är också viktigt att;

- Det finns spelregler för arbetet i gruppen.
- Man har samsyn kring uppdraget.
- Man har goda relationer.
- Man har en öppen och tydlig kommunikation.

Träning av samarbete behövs kontinuerligt för att nå effektivt samarbete där fokus ligger på uppdraget i projektet och de uppgifter som ska lösas.

ULRIKA SCHELWANDER

arbetar som konsult med att skapa effektiva samarbeten genom utveckling av kommunikation och ledarskap i grupper. Hon arbetar med att stärka och utveckla ledare, grupper och individer i förändring genom metodiskt och långsiktigt arbete. Hennes metod är att effektivisera kommunikation och samarbeten. Ulrika driver det egna företaget Spira Management.

Projektverktyge
bostadsbyggand

Ett av Familjebostäders nyare projekt från 2013. Det gröna huset närmast kameran med det spektakulära balkongerna ligger i Norra Djurgårdsstaden i St
Foto Andreas Lindberg

t som gör et effektivare

ockholm.

Från en rad olika projektstyrningsverktyg och olika delar i verksamheten som inte gick att jämföra eller styra på ett bra sätt, till ett enda verktyg för hela organisationen. Det är resan som Familjebostäder har gjort genom att välja Antura som leverantör av ett gemensamt verktyg för hela företaget.

TEXT KERSTIN ENGLUND

Det allmännyttiga bostadsbolaget Familjebostäder äger och förvaltar cirka 20 000 bostäder i Stockholmsområdet. Kärnverksamheten är bygg- och underhållsprojekt runt om i Stockholms län. Man har som pensum att påbörja byggnation av 500 nya hyreslägenheter per år.

Sedan 2013 arbetar hela företaget med ett gemensamt projektverktyg för alla projekt inom företaget. Tidigare fanns det en rad olika verktyg, olika för olika projekt, vilket gjorde det svårt att mäta och jämföra projekten. Det var också tidskrävande för medarbetarna att hoppa mellan de olika projektverktygen.

– Uppföljningen fungerade inte optimalt, säger Susanne Kilgren som är IT- chef på Familjebostäder. Det var bland annat svårt att få fram jämförbar data för att styra och prioritera mellan de olika projekten.

I samband med en omorganisation gjordes en förstudie där syftet var att hitta en lösning med endast ett projektstyrningsverktyg för hela Familjebostäder som hela personalen kunde använda i sina olika funktioner. I en urvalsprocess med fyra fem olika verktyg fastnade man för Antura som leverantör.

– Det var framför allt tre saker som avgjorde valet, säger Susanne Kilgren. Antura erbjöd en funktionell helhetslösning, de var väletablerade på den svenska marknaden och kunde visa upp goda referenser.

Kravet från Familjebostäder var att inkludera allt från personalhantering, tidrapporter, bygglov och ansökningar med mera i verktyget. Ett verktyg som inkluderade all typ av verksamhet och som kunde hanteras av alla. Nu, tre år senare, är det 180 av de 200 medarbetarna som använder projektverktyget. Nästa steg är att inkludera resurshantering och portföljhantering.

– Vi är på en resa och det har varit en procedur att få igång hela organisationen, säger Susanne Kilgren. Under några få år har vi gjort stora förändringar och det gäller att se till att den nya organisationen fungerar på ett optimalt sätt. Det har hittills varit mycket lyckat och vi är nöjda. Alla medarbetare ser positivt på de nya metoderna och hjälper varandra för att lära sig mer. Men vi är fortfarande i implementeringsstadiet och det skruvas på detaljer och förbättringar hela tiden.

Att förbättra styrningen av projekten har varit ett viktigt mål. Det övergripande målet är dock att göra verksamheten mer effektiv och lönsam.

– Det handlar om att effektivisera våra arbetsprocesser och klara av de krav vi har från Stockholms stad att producera bostäder till den stadigt ökande befolkningen, säger Susanne. Det krävs helt enkelt att vi har enkla och bra systemstöd som stödjer en organisation som då kan vara mer effektiv.

I slutet på 2016 ska Susanne Kilgren och hennes kollegor analysera hur projektverktyget har förbättrat verksamheten. Efter det är planen att det nya projektstyrningsverktyget ska vara ett naturligt arbetsredskap i hela bolaget.

27 MAJ 7A ODENPLAN STOCKHOLM

PROJEKT VERKTYGS DAGEN 2016

POWERED BY: ANTURA

Mässa - Fyra parallella spår - Seminarier - Workshops - Demos

Har du de rätta verktygen för ditt projekt?

KAROLINA JACKSON-WARD
"Effektivt ledarskap för värdeskapande team"

FABIAN VON SCHÉELE
"Är projekt egentligen en lönsam arbetsform?"

POWERED BY:

ANTURA

HUVUDSPONSORER

projectplace™ by planview

itelo

Delar av programmet:

OLA SKINNARMO
"Nå ända fram med ett leende på läpparna"

Dagens moderator:
JOAKIM JARDENBERG

ANNA DYHRE
"Medarbetarskap – pusselbiten för en god arbetsmiljö"

Anmäl dig på
projektverktygsdagen.se

"Är du slav under tekniken, eller är tekniken din bitch?"
Joakim Jardenberg

"Projektledning – en nyckelkompetens under förändring"
Bo Tonnquist

KARIN HEDÉN
"De sju vanligaste mötesmisstagen & tips om hur du undviker dem"

FELICIA THOMSSON
"Från eget till välkänd modell – inte bara utbildning utan också teambuilding"

KRISTINA LUNDEVALL
"Så här ökar Stockholms stad sin projektförmåga"

"Fyra års data om kommunal projektförmåga"
Olof Molinder

"Improving productivity by project portfolio resource management"
Tuomas Mikkola

ARRANGÖR
Svenskt Projektforum
The Swedish Project Management Association

SPONSORER

omega
silverbucket
Webforum

UTSTÄLLARE

BASELINE MANAGEMENT
REXOR
IDG Rekrytering & ledarskap
FEL.SE
TimeLog
SWEDISH STANDARDS INSTITUTE
Pejl
CSJOBB

Känn igen dina projektmedlemmar

Har du någon gång funderat över vad det är som gör att människor beter sig som de gör? Du sitter på ett projektmöte, ett antal personer är mer eller mindre frivilligt involverade i projektet och alla beter de sig på olika sätt. En del är väldigt bestämda, andra introverta en del håller inte sina deadlines. Därutöver så retar du dig på en del.

Med extended DISC kan vi få en uppfattning om en persons beteende i olika situationer. Med insikt om sitt beteende kan man ändra sig. Man kan också få en uppfattning om vem/vilka som kan vara mer lämpade för olika typer av arbeten utifrån profilen och den hjälper oss att förstå varför vi har svårt för vissa sorts arbetsuppgifter och möten med människor och lättare för andra.

DISC-teorin bygger på teorier som utvecklats tidigt på 1900-talet av en beteendevetenskaplig forskare.

Vad är Extended Disc?

Det är en holistisk modell för att förstå människors beteende- och kommunikationsstil och den identifierar de viktigaste beteendevetenskapliga stilarna för att underlätta interaktion mellan människor. Den förbereder oss att mer effektivt hantera och motivera andra människor och oss själva.

- Det är INTE en test – utan en personprofilanalys.
- Den beskriver en persons naturliga reaktion eller beteendevetenskapliga stil i olika situationer.
- Den bygger på självutvärdering.
- Den är ett verktyg för att observera och analysera beteende.
- Den mäter en persons naturliga (spontana) respons på yttre stimuli.
- Den ser inte människor som bra eller dåliga, utan pekar på att olikheter är styrkor.
- Den begränsar inte en persons förmåga att utvecklas i en annan riktning eller arbetsmiljö utan stödjer personen att utvecklas i den riktning han/hon vill.
- Den mäter inte intelligens, färdigheter i arbetet, attityder utan pekar bara på olikheter - när vi förstår dem så kan vi välja att möta människor på olika sätt.
- Vi klassificerar inte människor, utan vi ser olikheter som en styrka – om vi använder dem.
- Inget beteende är bättre eller sämre, bara olika.
- Vi vill inte begränsa en persons förmåga eller motivation att utvecklas i någon riktning utan vi vill skapa förutsättningar för dem att utvecklas i den riktning de vill.

Beteende

- Vi har alla våra personliga beteenden i olika situationer. Vi brukar handla rutinmässigt och upprepa våra anpassade sätt att göra saker.
- Det är lättare för oss att upprepa vårt anpassade sätt än att lära oss nya sätt. Med insikt om vårt beteende kan vi lära oss nya sätt.
- Vi försöker omedvetet förutsäga situationer och göra på samma vis som vi gjort historiskt.
- Vi bildar oss en uppfattning om en annan person nästan omedelbart – oavsett vi vill eller inte.

Vad menar vi med beteende?

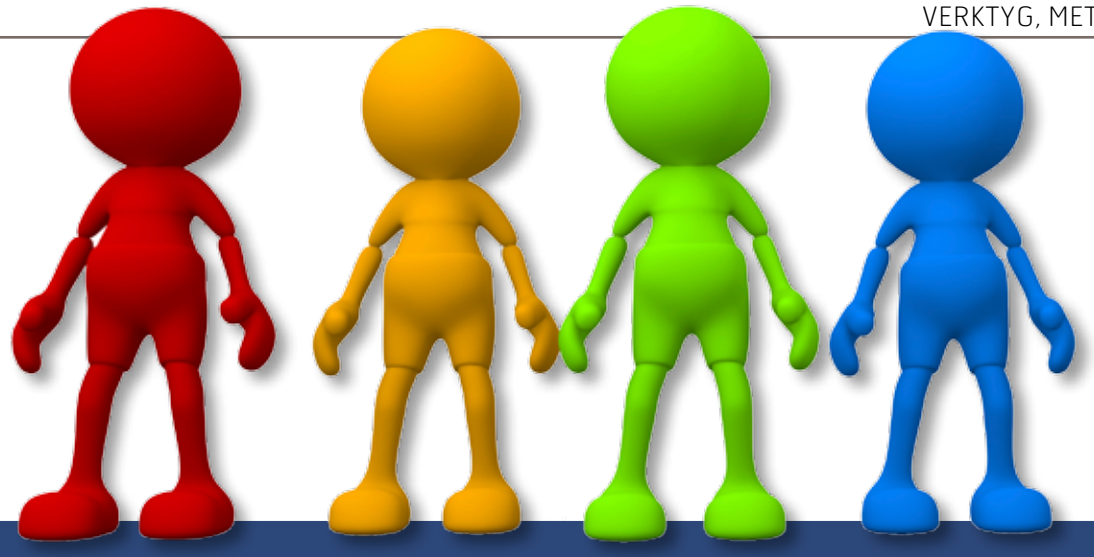
- Vårt beteende är synligt för andra.
- Det är anpassat efter situationen – medvetet eller omedvetet.
- Det är flexibelt.
- Beteende är något vi HAR inte något vi ÄR.

Det är genom vårt beteende som vi:

- Värderas eller nedvärderas.
- Döms eller fördöms.
- Det är inte tanken som räknas.
- Det vi gör = det är vi = vår identitet i andras ögon.

När vi vet vad vi har för beteende och vi också förstår vad som är naturligt beteende och vad som kräver mycket energi, kan vi antingen välja att korrigera beteendet eller byta arbetsuppgifter.

Exempel: Du behöver vara drivande och resultatinrik-



Hur du känner igen olika beteenden

DISC (en del använder DISA som ger oss svenska ord) står för Dominant, Influerande, Stabil och Analytisk.
Dominant beteende även vanligen kallade för RÖDA personer är drivande, resultatfokuserade, bestämda, raka och direkta i sitt språk. De vill ha kontroll över situationen, ha snabba svar och inte så mycket lull lull. Deras största rädsla är att tappa kontrollen.

Influerande beteende kallas även för **GULA** personer är optimistiska, öppna och spontana, de tycker om att prata, har bråttom och fäster sig inte så mycket vid detaljer. De drivs av att få ett socialt erkännande och avskyr att bli avvisade eller inte uppmärksammade.

Stabilt beteende kallas även för **GRÖNA** personer. De är precis som anges, stabila, trygga och toleranta personer som är balanserade. För dem är det viktigt att ta hänsyn till andra, att vara vänlig och att det känns rätt. De ogillar konflikter och plötsliga oförutsedda förändringar och de skyr öppna konflikter.

Analytiskt (Control) beteende känner vi igen som **BLÅA** personer. De vill ha struktur och ordning, kvalitet är viktigt och att allt görs rätt från början. Här är det viktigare att bryta eventuella deadlines än att ge ifrån sig material som man inte har kontrollerat både en och två och tre gånger. De gillar detaljer och är fokuserade på fakta. Blå personer har höga krav på precision och avskyr att bli kritiserade.

tad i ditt arbete. Profilen visar att ditt naturliga beteende är att vara detaljorienterad och noggrann och du vill gärna ta tid på dig. Du kan vara drivande, men det kräver mycket energi från dig, det vill säga det blir ett anpassat beteende. Ska du fortsätta arbeta med arbetsuppgifter som kräver mycket energi eller ska du kanske byta arbete och hitta något som mer passar din naturliga stil?

Fem steg i hanteringen av modellen

1. Lär dig modellen så att du får förståelse för de olika ”typerna”.
2. Få insikt om din egen beteendestil.
3. Identifiera och förstå andra beteenden. Genom att studera dina projektmedlemmars beteende vet du hur du ska bemöta och hantera dem.
4. Anpassa ditt eget beteende. Denna del kan vara svår – många tycker att det är roligt att identifiera sitt eller andras beteenden och tar det som en sanning. Utmaningen är att anpassa ditt beteende.
5. Påverka andras beteende. När du vet hur du kan anpassa dig så kan du också påverka din omgivning. Det kräver att du släpper din egen prestige och kan vara flexibel.

Blandning av färger

Vanliga krockar om man inte anpassar sig till varandra, utan börja reta sig på varandra är när till exempel den noggranna blå personen skall samarbeta med den lite mer slarviga gula. Eller om en röd är väldigt bestämd och drivande som kan uppfattas som otrevligt av en grön person, då backar den senare och tycker att det är otrevligt, vilket i sin tur kan provocera den röda att gå på ännu mer i ullstrumporna.

Åter igen: Ingen färg är sämre eller bättre utan; vi är olika, vilket gör att vi behöver lära oss att anpassa oss till varandra. Ett projektteam med bara röda personer kan antingen vara fantastiskt drivande, eller så vill alla bestämma. Det vanliga när man är många med samma ”färg” är att man anpassar sig och plockar fram andra sidor.

Resultat

- Från önskat beteende → till situationsanpassat beteende
- Från ett beteende som utgår från mig själv → till ett beteende som tar hänsyn till den andra personen
- Från naturligt beteende → utvecklat beteende
- Från spontant beteende → till medvetet beteende

METTE BUNGERFELDT

är ICC Certifierad Business Coach och Organisationskonsult. Ekonom med inriktning på Service marketing and management samt mångårig erfarenhet från resebranschen. Har tidigare arbetat med såväl kundservice som kvalitetsutveckling. Håller i ledarskaps och – kundkommunikationsutbildningar samt organisationsutveckling.

Stockholms stad om projektmognadsmätning

Nu kommer vi att bli ännu bättre

Kristina Lundevall arbetar som strateg på Stockholm stad. Hon är bland annat ansvarig för att koordinera stadens utvecklingsarbete inom projektområdet. Under hösten satte hon igång en projektmognadsundersökning för att finna vilka styrkor och svagheter som projektorganisationen har.

Stockholms stad är en stor organisation med 40 000 anställda. Det är 14 stadsdelsförvaltningar, 16 fackförvaltningar och lika många kommunala bolag. Verksamheten är bred och sträcker sig från stadsutveckling till äldreomsorg och skola. Det finns många projekt inom staden och stadens ledning har uttryckt en önskan om att för att få ett bättre grepp över helheten.

Kristina Lundevall gjorde tillsammans med Baseline Projektindex under hösten 2015 en undersökning i syfte att få en snabböversikt för att se projektmognaden inom stadens olika förvaltningar och bolag.

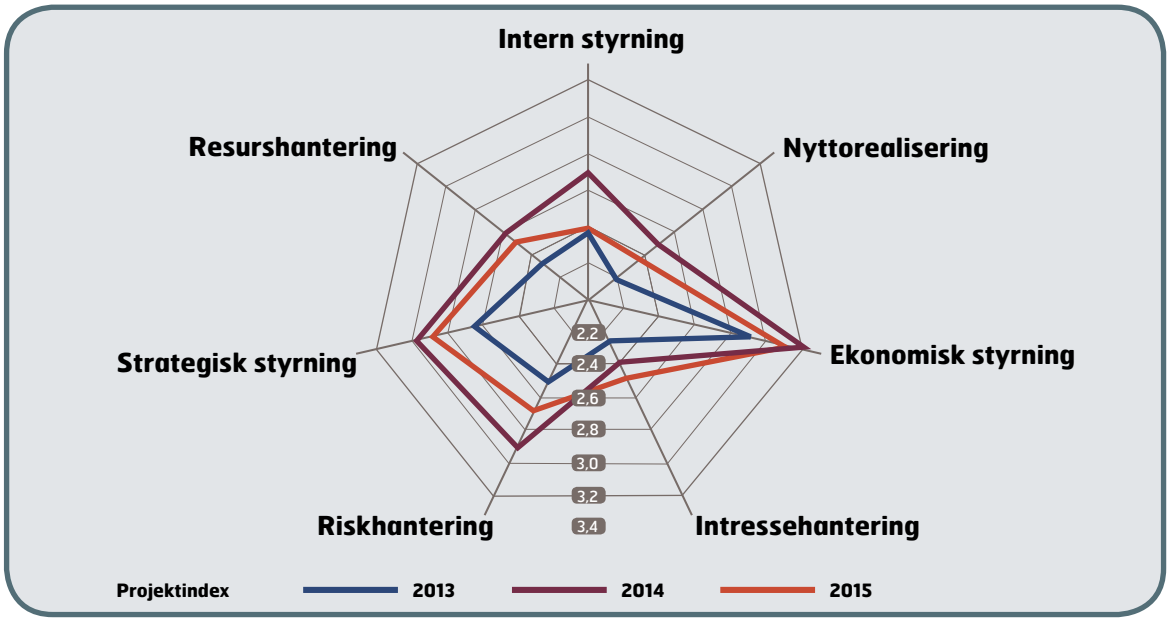
– Syftet är naturligtvis att få bättre effektivitet i projekten, säger Kristina Lundevall. Vi behöver få fram fakta på hur läget är, vi vill inte gissa. Förhoppningsvis kan vi hitta förbättringsområden som vi kan fokusera på. Och då är en sådan här undersökning mycket värdefull.

Det finns inga meningsmotsättningar eller direkta problem när det gäller projektorganisationen, men Stockholms stad vill ha bilden tydlig för att ge en indikation på var man står.

Staden gick ut mycket brett och gav alla förvaltningar och bolag möjlighet att delta. De använde alla tänkbara kanaler för att få spridning; nyhetsbrev, intranät etc. Mottagarna var de som är engagerade inom projektområdet. De fungerar som kontaktpersoner för att sprida undersökningen vidare.

– Eftersom det här var första gången vi genomförde en sådan här undersökning så har vi inte så mycket att jämföra med, berättar Kristina Lundevall. Men om vi upprepar det om ett halvår eller ett år, så kommer vi kunna se skillnader som är intressanta att analysera.

En viktig del i arbetet har varit att börja tänka i de nya banorna och använda vokabulären som finns i undersökningen. Att tänka i termer som ”Ekonomisk styrning”, ”Intressehantering”, ”Resurshantering”, ”Nyttorealisering”



Svenskt Projektindex visar projektmognaden i så kallade spindeldiagram. Här visas de senaste tre årens projektindex för samtliga undersökta företag. Metoden bygger på jämförelser mellan eller inom branscher, mellan privat och offentlig verksamhet, eller olika roller inom projekt. Stockholms stad har precis gjort sin första undersökning, så de resultaten är för tidiga att dra några definitiva slutsatser från.

etc, är ett nytt synsätt och väcker många nya tankar.

– Jag har också förstått att en stor förtjänst är de spin off-effekter det här kommer att ge och redan har gett, säger Kristina. Dels kan vi se vilka förvaltningar och bolag som är intresserade av att utveckla sin projektverksamhet. De blir dragloken i det här projektet. Dels får vi många kommentarer och frågeställningar. Det ska vi titta lite närmare på.

Resultaten från den första undersökningen visar på både styrkor och svagheter. Genomsnittet för Stockholms stad ligger på drygt 2 av 5, vilket kanske inte låter mycket, men är helt normalt. 3 är högt. Inom Ekonomisk styrning fick Stockholms stad en klar 3:a. Det är inte ovanligt att kommuner får höga resultat inom det området.

– En intressant del i undersökningen är alla kommentarer som också kommer fram, säger Kristina. Vi kan utläsa från resultatet att beställarna uppfattar oss bättre än vad vi själva tycker. Alltså är vi mer kritiska inom projekten än vad kravställaren är. Det tyder väl på att projekten levererar det de ska, misstänker jag. Och samtidigt tycker projektledarna att de kan göra bättre från sig. De har alltså en hög ambitionsnivå. Det kanske ligger i arbetets natur. Arbetar du åt staden, så arbetar du för samhället och känner att du ska göra nytta för Stockholmarna, du är medveten om att resultaten påverkar många.

En givande del när man jämför projektindex är att ”benchmarka” med andra branscher eller med andra aktörer i samma bransch. Huddinge kommun är också med i undersökningen, och Stockholms stad har öppnat för kontakt med dem.

– Det ska bli spännande att gå vidare och analysera resultaten, inte minst på workshopen på Projektverktygsdagen den 27 maj i Stockholm, säger Kristina. Sedan ser vi fram emot nästa mätning och se om vi kan höja oss. En mätning är ju bara en ögonblicksbild.

Kristina framhåller slutligen vikten av att kommunicera vad undersökningen är till för och varför de gör den. En sak är att det ger underlag för att strukturera projektarbetet på ett nytt sätt. En annan är att det är bra underlag för diskussion för projektutveckling på olika nivåer och roller.

KRISTINA LUNDEVALL

arbetar som strateg på Stockholms stads stadsledningskontor med övergripande ansvar för att utveckla stadens arbete med projekt. Hon har lång och bred erfarenhet av att driva förändringsarbete i offentlig sektor, både som anställd och som konsult. Tidigare har hon bland annat implementerat projektkontor och utarbetat digitaliseringsstrategier för offentliga organisationer.

Bli bättre!

I vårt utbud hittar du grund- och fördjupningsutbildningar inom projektledning och projektstyrning.

Som enda svenska företag tillhandahåller vi även utbildning inom alla tre stora projektledarcertifieringar.

”Utbildningen motsvarade till fullo mina förväntningar. Föreläsaren var väldigt duktig, lyhörd och påläst. Deltagarna hade olika förkunskaper och erfarenheter, vilket var väldigt givande och lärorikt när vi arbetade med praktikfallen under utbildningen. Jag kan verkligen rekommendera denna utbildning!”

Mats Johansson, Projektledare, Ascom Sweden AB

om kursen ”Projektledarcertifiering – PMP®”

Utbildningar inom projektledning:

- Effektivt projektarbete – 1 dag
- Projektledning – 3 dagar
- PRINCE2® Foundation – 3 dagar
- PRINCE2® Practitioner – 2 dagar
- Leda komplexa Projekt – 5 dagar
- Projektledarcertifiering – PMP® – 5 dagar
- Leda människor i projekt – 3 dagar
- Förbereda och leda workshop – 1 dag

Vi har alltid ett utbildningstillfälle som passar dig. Alla våra utbildningar kan även genomföras samt anpassas företagsinternt hos er! Läs mer och boka plats på **www.canea.se**

Project Management Institute · IPMA Registered Education Programme SE · PRINCE2 · www.canea.se · CANEA

Resurshantering och resursplanering

5 tips om resurser

TEXT PETER GEBHARDT, MOMENT

Resurshantering och resursplanering är en rejäl utmaning för många organisationer. Och det är projekten som oftast stökar till det. Inte nog med att projekten ska samsas om resurserna. Många resurser har också sina ordinarie arbetsuppgifter att hantera parallellt. Ofta är det svårt att veta i förväg vilka projekt som kommer köras – de ploppar upp när de ploppar upp. Om projekten är komplexa blir det ännu svårare att försöka avgöra resursbehovet. Här kommer några tips på hur du blir bättre på resurshantering. Det finns ingen rangordning i tipsen.

1 Avgör om resurser verkligen är en begränsande faktor

Är det svårt att tillsätta resurser på grund av kostnadsskäl och/eller specifika kompetenskrav? Då är resurserna förstås en begränsande faktor. Men om både verksamheten och projekten mår bra av att fler resurser tillförs, och de långsiktiga intäkterna är högre än kostnaderna, så är resurser troligen inte en begränsande faktor. Det handlar om att ha lite framförhållning och eventuellt koll på cash flow.

2 Vad behövs resurserna till?

Resurserna behövs till pågående projekt och linjeverksamheten, men även till kommande projekt och oförutsedda händelser/projekt. Tänk på det. Våga estimera och resursbedöma kommande projekt tidigt. Då får du koll på vilken kapacitet du borde ha i framtiden och vilka projekt du kommer kunna driva samtidigt. Självklart ska det framtida resursbehovet också vara en del av budgetprocessen.

3 Planera på "kompetensnivå"

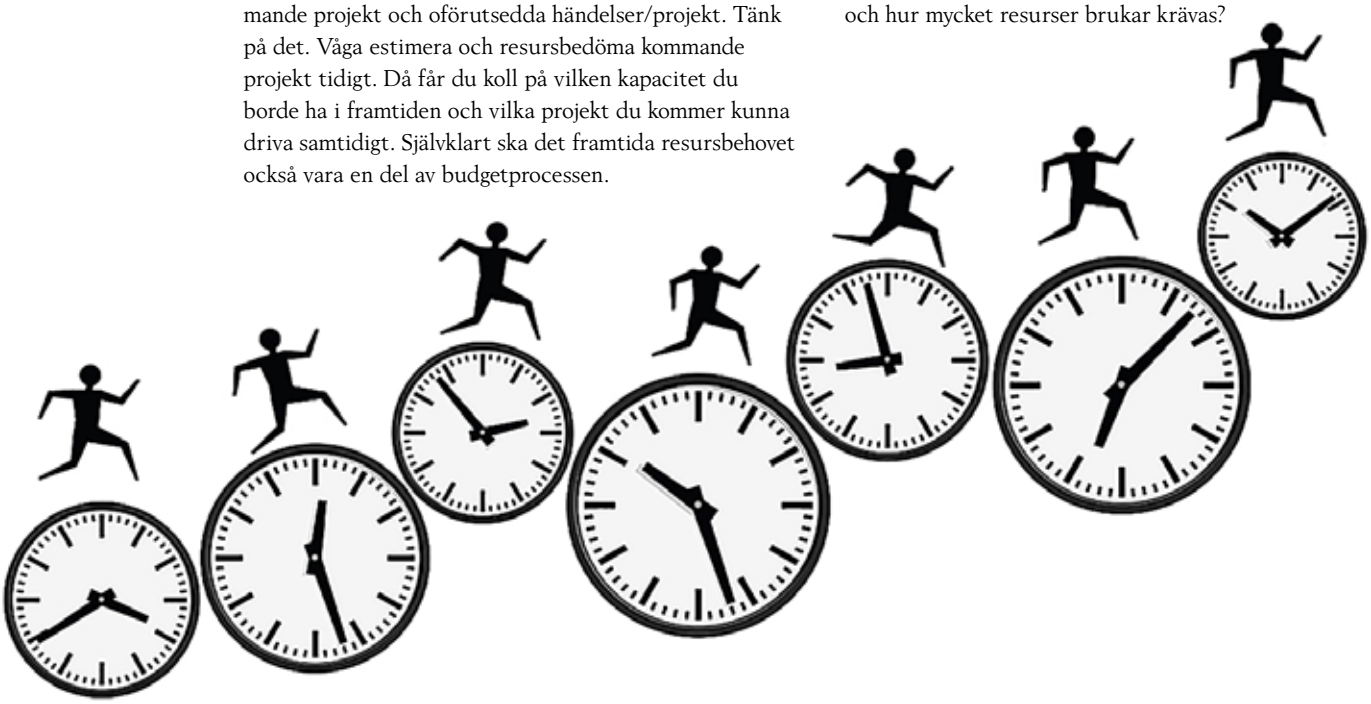
Planera gärna på kompetensnivå snarare än på individnivå för att få en bild av resursbehovet. Ska ett stort projekt hålla på länge? Då kan det vara svårt att veta på individnivå vilka som kan delta i projektet på längre sikt. Fokusera istället på vilka kompetenser som måste tillgodoses, oavsett om det är interna eller externa resurser. Vissa nyckelpersoner kan dock tidigt behöva planeras in på individnivå.

4 Agilt eller inte – ingen skillnad

Oavsett om man driver projekten agilt eller inte så behöver de givetvis resurser. Teamet mår bra av att man vet vilka resurser man har under en given period för att kunna säkra vad som kan levereras inom kommande sprintar. Har du svårt att estimera resursbehovet? Tilldela projektet ett passande team över tid och se till att resurserna nyttjas så optimalt som möjligt.

5 Gör ett antagande

Det stora problemet med resurshantering är för många att man inte vet var man ska börja och att det ändå inte kommer stämma i slutändan. Men man måste börja någonstans för att undvika "Hela havet stormar". Försök göra ett antagande om oförutsedda händelser och projekt. Hur mycket brukar dyka upp och hur mycket resurser brukar krävas?



Ny modell för att mäta projektkvalitet

Svenskt Projektforum har börjat arbeta med modellen Project Excellence Baseline (PEB) som IPMA International Project Management Association har tagit fram globalt.

Genom PEP (Project Ecxellence Preparation) som en praktisk nordisk tillämpning av PEB kan man bedöma hur bra ett projekt är och genom utvärderingar vid olika faser under projektets gång kunna arbeta med ständiga förbättringar. Utvärderingen görs inom olika områden av projektet, så man får underlag för att veta var man ska sätta in åtgärder för förbättringar.

Svenskt Projektforum arbetar för att göra projektarbete effektivare, mer lönsamma och skapa värde för företag och organisationer. Modellen är ett steg på vägen enligt Projektforums vision att åstadkomma ett bättre projektsverige.

Man räknar med att mellan 35 och 40 procent av BNP bedrivs i olika former av projekt. För Sveriges del blir det mer än 1 200 miljarder kronor per år. Om vi betänker att endast cirka 1/3 av alla projekt blir riktigt lyckade, så inser vi vilken stor potential det finns om vi lyckas förbättra projekten bara med några procentenheter.

Project Excellence Baseline har utvecklats under 15 år och använts framför allt för att utse vinnare till IPMAs pris Project Excellence Award. Det som gör modellen extra intressant är att den är holistisk och att den är användbar inom olika branscher. Det gör att man kan dra lärdom av hur andra branscher hanterar de problem som man kanske har svårt att hantera i sin egen bransch.

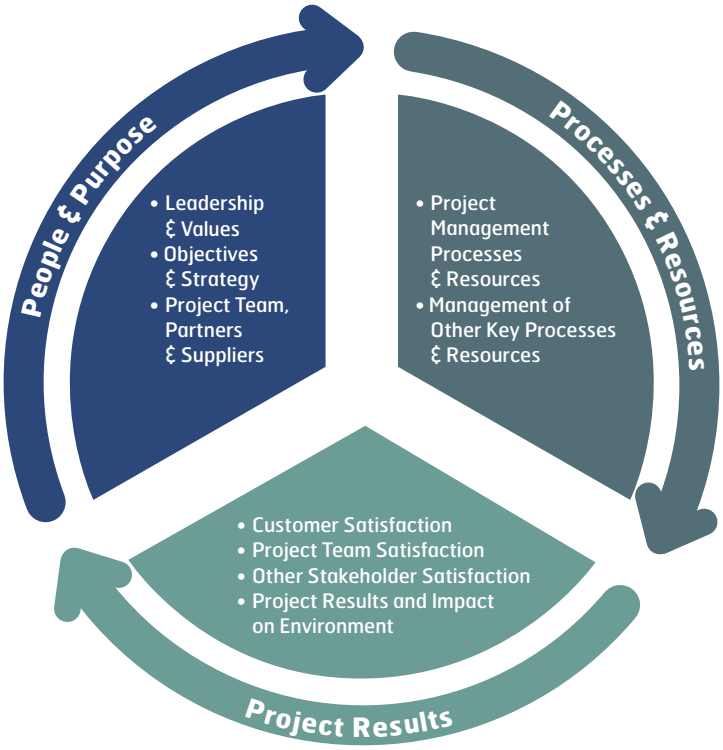
SÅ SKAPAR MODELLEN NYTTA

För företag/organisationer

- Ett verktyg för stegvis systematisk självanalys/utvärdering av egna projekt
- Hela tiden fokus på största möjliga nytta/störst förbättringspotential
- Struktur och metod för intern utvärdering i regelbundna intervaller under projektets livscykel
- Tydliggör styrkor att bygga på samt förbättringsområden att ta tag i
- Synliggör blinda fläckar inkl. medvetandegöra omedvetna styrkor såväl som lyfta fram omedvetna inkompetenser som kan åtgärdas
- Benchmarking och jämförelse med ”best in class”

För Svenskt Projektforum

- Förbättra projekt hos medlemmar som ett bidrag till ett bättre projektsverige



PEB-modellen bedömer projektkvaliteten inom 20 olika områden och ger en bild av hur bra projektet är. Tekniken innebär att göra utvärdering i alla fall tre gånger under projektets livslängd och på så sätt få upp en möjlighet under projektets gång att förbättra och utveckla genomförandet av projektet.

PEP innehåller 20 olika bedömningsområden med cirka 15 olika frågeställningar inom varje område. En fullständig genomlysning innehåller 2-300 frågor. Det kan synas omfattande, men PEP-metoden och arbetssättet gör att det kan genomföras stegvis med begränsade resurser och ger ett mycket bra svar på de flesta frågor.

Metoden bygger på att göra utvärderingar minst tre gånger under projektets livslängd. Någon gång i början, ungefär när man kommit halvvägs och i slutet av projektet. Då får man en bra bild av vilka förbättringsområden som finns och har en chans att göra något åt detta för att förbättra projektet. Det finns exempel på att man på detta sätt uppnått anmärkningsvärda förbättringar under projektets gång.

Det finns naturligtvis en rad intressenter till ett projekt som kan dra nytta av en modell som PEP. Alltifrån de som är intressenter i projekten, kanske främst företag och organisationer, men naturligtvis också andra intressenter, partners, leverantörer och så vidare.

Så blir du e-post-effektiv

TEXT PIA LUNDGREN

Ser din dag ut ungefär så här: Du kommer till jobbet klockan 9 på morgonen och är redo för att sätta igång med din To-Do-lista som idag innehåller fem punkter, du börjar först med att kolla mejlen. Det ligger många mejl sedan igår som du måste åtgärda eller besvara. Du sätter igång, efter en timma har du åtgärdat de olästa mejlen – en del läser du bara och låter ligga kvar, du börjar med din första punkt på dagens To Do. Du hämtar en kopp kaffe och fortsätter.

Efter lunch kollar du e-posten igen, det har kommit svar på några av förmiddagens mejl och du har fått fem nya mejl som du genast börjar läsa. När klockan är 15.00 är det dags för möte. Mötet är klart klockan 16.30. Nu ligger det fem nya mejl igen – svar från förmiddagen och nya frågor, men nu måste du ta tag i dagens uppgifter. Du sitter kvar till 18.30 eller tar med dig arbetet hem.

Har du en osorterad inkorg som innehåller epost som du inte har läst, mejl med något du ska göra, nyhetsbrev som du vill läsa, mejl som du väntar svar på och mejl som är helt klara?

Vilket mejl ska man ta tag i först? Är det översta viktigast? Nej, men vem som helst kan se till att få dig att jobba med vad som helst genom att se till att deras mejl hamnar överst i din inkorg. Det verkar som om mejl ständigt ges högsta prioritet och uppmärksamhet vilket gör att andra viktigare och planerade åtaganden blir åsidosatta.

Percy Barnevik säger i sin bok "Ledarskap 200 råd" följande om e-post: ärenden kan hanteras på tre sätt: slängas, delegeras eller göras. Att hantera varje ärende bara en gång är en bra regel enligt Barnevik.

Det finns en metod, Inbox Zero som Merlin Mann myntade. Huvudprincipen för Inbox Zero är att omvandla mejl till handlingar, att inte bara läsa mejl utan att reflektera över och besluta vad ett mejl ska medföra för handling.

När du hanterar dina mejl ska de besvaras direkt om det tar två minuter eller mindre tid att besvara, annars ska de sorteras in i tre mappar: To do, Följ upp och Arkiv.

To do

Här är allt som kräver en prestation av dig, vare sig det är något som du ska göra eller om det bara är att svara på mejlet. Meddelanden här tar mer tid än fem minuter eller behöver besvaras med fler än fem rader. Gå igenom ofta och flytta så fort det är avklarat.

Följ upp

Mejl som du behöver följa upp, som du väntar svar på. Eller mejl som du har skickat och vill följa upp eller av annan anledning är viktiga att ha till hands. Gå igenom ganska ofta och kolla så att inget är glömt. När ärendet är avslutat, arkivera eller släng!

Arkiv

Här hamnar ALLT som är färdigt, som du känner att du någon gång kommer att behöva i framtiden. Släng allt annat! Inboxen ska alltså vara tom när du hanterat dina meddelanden.

5 tips för e-posten

1. **Skapa en mappstruktur.** To Do, Följ upp och Arkiv.
2. **Skapa bra mejlrutiner.** Bestäm när du ska åtgärda dina mejl under dagen. Om du idag läser mejlen flera gånger i timmen, bestäm att göra det 1 gång i timmen för att sedan kunna ta nästa steg och göra det max 3 gånger per dag. Du ska aktivt jobba med mejlen och inte bara kolla dem.
3. **Gör det viktigaste först.** När du kommer till arbetet på morgonen har du förmodligen några uppgifter som du vill/måste/behöver få gjort under dagen. Om ditt arbete tillåter så testa att avvakta med att kolla dina mejl och gör de planerade uppgifterna först. När det är klart kollar du mejlen. Då skapas en bättre balans mellan planerade uppgifter och allt som tillkommer under dagen.
4. **Stäng av "mejl-plinget" och "mejl-popupen".** Detta är störningsmoment som riskerar att göra dig nyfiken och stör dina planerade arbetsuppgifter.
5. **Flytta mejl till kalendern.** Outlook-användare. Om en uppgift är mer omfattande – klicka på mejlet och dra den till kalendern – då blir det en bokad tid när du vill göra uppgiften.

Standarder inom projekt

TEXT CHRISTINA HJORT

Från ISO TC 258 internationella årsmöte 2015, vid Torontos TV-torn; från vänster Annakarin Nilsson IVO, Thomas Carlqvist Vattenfall, Marika Ersholt Lantmäteriet, Marcus Magnusson Vattenfall, Christina Hjort Sigma, Jonas Denvall Arkatay, Therése Andrén SIS.

ISO 21500 Vägledning för projektledning – Begrepp och Processer publicerades 2012 och översattes till svenska 2013. Den står nu inför ett vägskäl. Enligt ISOs regelverk ska den efter fem år tas upp för beslut om fortsatt användning och innehåll. En enkät har gått ut till kommitténs samtliga 39 medlemsländer med frågor om bland annat nyttjande, värdet av en standard samt om standarden ger stöd för marknadens utvecklingsinsatser.

Sveriges svar samlas in genom den svenska SIS-kommittén, med deltagare som representerar olika delar av närings- och samhällslivet. En inventering sker också av förbättringsområden i standarden för en eventuell versionsuppdatering. Resultaten från båda dessa insatser kommer att sammanställas i en rapport som blir underlag för beslut på kommande internationella möte 2017.

ISO 21504 Vägledning för portföljhantering publicerades i fjol och håller nu på att översättas av den svenska SIS-kommittén. Det är ett tidskrävande arbete som väntas bli klart till hösten.

ISO 21505 Project, programme and portfolio management - Guidance on governance ligger ute på internationell och svensk remiss. Detta är sista remissen innan slutkorrigeringar och publicering som är planerad januari 2017. Arbetet med standarden har pågått sedan 2012. Svensk titel kommer vara ”Vägledning för styrning av projekt, program och portföljer”. ”Styrning” (governance) skiljer väsentligt från ledning (management), vilket framgår tydligt av denna kommande standard.

Guidance on Programme management planeras bli godkänd i september 2017. Arbetsgruppen möttes under en marsvecka i Paris och vidareutvecklade sina texter som sen kommer att genomgå omröstning i ISO-kommittén, kommentarsinsamling och därefter korrigering innan den efter ny omröstning går ut på internationell och svensk remiss. Många steg ska på detta sätt passeras för varje ny standard innan dess slutliga godkännande och publicering.

Den svenska SIS-kommittén har några nya medlemmar 2016, en av dem är Fujitsu. Therese Aldén säger så här om Fujitsus beslut att delta: ”Vi på Fujitsu anser att standardiseringsarbete är ett viktigt verktyg för att underlätta och stödja best practice och ständiga förbättringar. Detta är en naturlig del i vår österländska filosofi där vi lägger stor vikt vid långsiktigt affärstänkande med ett stort samhällsansvar. Jag deltar som expert i några arbetsgrupper för att jag tycker om att skapa nytta. Det är dessutom roligt och utvecklande under tiden!”

Du som är nyfiken på arbetet i SIS och ISO, kontakta Therése Andrén på SIS, se vidare även http://www.sis.se

Certifiering
– en krydda i CV:t

Fler får upp ögonen för att certifiering kan vara en värdefull konkurrensfördel när man söker nytt arbete. Det är något som allt fler unga och nyutexaminerade upptäcker. Projektvärlden har träffat en av dem.

Linda Lückner, snart civilinjengör.

Linda Lückner är 25 år och är snart klar med sin utbildning i industriell ekonomi från Umeå Universitet. Just nu arbetar hon med sitt examensarbete, som hon gör på Trafikverket. Det handlar om befattningar och roller inom Trafikverkets logistiska processer när det gäller inköp, lagerhållning och leverans av järnvägsmaterial. Inte helt enkla saker.

– Jag tycker det är mycket intressant, säger Linda. Jag får träffa mycket olika människor och studera processer och problem som kopplar till min utbildning.

Linda har växt upp i Mariestad där hon som yngre tränade mycket fotboll och konståkning. Konståkningsintresset har fortsatt och har arbetat som tränare för nya förmågor både på hemorten och nu under studietiden i Umeå.

– Konståkning är inte något vem som helst kan lära andra. Det gäller att man har både kunskaper och utbildning för det, så jag har haft det bästa extrajobbet som student, säger Linda. Men den största delen är förstås ideell.

Men studierna i Umeå ska resultera i något helt annat: civilingenjör. Linda tror att hennes framtid i yrkeslivet kommer att finnas inom något eller några av områdena projektledning, optimering, logistik, Lean eller finansiering.

– Jag är ganska öppen för vilket område jag kommer att jobba inom, säger Linda. Drömmen är nog att bli projektledare, då finns det många möjligheter. Det känns som ett omväxlande jobb. Jag gillar projekt, de har en början och ett slut. Samtidigt som jag är lite av en planeringsfreak, vilket inte skadar.

– Jag tycker att ledarskapsbiten är en intressant del. Jag trivs när jag kan vara en del av ett team. Det roliga är att hitta kompetenser som tillsammans bidrar till att uppnå målet. Man måste inse att man inte gör allt bäst själv, utmaningen ligger i att få en grupp att samarbeta på bästa sätt.

Linda är öppen för vilket område hon kommer att arbeta inom. Det är väl troligt att det kommer att handla om teknik och IT, framför allt eftersom de flesta lediga jobben finns där.

– Jag ser mig som en kommunikationsbro, i och med min utbildning har jag lärt mig förstå de som arbetar med ekonomi och de som arbetar som datatekniker. Jag tror att jag är bra på att få ihop vad som behövs, jag förstår IT -språk, men jag är ingen dataprogrammerare.

Linda har byggt upp sitt CV med en rad olika kompetenser. Hon har läst mycket matte och IT, men också ledarskap och projektledning. Bland annat som utbytesstudent under en termin i Kanada, för två år sedan.

Under förra året blev hon ordförande för IPMA Young Crew på Umeå universitet. Hon och hennes kamrater genomförde bland annat lunch- och frukostföreläsningar i egen regi och tillsammans med Svenskt Projektforum. Så ordnade de en certifieringsomgång på distans med både studenter och några konsulter i gruppen. Linda var själv med och certifierade sig.

– Det var en mycket bra sak att göra, säger Linda. Det handlar om att lära känna sig själv, hitta sina styrkor och svagheter, vilket man inte tar sig tid att göra annars. Det var särskilt nyttigt att se hur andra uppfattar mig. Intressant att identifiera den egna självbilden.

Linda har redan börjat söka traineejobb och märkt att certifieringen sticker ut på CV:t.

– Jag tror att det är bra att kunna visa upp en kompetensbredd, där utbildningen är en grund, men certifieringen, ordförandeskapet i Young Crew och konståkningsträningen är även viktiga. Vi har alla olika egenskaper och det är det som gör helheten. Särskilt om man som jag är intresserad av organisationsfrågor och människor. Det är människor som uträttar saker och IT är ett bra stöd för att uppnå ännu bättre resultat.

– Jag tror och hoppas att jag kommer att arbeta inom projektledning i framtiden. Inte nödvändigtvis som chef, men gärna som ledare. Jag tycker om personalansvar. Bransch spelar mindre roll. Men att jobba med förändringsprojekt och omorganisation vore spännande, avslutar Linda Lückner.

CERTIFIERA DIG 2016

HÄR ÄR ÅRETS OMGÅNGAR

STOCKHOLM

NIVÅ A
STARTDATUM
13 maj
8 augusti
4 oktober

NIVÅ B
STARTDATUM
7 juni
14 juni
9 augusti - Fast track
22 augusti
29 augusti
18 oktober
25 oktober

NIVÅ C
STARTDATUM
9 augusti
16 augusti
18 oktober
24 okotober

NIVÅ D
STARTDATUM
3 maj
10 maj
10 augusti
17 augusti
20 september

GÖTEBORG

NIVÅ B
STARTDATUM
15 augusti

NIVÅ C
STARTDATUM
17 juni
27 september

NIVÅ D
STARTDATUM
16 augusti

MALMÖ

NIVÅ C
STARTDATUM
17 maj
18 oktober

NIVÅ D
STARTDATUM
19 september

RECERTIFIERING

NIVÅ A,B,C
STARTDATUM
13 maj
19 augusti
7 oktober

Läs mer och anmäl dig på projektforum.se

Svenskt Projektforum
The Swedish Project Management Association

IPMA
international project management association

Appar för din kompetensutveckling

TEXT SILVANA BALCANOVIC

Kompetensutveckling kan ske på en mängd olika sätt; alltifrån att du bara samtalar med någon, går en utbildning, läser en bok, tittar på en video eller lyssnar på en podcast. Som vi lovade i förra numret kommer nu förslag på några appar som du kan använda dig av för att få insikt i både gamla och nya ämnesområden.

Podcaster

Podcaster levereras förinställd i din iPhone, just därför brukar ganska så många missa denna fantastiska källa till kunskap. Poddarna är kategoriserade utefter kategori och här finns garanterat något för alla. Lyft dig inom ditt eget ämnesområde eller bredda dig med något helt nytt.

TED Talks

TED är en konferens på temat Technology, Entertainment och Design, som kördes första gången 1984 i USA för att sprida ”ideas worth spreading”. Sedan tog det några år till 1990 innan den kördes igen och sen dess är den årligt återkommande och går av stapeln i USA. För att ytterligare sprida ideerna till även de som inte kunde delta fysiskt skapades TED Talks i videoformat 2008.

GroupMooc

Om du inte redan är bekant med begreppet MOOC så står det för Massive Open Online Course och är en avgiftsfri nätbaserad distanskurs som är öppen för vem som helst utan vidare krav på antagning. Kurserna ges som korta föreläsningar på video med kontrollfrågor och inlämningsuppgifter som maskinrättas. Det är främst elituniversiteten som gör sina utbildningar tillgängliga och avgiftsfria för alla intresserade. Det är enkelt att anmäla sig, men en utmaning att både gå och hålla reda på alla kurser. Med GroupMooc-appen kan du skapa ett schema för de kurser som du absolut vill prioritera att gå så att det blir av.

edX

Erbjuder möjligheter att gå en massa utbildningar på elituniversitet såsom MIT, Harvard, Stanford, med flera.

Coursera

Lär dig vadsomhelst, varsomhelst är mottot för Coursera som tillhandahåller kurser inom till exempel programmering, matematik, projektledning, psykologi, ekonomi, entreprenörsskap med mycket mera. Ett flertal universitet samarbetar med Coursera.

Udacity

Jobbar du med projekt i IT-branschen, så kan du lära dig och/eller bättra på dina programmeringsskills med hjälp av appen Udacity. Gör som tre miljoner personer redan har gjort; lär dig programmera eller fördjupa dina kunskaper i HTML, CSS, Javascript, Python, Java, Ruby on Rails och andra programmeringsspråk. Kurserna lärs ut av experter från Facebook, Google, Cloudera och MongoDB för att ta några exempel.

Skive

Skive erbjuder både tomma och redan färdigskrivna flashcards och övningsfrågor till över 1500 kurser i olika ämnesområden.

Friskvårdstipset:

Tipsen som får dig att orka mer

Pia Holmstedt Englund är grundare av Andningspaus, med fokus på välmående och återhämtning. Pia driver sin egen praktik i Stockholm och föreläser om välmående och återhämtning för privata kunder och företag. Här kommer fler tips från henne som får dig att orka med din dag lättare.

Inför ett möte

Nästa gång du känner att du är sen till ett möte, så stanna upp! Ta några djupa andetag med din diafragma. Känn hur axlarna sjunker, du blir närvarande och kommer in till mötet med ett lugn och ett fokus som märks och känns.

Svårt att somna?

Tankarna snurrar och tiden rinner iväg och sakta kryper irritationen på när du inte kan somna. En hjälp för en hjärna som rusar är att hålla för höger näsborre och andas långa djupa andetag med vänster näsborre. Andning genom vänster näsborre kontaktar ditt autonoma nervsystem för lugn och ro (parasympatiska systemet). Det tar ca elva minuter för nervsystemet att koppla om. Väl värt att prova.

Styrkekrysset

Styrkekrysset sätter fart på testosteronet, även för kvinnor, och ger dig energi samtidigt som det faktiskt sänker din stressnivå och du tar kontroll över dig själv. Ställ dig som ett kryss med armarna upp i lyften och benen isär. Andas in och håll andan på inandning. Säg några starka ord till dig själv som bejakar och förstärker det du har på agendan under dagen, till exempel: Jag är stark, jag kan, jag vågar. Detta kan med fördel göras flera gånger om dagen.

Ta en paus

Att ägna några minuter av sin vakna tid åt en stunds återhämtning är inte att vara egoist och arbetsovillig. Det är att ta ansvar inför sig själv och sin arbetsgivare. Trenden med utmattningssyndrom och psykosomatiska sjukdomar ökar. Alarmerande många som är sjukskrivna är unga och energiska personer som vill mycket. Baylor University Texas publicerade nyligen en forskningsstudie som visade att de som tog en kort paus redan på förmiddagen innan lunch hade mer energi kvar på eftermiddagen och färre hade ryggont och huvudvärk.

Friskvård

Friskvårdstanken i de flesta företag är bra och intentionen god, men jag upplever att varken arbetsgivare eller arbetstagare får det resultatet som är tänkt. De som redan är träningsaktiva får subventionerad träning och tränar oftast ännu mer och de som är soffpotatis förblir soffpotatisar. En mer individanpassad friskvård ger mer. Alla behöver göra någonting efter egen förmåga. Att ta hand om sitt eget välmående är en arbetsuppgift och inte ett val. Sjukskrivning är dyrbart för företaget men också för den enskilda individen.

PIA HOLMSTEDT ENGLUND

Grundare av Andningspaus med fokus på välmående och återhämtning. Hon har arbetat under flera år som ledare med friskvårds- och arbetsmiljöansvar. Läs mer på www.andningspaus.se

Årets Projektledarbok utsedd

Årets Projektledarbok 2015 blev "Psykologi för projektledare" av Leif A. Andersson (Sanoma utbildning). Boken utses av en jury som består av åtta personer från både stora och små organisationer och både inom privat och offentlig sektor. Det vi har att ta hänsyn till är att det skall vara av en svensk författare (alltså inget översatt), men det kan vara på engelska – inte så vanligt, men det förekommer. Juryn bedömer om boken tillför något nytt, om den är intresseväckande och om den är användbar. Dessutom spelar det grafiska utseendet roll och den stilistiska förmågan hos författaren/författarna.

Juryns motivering lyder:

"Av årets tre finalböcker är två rätt traditionella projektledningsböcker som på ett bra sätt beskriver processer och har lite olika och egna vinklar men den som sticker ut är en bok inbjuder till läsning BÅDE för den erfarne men även för den juniora projektledaren.

Att på ett intressant och läsvänligt sätt beskriva hur man kan hantera ledarskapet ur ett mänskligt och personligt perspektiv gör att "Psykologi för projektledare" av Leif E. Andersson för oss framstår som det självklara valet till Årets projektledarbok!"

Dessutom delar juryn i år ut ett Hederspris till Jan Wisén och hans bok "Effektivt projektarbete" (Norstadts Juridik) med motiveringen:

Jan har skrivit många böcker inom ämnet projekt och projektledning och han bidrar till att höja kompetensen hos de som läser hans böcker. Det är inte bara "för lång och trogen tjänst" som vi delar ut detta pris utan för att visa vår uppskattning till en författare som utvecklas hela tiden.

Priserna kommer att delas ut på Svenskt Projektforums evenemang Projektverktygsdagen den 27 maj i Stockholm.

Juryn består av:

Tarja Räihä, Region Örebro Län
Ulrika Park, Frontit AB
Marita L Larsson, Pensionsmyndigheten
Christina Gillberg, Trafikförvaltningen i Stockholm
Anders Eklund, Moment AB
Henrik Stadler, ByggFast Projekt AB
Thomas Ahlskog, Stiftelsen Tryggare Sverige
Johan Hydén, KAMP Företagsutveckling AB, ordförande

Öka projektnyttan i Almedalen

Svenskt Projektforum, Baseline Management, FEI (Företagsekonomiska institutet) och Sanoma Läromedel kommer att ha ett seminarium i Almedalen den 6:e juli om hur man kan öka nyttan i sin projektverksamhet.

Bland annat kommer Baseline att redovisa senaste mätningen av projektmognaden i kommuner och offentlig verksamhet. Mer information finns på vår hemsida.

Metoder, modeller och motivation

IPMA
international project management association

För att nå god framdrift i ett projekt behövs flera saker vara på plats. Tre viktiga framgångsfaktorer är metoder, modeller och motivation.

Vi behöver metoder för många delar av ett projekt – till exempel ledarskap, kravfångst, test, riskanalys, WBS, konstruktion, tidplanering eller estimering.

Modeller behövs för att till exempel mäta projektets framfart och mognad, förstå ett projekts olika faser och beskriva både en byggnads arkitektur eller ett IT-systems samverkan. För att framdriften skall bli god behövs såväl teoretisk kunskap om metoderna och modellerna men praktisk erfarenhet av att använda dem.

Men den i särklass viktigaste faktorn av de tre, för god framdrift, är motivation.

Motivation i form av arbetsglädje, viljan att nå målet med projektet eller brinna för nyttan som skapas på grund av projektets leverans. Motivation kommer inte automatiskt.

De mest framgångsrika metoderna fokuserar på människan. Metoder som ligger nära människans instinktiva sätt att arbeta fungerar bäst. Då blir tankemodellen självklar och en språngbräda till motivationen skapas redan i metoden och modellen.

En annan viktig faktor för motivation är ledarskapet och beteendet hos projektledaren.

Ledarskapet och beteendet skall vara gott ur flera synvinklar där projektledaren måste vara omtyckt, framkalla en bra känsla i teamet och hos enskilda projektmedlemmar samt ha en bra struktur och ett begripligt mål och angreppsätt. Tankarna går till Aristoteles modell för retorik och den viktiga synergin mellan ethos, patos och logos.

Ledarskap i form av ett aktivt val av projektledaren av hur interaktionen med människorna i projektet och dess omgivning skall ske.

IPMA:s metod för att certifiera bygger på metoder, modeller och motivation men i en annan treenighet: Ledarskap och beteende, metoder och erfarenhet.

Om du klarar en IPMA-certifiering

kommer du att få ett kvitto på din kompetens för metoder, modeller och motivation men också ett certifikat på kompetens för andra viktiga framgångsfaktorer för lyckade projekt.

Välkommen att certifiera dig!

PER-OLOF SANDBERG
CERTIFIERINGSANSVARIG SVENSKT PROJEKTFORUM

Certifierade projektledare

B NIVÅ

Patrik Larsson, Efore
Maria Nyström, Swedbank
Magnus Stark, SLL/Trafikförvaltningen

C NIVÅ

Ingemar Felix, ÅF-Industry
J.H. Geus, Vattenfall/Nuon
Michal Glazer, Vattenfall
Henrik Horrdin, Vattenfall project & service
Lennart Nordahl, Efore
Jens Svensson, Efore
Essan Tehranipour, Trafikförvaltningen
Jenny Wärn, HiQ Göteborg

D NIVÅ

Diyar Amin ÅF, Infrastructure
Jennie Andersson, Sigma IT Consulting
Patrik Andersson, ÅF Industry
Derya Bahceci, ÅF
Christian Behrendt, Vattenfall Europe Information Services GmbH
Carl Bergin, Privat
Mårten Carlberg, ÅF Industry
Minna Celaschi, ÅF Industry
Johan Eed, ÅF Technology
Johan Eriksson, ÅF Infrastructure
Niklas Fjällström, ÅF-Industry
Patrik Frisk, Ringhals
Adam Jomaa, Kemira Kemi
Hanna Jonsson, Enghouse Interactive
Johan Lundeqvist, ÅF
Pontus Lundmark, Sekonden IT
Christer Näslund, ÅF Industry
Cian O'Reilly, Trafikverket
Jan Ohrberg, Marco
Moa Ristner, ÅF
Linda Runesson, Bring Logistik
Michael Schulze, Vattenfall Europe Information Services GmbH
Sofia Schönbeck, Cerdo Bankpartner
Per Spång, ÅF-Industry
Maciej Szymaszek, University of Gothenburg
Henrik Tham, ÅF-Infrastructure
Jennie Thorén Johnson, Ninetech
Linnea Timgren, ÅF
Martin Trygg, ÅF
Kathleen Warczok, Vattenfall GmbH
Lena Wikström, Landstinget Blekinge
Eva Ålander, Innventia

ADDING VALUE CONSULTING AB
08-662 15 89 info@addingvalue.se
www.addingvalue.se

PRINCE2 10 ÅR I SVERIGE!

Vi erbjuder kurser i Projekt, Program och Portfolio Management, PMO, Nyttorealisering, Agile m.m. Vi certifierar i samtliga metoder och vår godkännandefrekvens är mycket hög.

PRINCE2® Foundation & Practitioner
PRINCE2® Agile
ITIL® Foundation
Programme Management (MSP®)
Portfolio Management (MoP®)
Portfolio, Program & Project Offices (P3O®)
Management of Risk (MoR®)
Better Business Cases™
Managing Benefits™
Change Management™

Mycket praktiska och interaktiva kursmoment. Vi erbjuder även interna, skräddarsydda kurser för ert bolag, välkommen att kontakta oss direkt för mer information. Aktuella kursdatum på www.addingvalue.se

ASTRAKAN STRATEGISK UTBILDNING AB
Stockholm 08-54 54 23 00
Göteborg 031-709 12 30
utbildning@astrakan.se
www.astrakan.se

Astrakans projektledarprogram mot IPMA-certifiering (9 dagar)

Praktisk projektledning (3 dagar)

Projektledarskap (3 dagar)

Agil projektledning (3 dagar)

Effektiv förändringsledning – metod (2 dagar)

Effektiv förändringsledning – fördjupning/ utförande (2 dgr)

Mötesledning – Facilitering av effektiva arbetsmöten (2 dgr)

Vill ni ha kundanpassade kurser? Kontakta då: Pia Andersson 08-5454 2302, pia@astrakan.se
Läs mer om vårt kursutbud på www.astrakan.se

CANEA PARTNER GROUP AB
010-459 00 11 utbildning@canea.se
www.canea.se

Det handlar om att ge de bästa förutsättningarna för att projekten skall levereras med rätt kvalitet, i tid och inom beräknad kostandsram. Sådana resultat kan uppnås mer effektivt om en bra projektledningsmetodik används.

Kurser i Stockholm, Göteborg och Malmö

PRINCE2® Foundation, 3 dagar
PRINCE2® Practitioner, 2 dagar
Effektivt Projektarbete, 1 dag
Projektledning, 3 dagar
Leda komplexa projekt, 5 dagar
Projektledarcertifiering – PMP, 5 dagar
Leda Människor i Projekt, 3 dagar
Förbereda och leda workshop, 1 dag

Vill ni ha kurser företagsinternt?
Kontakta: Linda Särnberger 010-459 00 28

CHEF
08-555 245 00
www.chef.se/natverk

Chefs nätverk ger dig den kunskap, de verktyg och smarta tips du behöver för att lyckas i ditt ledarskap. Du får dessutom möjlighet att utbyta erfarenheter med andra chefer som är i samma situation som du och hjälp med dina egna chefsutmaningar. Vi erbjuder nätverk för både dig som är ny som chef och en mer erfaren chef.

Nätverken leds av erfarna lärare och mentorer och varje träff har ett tema inom ledarskap. Vi träffas en förmiddag i månaden hos Chef på Hantverkargatan 78, Stockholm.

Läs mer på:
www.chef.se/natverk

DATAFÖRENINGEN KOMPETENS AB
08-510 638 80 info@dfkompetens.se
Aktuella kursdatum på www.dfkompetens.se

Certifierad programledare, 8 dagar
Projektledarprogrammet, 10 dagar
Praktisk projektledning, 4 dagar
Praktisk projektledning steg 2, 3 dagar
Projektledaren, gruppen och ledarskapet, 4 dagar
PMI certifiering – preparandkurs, 4 dagar
Agile for managers, 2 dagar
Leading SAFe i praktiken, 2 dagar
Scrum, Lean och mycket mer Agile, 4 dagar
Prosci Change Management, 3 dagar
Certifierad Agile Coach, 10 dagar

Dataföreningen Kompetens erbjuder högre vidareutbildningar inom IT, verksamhetsutveckling och management. Varje år tar vi emot cirka 3 000 kursdeltagare.

LC²
031-723 21 28 office@lc2.se
www.lc2.se/projektledning

Flexibla distanskurser i projektledning och webbaserade preparandverktyg inför certifiering som projektledare enligt IPMA och PMI.

Grundkurs i projektledning – som distanskurs (IPMA reg) 50 h
Grundkurs i projektledning – som e-learning, 20 h
Certifieringskurs i Projektledning IPMA-D – som distanskurs, 80 h
Certifieringskurs i Projektledning PMI-PMP – som distanskurs, 350 h
Preparandkurs IPMA-D/C/B – på distans, 30/40/60 h
Preparandkurs PMI-PMP – på distans, 320 h
Fortsättningskurs i projektledning – som e-learning, 30 h
Projektledarskap – som e-learning, 12 h
Program- och portföljstyrning – som e-learning, 12 h
Preparandsimulatorn X-AM KiP, 10 h
Preparandsimulatorn X-AM PMP 5th, 20 h
Blended-learning koncept offereras på förfrågan.

LEDARSKAP & PROJEKTHANTERING SVERIGE
Tel 073-335 66 00
anita.krantz@projektivitet.se
www.projektivitet.se

Projektledarutbildning 11 dagar, öppna grupper
Stockholm: 28 september
Göteborg: 12 oktober
Malmö: 4 oktober
Kalmar: 8 november

Intensivutbildning 5 dagar
Ronneby i mars och Stockholm vecka 20

Vi genomför även **Projektägarutbildning**
Projektmedarbetarutbildning

Kundanpassade utbildningar projektkunskap och ledarskap

Mer information hittar du på vår hemsida
www.projektivitet.se

LEXICON
08-566 107 00 info@lexicon.se
www.lexicon.se

Praktisk Projektledning Att Planera

Göteborg: 5-7 okt + 28-30 nov
Örebro: 29 juni-1 juli, 31 aug-2 sept, 3-5 okt
Sundsvall: 2-4 maj, 24-26 okt
Stockholm: 18-20 april, 19-21 sept, 21-23 nov

Praktisk Projektledning Att Leda

Göteborg:19-21 okt + 14-16 dec
Örebro: 11-13 maj, 12-14 okt
Sundsvall: 5-7 sept
Stockholm: 1-3 juni, 10-12 okt

STF Ingenjörsutbildning AB
08-586 386 00
info@stf.se www.stf.se

Din partner för kompetensutveckling! Vi har Sveriges bredaste kursutbud för tekniker och ingenjörer. 200 kurstitlar inom nio utbildningsområden.

Projektledning i tekniska projekt (2+2 dagar)
Projektledning i byggprocessen (11 dagar)
Effektiva arbetsprocesser (2 dagar)
Agil projektledning med puls (3 dagar)
MBA för ingenjörer (30 hp + 30 hp)
Det tydliga ledarskapet – för nya chefer (3+1 dagar)
Förhandling, Bas/Fördjupning (2+2 dagar)
Retorik – Övertyga om teknik, Bas/Fördjupning (2+2 dagar)
Företagsekonomi för icke-ekonomer (2 dagar)
Hör gärna av dig för diskussion om företagsanpassade utbildningar.

TIETO
070-237 97 73/ 010-481 00 00
pps@tieto.com www.tieto.se/pps

PPS, Steg 1 grundläggande Projektstyrning (3 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö och Linköping

PPS, Step 1 conducted in English (3 dagar)

PPS, Steg 2 fördjupad projektstyrning (3 dagar)

PPS, Projektledarskap ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)

PPS, Beställare och Styrgrupp beställare och styrgruppens arbete i projekt (1 dag)

PPS, Portföljstyrning metodkurs för portföljledare (1 dag)

PPS, Programstyrning metodkurs för programledare (1 dag)

PPS, Projektmedarbetare att arbeta i ett PPS-projekt (1 dag)

Även företagsinternt enligt överenskommelse.

WENELL MANAGEMENT AB
08-545 700 90
E-post: kurs@wenell.se www.wenell.se

Praktisk projektledning (4 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö, Uppsala, Linköping

Praktisk projektledning steg 2
Stockholm, Göteborg, Malmö

Agil projektledning
Stockholm, Göteborg, Malmö

Projektledaren, gruppen & ledarskapet
Stockholm

Projektledarprogrammet (3+2+2+3 dagar)
Stockholm

PMI certifiering – preparandkurs (2+2 dagar)
Stockholm, Göteborg, Malmö

WESTHAGEN UTBILDNING AB
060 178340
info@westhagen.se www.westhagen.se

Certifierad projektledare (12 dagar)
start Sundsvall 20 april och 12 september

Professionell Projektledare (9 dagar)

Coaching som ledarskap (9 dagar)

Juridik i projekt (2 dagar)

Projektmedarbetare (4 dagar)

Projektorienterat arbetssätt (4 dagar)

Beställare och styrgrupp i projekt (3 dagar)

IPMA preparandutbildning (2 dagar)

Stöd för PMP certifiering (5 dagar)

Vi stödjer IPMA/PMI certifiering.
Kontakta oss för datum/kundanpassning.

IPMA Registered Training Course SE

IPMA-registrerade projektledar-utbildningar

IPMA-registrerade utbildningar är projektledarutbildningar som är verifierade utifrån IPMAs internationella ramverk. Det ramverk som används vid en IPMA certifiering.

IPMA har närmare 60 st medlemsföreningar och har tillsammans över 50 000 st medlemmar. Föreningarna arbetar för att utveckla projektledarkompetensen inom sina geografiska områden genom att interagera med tusentals utövare och utvecklar relationer med företag, myndigheter, universitet och högskolor samt utbildningsorganisationer och konsultföretag.

IPMA är en medlemsdriven organisation och volontärbemannad. IPMA:s styrelser och medlemsföreningar är fyllda med erfarna personer inom projektledning.

Läs mer på projektforum.se

Guide för revision av projekt

Varför gör man inte rätt från början av projekt? Hur länge har företag och myndigheter råd att inte göra rätt?

Den statliga revisionsmyndigheten i USA har nyligen gett ut en "Schedule Assessment Guide" med undertiteln "Best Practices for Project Schedules". Myndigheten heter Government Accountability Office, GAO.

Denna och andra guider från GAO innehåller frågor som deras revisorer redan använder i sitt dagliga arbete med revision av myndigheter och projekt i USA.

Större myndigheter i Sverige har ofta egen internrevision, men kan guiderna från GAO vara något för dessa myndigheter också?

Guiderna från GAO är resultat av flera års arbete. GAO tar tacksamt emot förbättringsförslag från intresserade läsare och användare.

Du kan läsa mer på www.gao.se.

Sven Antvik

Träff i Stresshanteringsnätverket

Det var en intresserad grupp om ca 15 deltagare som åt frukost, inspirerades, samtalade och tränade på mindfulness med mera, morgonen den 11 mars.

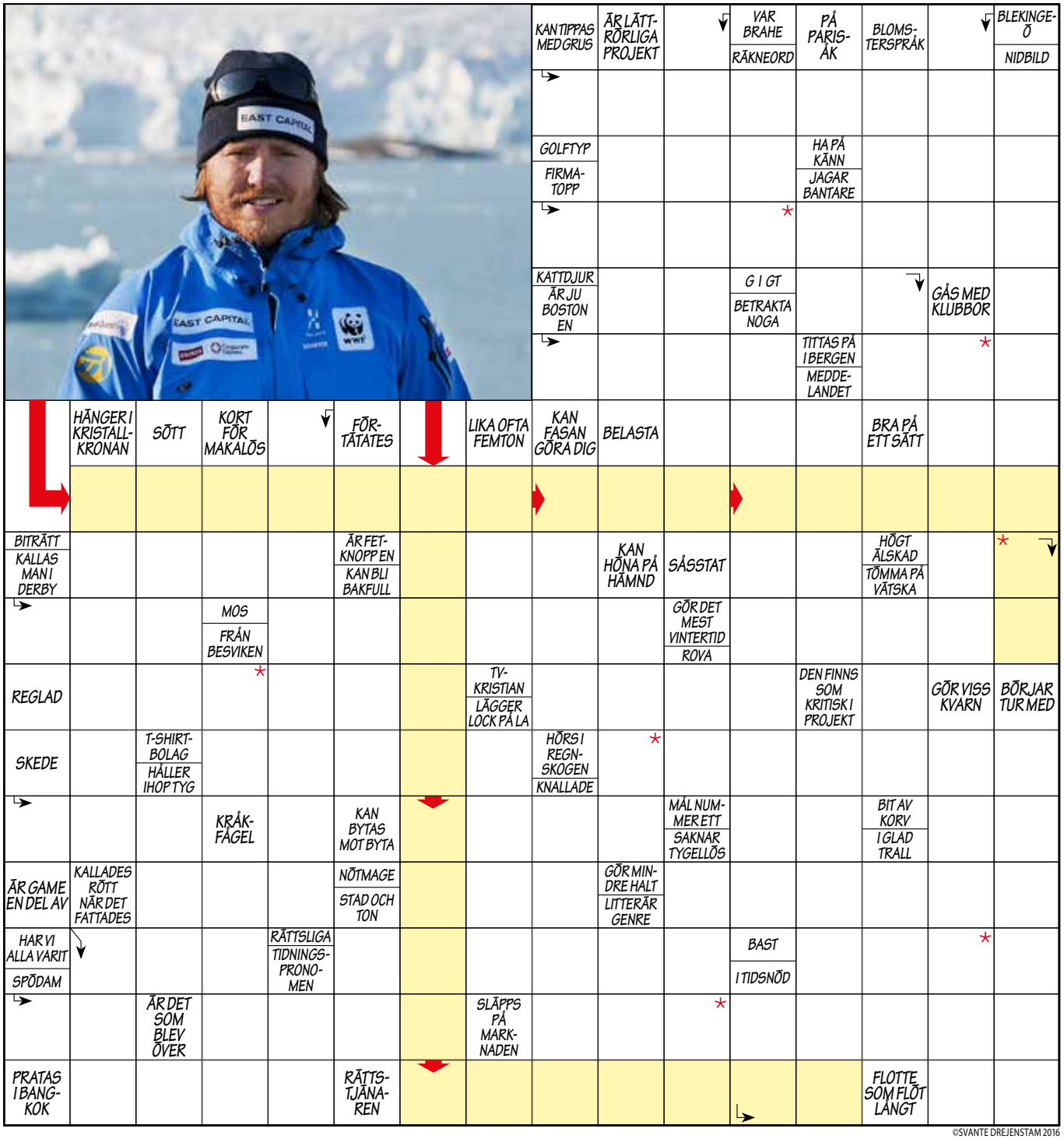
Temat Professionell hållbarhet och stresshantering är så viktigt att ta ställning till för att själv fungera och hålla över tid. För individen, gruppen/projektet, organisationen.

Vad är kostnaderna för överbelastning? Sjukskrivningar? För undermålig kommunikations- och beslutskvalitet på grund av låg närvaro och tunnelseende? Sämre relationer på jobb och hemma?

Genom enkla, arbetsanpassade moment och övningar kan jag och du ta större ansvar. Gruppen kan bygga in kvalitetshöjande moment. Ledningen kan uppmuntra och styra fokus mot hållbarhet, kompetensutveckling, friskvård.

Nätverket är ett utmärkt forum för att stärka, lära och prova hur vi själva och tillsammans skapar bättre arbetsplatser. Här går ledarskap, medarbetarskap, tydlig ledning och bättre projekthantering hand i hand.

Jean Christian Jacobsen



©SVANTE DREJENSTAM 2016

Tävla och vinn!

Lös krysset och vinn fina priser. Lösningen består av de sju bokstäver som gömmer sig i de rutor som har en stjärna. Plocka ut bokstäverna och kasta om dem så att de bildar ett ord som finns i artikeln som anknyter till bilden. Skicka ett mejl med ordet till info@projektforum.se eller via post till Svenskt Projektforum, Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd. Märk med Projektkrysset. Vi vill ha ditt svar senast den 15 augusti 2016.

Som medlem får du:

MEDLEMSAVGIFT: 100 kr

KOMPETENSPAKET: 900 kr (ex moms)

Kompetenspaket är vårt samlingsnamn för hela vårt utbud av medlemsförmåner.

INGÅR I MEDLEMSKAPET:

4 nr av tidningen Projektvärlden
4 nr av tidningen Chef
Nyhetsbrev
Projektnätverk
Projektträffar
Rabatt på IPMA Certifiering
Rabatt på boken National Competence Baseline
(Ramverk för IPMA certifiering)
Rabatt på eventet Projektverktygsdagen
Rabatt på eventet Projektforum
Rabatt på externa mässor och seminarier
(totalt värde: ca 8 000 kr/år)

Håll utkik efter fler erbjudanden på www.projektforum.se

								DEN LÄR UT FÖLSKA	STOPPAS FÖR BAKEN	D	SPEL-LOKALEN	KAN MAN JU INTE MED KNÄNA	T	FÅR MÅNGA RINGAR	I DET FINNS MÅNGA KONTAK-TER
								ÄR EN SOM ÄR NERE / ETT GLATT STÄLLE	D	Y	K	A	R	E	
								K	A	N	A	LÄSTA FÅ / TÅNG	O	K	A
								KAN RÖST VARA	N	A	S	A	L	EN VAR VIKTORI-ANSK	D
								TAR SIG TON	S	EN TAM HETTE GÖKAN / DELAV PERS.NR	I	L	L	E	R
								SERVERAR MADS	S	Å	N	G	A	R	E
	DEN DYKER NÖG UPP EFTER DAGENS ARBETE	L	KAN KAMRAT VARA PÅ ÄTER RÖY-LYSTEN	FEMTON IBLAND	H	TUNT LAGER	STAD OCH TON	DEN KAN SYS IN	K	R	O	OST-GRÄNNE	GAMMAT	A	S
	G	Å	R	T	I	L	L	B	O	T	T	E	N	SVAVEL / SKÄR	S
Ā	R	T	O	R	N	A	MÄN I BOLAG / FÄRDIGA FLICKAN	O	L	A	STRYKS PÅ FRÄNSKA / USELT	S	M	Ō	R
DE ÄR GRÖNA I SKIDA / GREVEN	O	S	T	E	N	GOD BESKAF-FENHET / ÄR REPLIKA	K	V	A	L	I	T	E	VITAMIN / KAN PRICKAS	E
UNDER KUNG	D	A	M	HYPO-KONDRISK FILMARE / FÖRLAGA	A	L	L	E	N	HÖJD TILL SKYARNA	L	BLIR TILLTALAD SOM OBJEKT	D	I	G
Ō	M	S	O	M	PURPLE-GILLAN / GJORDE HUNSAD	I	A	N	SPRÄTT / SITTER TÄJT	P	L	O	J	DET FLY-TANDE FETTET	I
SES MED VIN OCH VATTEN	A	KALLAS ÖCKSÅ STJÄRNOR / KYLMEDEL	S	O	L	A	R	ÄR FAST I TULLEN / FLYTANDE VIRKE	Å	R	A	KAN ERSÄTTA KISTA	O	DRAG	S
PRONO-MEN	N	I	SLÄKT / HUVUD-FÖDA	D	Y	N	A	S	T	I	VERKAR PÅ DJUPET	U	B	Å	T
E	N	S	K	E	D	E	NÖDGÅS NÄR LJUSET GÅR UPP	O	MÅNGEN I BELGRAD	S	E	R	B	HALV DIAMETER ÄTER-PREFIX	R
SES MED ÄRSTA OCH VANTÖR	E	GAMMAL	Å	L	D	R	A	D	GILLAR FORM PÅ BYKÅ / KVÄVE	A	DEPPIG	N	E	R	E
IDELIG-GÅRE	N	A	L	L	E	TVÄTT-STÄLLET	H	A	N	D	F	A	T	E	T

© MEDIAKRYSS, SVANTE DREJENSTAM 2016

Dykare var rätta ordet!

Rätt lösning på förra numrets korsord var ”Dykare”. Vinnaren fick en fint bokpaket. I detta nummer kan det löna sig att läsa artikeln på sid 6-9 för att få hjälp med lösenordet.

BOK TILL MEDLEMSPRIS

Nu kan du beställa Årets Projektledarbok ”Psykologi för projektledare” för endast 318 kr.

www.sanomautbildning.se/aretsprojektledarbok2015

POSTTIDNING B
Returadress:
Svenskt Projektforum
Svärdvägen 9
182 33 Danderyd

"Med Antura Projects har vi fått bästa tänkbara förutsättningar att strukturera och harmonisera vår projektverksamhet över hela världen."

Anna Johansson, Manager Project Office, Husqvarna Group

ANTURA PROJECTS

Helhetslösning för **projekt-**, **portfölj-** och **resurshantering**