

Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 4/2017

**Tema:
Innovation**

**Lyckas genom
misslyckanden**

**Ny governance-
standard**

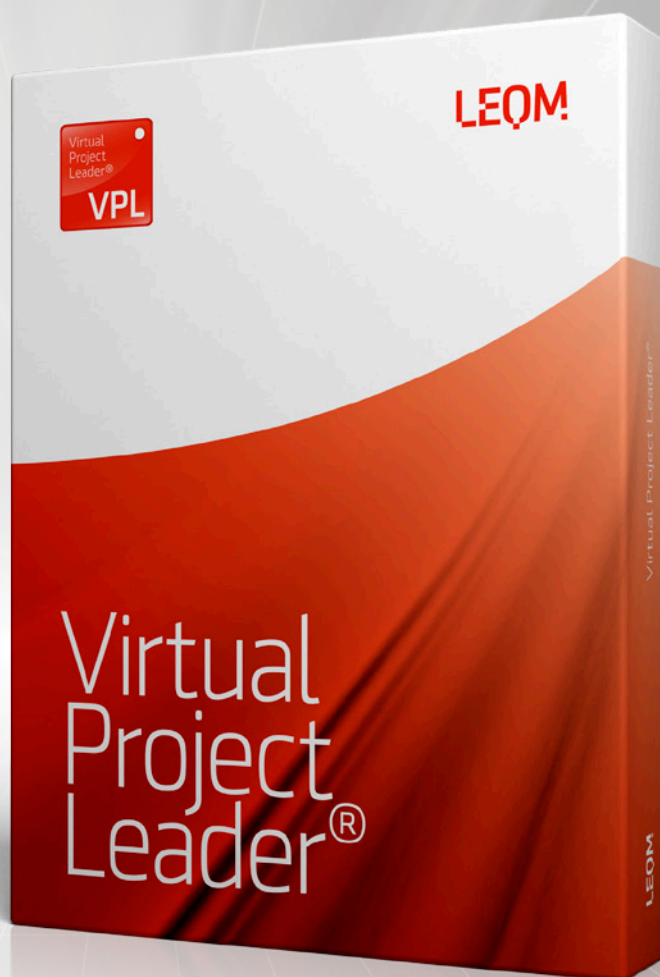
**Vinnande
projektkultur**

INNOVATIONER

***"Jag älskar ny teknologi"
säger Märtha Rehnberg***

SID 10-11

Omöjliga
uppdrag
kräver
något
extra.



XXI Reklam & Kommunikation

Projektledningssystem för komplex produktutveckling.

VI VET ATT UPPDRAG inom fordon-, flyg-, och elektronik-industrin är extremt komplexa och närmast omöjliga att klara av i tid och inom budget. För att lyckas behöver du ha fullständig kontroll på hur uppdraget löper på, inkluderande status på artiklar, verifieringar, mjukvaror med mera. VPL® är skräddarsytt för denna typen av uppdrag.

All projektdata samlas i ett och samma system och görs tillgänglig för hela projektgruppen. Det tvärfunktionella arbetssättet stärks då planeringsdata mellan inköp, konstruktion, provning med mera utbyts i realtid.

Du får stöd direkt i planeringsarbetet då VPL® indikerar vid ologisk planering, förseningar eller om planeringen överskrider deadlines.

Med VPL® så effektiviseras också projektrapporteringen. Istället för att du skall lägga ner tid på att skapa och efterfråga statusrapporter så genererar VPL® dessa automatiskt. Rapporterna skräddarsys för varje projektmedlem och levereras med önskad frekvens via e-post.

Kontakta oss så berättar vi mer.

9.0

Ny version med integrerad resursplanering

Med VPL® 9.0 så breddar vi användningsområdet genom ett integrerat resursplaneringsverktyg. Verktyget är skräddarsytt för produktutvecklande företag och framtaget i tätt samarbete med ett av Sveriges ledande bilutvecklingsföretag.

www.leqm.se

LEQM AB, Stora Ävägen 21, 436 34 Askim, Sweden

LEQM

project management evolution

INNEHÅLL 4•2017

Ledare	4
Lär dig tänka innovation	6
Märtha Rehnberg, innovationsexpert	10
Innovationsguidens 6 steg	14
Det är bra att misslyckas!	16
Organisera din förändring rätt	18
Odling din teamkultur	20
Ny Governancestandard	22
Tatjana Sadkov om certifiering	23
Riskhantering i projekt	24
Få bättre kontroll över din vardag	26
Nio steg till bättre ledarskap	28
Markus Hällgren om falska synteser	29
Medlemsinfo	30
Certifieringskrönikan	31
Kurskalendern	32
Nya certifierade	33
Projektkrysset	34
Korsordslösning, förmåner	35

RISKHANTERING

Så hanterar du risker i projekt

Förutse framtiden och uppskatta sannolikheten av en händelse.

Sid 24–25

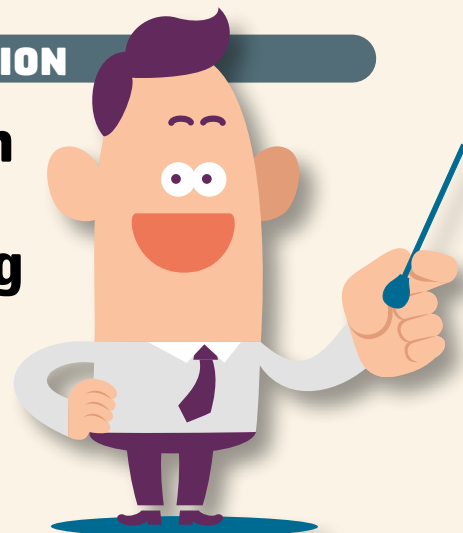
**Ny
Governance
standard**

Sid 22

TEMA INNOVATION

Tio sidor om innovation. Vi guidar dig rätt.

Sid 6–17



Bra att misslyckas

Misslyckande kan vara en strategi för att lyckas. Historien visar vägen.

Sid 16–17

THE BEATLES I WANT TO HOLD YOUR HAND I SAW HER STANDING THERE



TEAMKULTUR

Odla kulturen och nå resultat

Samförstånd ger engagemang, skriver Mia Liljeberg.

Sid 20–21



PROJEKTPLANERING

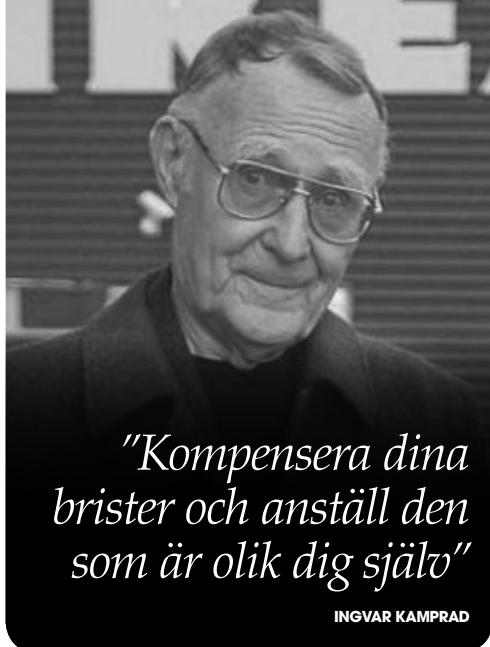
Få kontroll över din vardag

Att planera är att förbereda sig inför kommande utmaningar, uppgifter och åtaganden.

Sid 26–27



CITATET



"Kompensera dina brister och anställ den som är olik dig själv"

INGVAR KAMPRAD

Projekt VÄRLDEN

SVENSKT PROJEKTFORUM

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

ANSVARIG UTGIVARE

Petter Frynegård
petter.frynegard@projektforum.se

REDAKTÖR

Andreas Lindberg, 0708-65 85 84
andreas@ifkmedia.se

PRODUKTION

Alinea Förlag. www.alineaforlag.se
Grafisk form: Anna Bergstrand, 24 punkter
Omslagsbild: Abdellah Ihadian
Foton: Istockphoto, där inte annat anges

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 2017 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

Ett händelserikt år

Nu har hösten gjort sig påmind i naturen och vi börjar närma oss slutet av detta verksamhetsår. Vi har en spännande tid med fortsatt hög intensitet och ett brett engagemang i föreningen med alla de aktiviteter som pågår såsom; nätverksträffar med olika teman som projektkontor och förändringsledning, frukostseminarium kring bland annat projektledaren 2025 och Corporate mindfulness, certifieringar utifrån nya standarden ICB4 och utbildning av assessorer inom Project Excellence.

Efter sommaren genomfördes en strategidag. Enligt tradition deltog både styrelsen och kansliet. En del har varit med ett flertal gånger tidigare, medan andra är helt nya och deltar för första gången. Vi fick chansen att se tillbaka på året som gått sedan vi sist hade strategidag och även blicka framåt på hur vi kan utveckla Svenskt Projektforum och föreningens produkter. Och vi har fått fram så många goda idéer och förslag på hur vi kan utveckla verksamheten att vi behöver prioritera det som är mest angeläget. Det känns inspirerande att vi redan har mycket på gång inom certifiering och dessutom utveckling av nya produkter inom Project Excellence och Project Governance.

Hösten har även inneburit ett intensivt arbete med att förbereda för vår konferens Projektforum, som i år äger rum den 1 december. Temat för dagen är Innovation, ett ämne som känns högaktuellt. Och det ska bli mycket intressant att lyssna på föreläsningarna som tar upp ämnet utifrån ett projektperspektiv.

Vi har också ett par jubileum att uppmärksamma. IPMA firar 15 år i Sverige i år och under dessa år har över 4 000 projektledare certifierat sig. Nästa år firar Svenskt Projektforum 50 år. Även om jag själv bara har varit aktiv i föreningens styrelse under de senaste åren så är jag imponerad över det intresse som funnits för projekt som arbetsform under alla dessa år. I förra numret kunde vi konstatera att det finns ett fortsatt stort intresse bland dagens studenter. Vi får anledning att återkomma till vårt 50 års-jubileum längre fram.

Jag hoppas också att du som läser tidningen även följer oss på våra sociala medier som LinkedIn och Facebook. Där lägger vi ut information löpande om vad som är på gång inom Svenskt Projektforum. Slutligen vill jag tacka alla som har varit engagerade eller deltagit på ett eller annat sätt i föreningens olika aktiviteter, certifieringar och event under året

som gått och ser nu fram emot ett minst lika spännande 2018.



Petter Frynegård
Ordförande Svenskt Projektforum



Projektverktyget
som effektiviserar

Frukostseminarium
Göteborg 1 december
Stockholm 8 december
Anmäl dig via
canea.se/event



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

Kinnarps

Exempel på kunder som använder CANEA Project:

Bona

VEAB
VÄRMDÖ ENERGI

SVEBA
DÄHLIN

SVEVIA


TEKNISKA VERKEN
I KIRUNA AB

LKAB

KRAFT
POWERCON

GRANGES

VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN

Läs mer om CANEA Project på www.canea.se

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

CANEA

Lär dig tänka

Spotify är kända för att vara innovativa, men vad innebär det och hur gör man? I den här intervjun delar Sofie Lindblom med sig av sin erfarenhet och berättar om hur man får allt på plats från strategi till team, med fokus på människorna. För innovation handlar inte om teknik. Det handlar om just människorna – de som kommer med idéerna och de som ändrar sina beteenden på grund av dem.

TEXT PER LUNDGREN, BILLOGRAM



Segway – innovationen som världen inte var redo för. Steve Jobs ska ha sagt att den var "lika stor som PC:n". John Doerr, riskkapitalisten bakom Amazon.com, sa att den var "kanske är större än internet". Segwayen hade varit föremål för många spekulationer och stora förhoppningar innan den avtäcktes 2001. För en del blev det något av ett antiklimax när det visade sig "bara" vara ett tvåhjuligt fordon. Visserligen ett tvåhjuligt fordon som gick en hel dag på en laddning el, höll balansen som en människa och fungerade utan vare sig bromsar, växlar eller ratt, men ändå. Nu, över 15 år senare, är "större än internet" fortfarande långt borta. Men med rätt timing hade det kanske kunnat hända.

innovation

Sofie hade när jag intervjuade henne just lämnat sin roll som Global Innovation Manager på Spotify för att driva Ideation360, bolaget som ska bygga en plattform för att facilitera innovation i större skala och snabbare iterationer än vad som tillåts med dagens verktyg och hjälpmedel. I den här artikeln ska vi med hjälp av henne försöka ta reda på hur man kan tänka och jobba för att bli och förbli innovativ som organisation.

Vad betyder egentligen innovation?

– Jag brukar inleda mina föreläsningar med en poäng: innovation går inte att definiera. Det beror helt på i vilken kontext man pratar om innovation och vilket mål man har med sina satsningar. Ska vi växa? Tjäna mer pengar? Reagerar vi på en förändring som konkurrenten gör? Vilken fas är vi i som organisation? Vilka förutsättningar har vi? Hur mycket pengar har vi?

Det man ska komma ihåg är att man kan vara innovativ överallt och utmana hur det ser ut: processer, produkter, organisationsdesign, leverantörskedjan och så vidare. Din fantasi sätter gränserna, helst inte den egna organisationen.

I såna här diskussioner blandar många ihop "inventioner", uppfinningar, med innovationer. En invention är "bara" något nytt, medan en innovation är något nytt som dessutom förändrar beteenden.

Oftast är det flera inventioner som tillsammans blir grunden för en innovation. En stor hög patent är inte att förakta och kan mycket väl leda fram till innovationer, men den stora patenthögen i sig är inte ett bevis för att ni är innovativa. Det är först när den nya saken förändrar människor och inte bara prylar som den blir en innovation.

På vilket sätt hjälpte du Spotify att kicka igång sin innovation?

Jag skrev mitt x-jobb och fick möjlighet att djupdyka i hur vi jobbade med innovation. Eftersom vi växt snabbt fanns det otroligt mycket kreativitet och passion, men det saknades struktur att omsätta den kreativiteten till värde. Efter mitt x-jobb fick jag möjligheten att fortsätta jobba med att strukturera vår innovationssatsning på heltid.

Jag började faktiskt med att ställa relativt enkla frågor: Hur kan vi jobba med innovation när vi växer snabbt? Hur kan vi skapa en kultur som fostrar innovation och kreativt tänkande? Allting handlar om att man bygger ett system där man inte kväver kreativiteten men där man samtidigt kan realisera idéer.

Hur sätter man rätt kultur?

Det finns en del som är viktigt: Walk the talk. Säg inte att mångfald är viktigt och sedan går du och rekryterar dina tio bästa kompisar.

Man måste leva som man lär och på så sätt behöver man inte säga någonting egentligen, utan istället visa genom handlingar. Sedan måste man ha respekt för att det tar tid att bygga en kultur, det är en stor investering.

Ledarskapet är viktigt. Det måste finnas ledare som sätter av tid till att undersöka och förstå vart företaget är på väg. Ledarna måste sedan lyckas sätta ramarna för resten av teamet. Oftast krävs det dock två olika ledarstilar i en organisation som vill lyckas med innovation: de som gillar att utforska, den så kallade exploration-fasen, och de som gillar att göra det, den så kallade execution-fasen.

Själva teamet då? Vilka ska vara med i ett innovativt team?

Ibland brukar man prata om "pioneers and settlers" i innovationssammanhang. Det betyder att man behöver två typer av människor när man jobbar med innovation: de som utforskar det nya landet och ser om det är bra att bo där (pioneers) och de som kommer dit och bygger upp staden (settlers).

Pioneers är sådana som inte blir ledsna om man stänger ner deras idéer. De jobbar i snabba iterationer. Alla vill vara innovativa, men få trivs med att jobba i kaos. Det är glorifierat att jobba med innovation, men det är inte så fancy som det låter, eftersom man slänger nio av tio idéer. De få idéer som kommer fram i media som innovationer är verkligen nålen i höstacken.

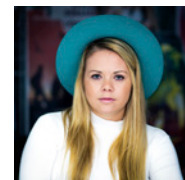
Settlers är sådana som gillar att jobba mer strukturerat. De trivs oftast bättre i andra delen av processen där målet är mer tydligt. De här två delarna av processen får aldrig vända sig emot varandra, det finns inget vi och dem utan alla behöver varandra.

Så hur får man folk att köpa det här upplägget? Rätta in sig i leden?

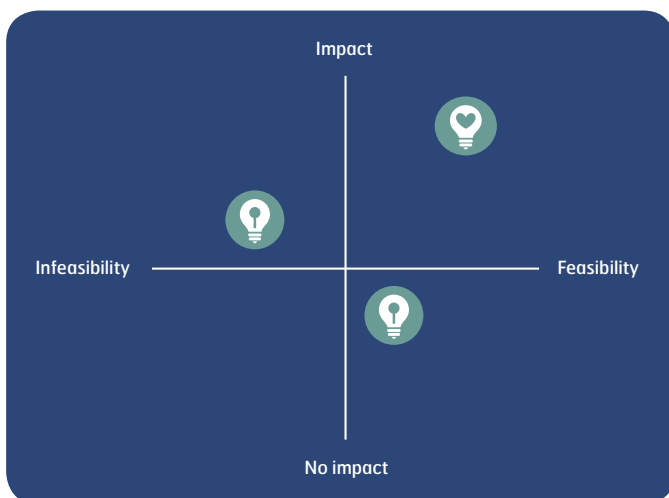
Det handlar om flera saker; att känna förtroende och att fokusera, till exempel.

En annan viktig sak är hur man väljer ut idéer. Gör man det på ett bra och strukturerat sätt får man med sig de flesta. Jag brukar rita upp två axlar, impact (inverkan) och feasibility (genomförbarhet). Det är väldigt relevant att förstå vilken möjlighet till genomförande en idé har.

Då kan man gå igenom alla idéer man har och smälla upp dem på en fyrhörnare. Och då blir det inte subjek-



Sofie Lindblom.



tivt vad man väljer, vilket är bra. Ingen hippo (Highest Payed Person's Opinion) effect. Sedan ska man vara försiktig med att överinvestera i en idé utan alltid vara tydlig med att man börjar med att testa, innan man bygger.

Men alla tycker ju inte att innovation är en så bra idé?

Nej, för många är förändring läskigt. Man kan till exempel eventuellt förlora sitt jobb på grund av innovation. Men jag tycker att man ska tänka så här: vill jag sitta på ett jobb där jag inte behövs? Hur kommer jag känna mig som människa då? Det är en stor utmaning i dag att omorganisera oss för en ny verklighet där det går fort och vi nog kommer ha många olika typer av jobb under vår livstid för att världen förändras så snabbt.

Ett bra exempel på ett företag som lyckats skapa nya affärsmodeller i en föränderlig värld är Amazon. De började med böcker och nu har de tagit över en stor del av retail-branschen.

Det övergripande då – strategin?

Ska du lägga upp en strategi för innovation skulle jag säga att du måste förhålla dig till de här tre komponenterna:

1. Vad är målet med innovation? Varför innoverar vi?
2. Baserat på vad vi är duktiga på och vad vi behöver bli bättre på – hur ska vi spendera våra resurser för att nå 1?
3. Har vi en organisation och kultur som är mottaglig för 1 och 2?

	Horizon 1	Horizon 2	Horizon 3
Metrics	Return on invested capital (ROIC)	Net present value (NVP)	Option value
People	Business maintainers	Business builders	Champions and visionaries
Capabilities	Fully assembled capability platform	Capabilities being acquired or developed	Capability requirements may be unclear

För att hantera punkt 2, hur man portionerar ut resurserna hänvisar Sofie till "the three horizons framework".

The three horizons framework bygger på forskning om hur företag skapar tillväxt genom att sköta den dagliga verksamheten så bra som möjligt här och nu, samtidigt som man maximerar de framtida möjligheterna för tillväxt.

Horizon 1

Här hittar vi core business: det som är mest förknippat med ett varumärke och deras huvudsakliga affärsmodell.

Horizon 2

Här handlar det om konkreta entreprenöriella möjligheter som uppstår nu, sådant som kan generera vinster i framtiden men som kan innebära påtagliga investeringar här och nu. Det handlar om att göra horizon 1 bättre, till exempel genom att lägga till en feature eller gå in på en ny marknad.

Horizon 3

Här hittar vi de mer lösa idéerna som kan ge tillväxt lite längre fram i tiden – till exempel mindre saker som forskningsprojekt eller pilotprojekt. Horizon 3 handlar alltså om att försöka förstå vad som kommer hända i världen på en längre tidshorisont, säg fem år. Här kollar man på trender i världen och ser hur de skulle kunna påverka ens egen verksamhet, till exempel "Kommer robotar göra det här sen? Hur påverkar det oss?"

Företag måste arbeta i alla tre horisonter samtidigt. För att göra det krävs det ett skickligt ledarskap som kan stå emot lusten att strypa olika insatser i horizon 2 och 3 när de börjar kosta pengar och påverka horizon 1 – för horizon 2 och 3 är avgörande för att företaget ska fortsätta vara lönsamt över tid.

Hur vet man vilka innovationer som är värda att satsa på?

Det kan man inte veta helt säkert. Men man kan minimera risken för att det blir dyrt och dåligt för att istället maximera chanserna att det blir lyckat. Detta gör man främst genom att ha en tydlig innovationsprocess där man testar och validerar sina hypoteser tidigt och ofta. En vanlig fälla vi går i är att vi springer direkt på en lösning och bygger den, lanserar den och håller tummarna att det ska flyga.

Det optimala är att ha en blandning av kvalitativa och kvantitativa data för att guida beslutsprocessen om vad man ska investera ytterligare i och vad som får parkeras på långtidsparkeringen till världen hinner ikapp, om den någonsin gör det.

HUVUDSPONSOR

PROJEKT20
FORUM17

PPS tar din projektledarkarriär till nya höjder!



tieto.se/pps

tieto



Projekt bäst för

Märtha Rehnberg kommer till Projektforum den 1 december för att tala om innovationer och hur man skapar de bästa förutsättningarna för att de ska kunna bli värdeskapande och framgångsrika.

TEXT ANDREAS LINDBERG

formen innovationer

Märtha Rehnberg arbetar med "Disruptive Technology", vilket närmast kan beskrivas som radikala innovationer, det vill säga omstörtande teknikliv som förändrar en marknad eller bransch. Det klassiska exemplet är Kodak, som efter 100 år som marknadsledare i princip försvann, eftersom marknaden ändrade karaktär totalt. Det digitala fotot hade slagit igenom, Kodak hängde inte med.

– Det handlade inte om Kodak egentligen, utan om teknologin bakom, som är spännande att titta på, säger Märtha Rehnberg. Hade vi inte haft den nya teknologin med digitalt foto så skulle vi inte haft självkörande bilar. Digitala bilder är i dag en del av tekniken i AI (Artificiell Intelligens) och AR (Augmented Reality).

Om Kodak hade anlitat dig före 2012, vad hade du frågat dem?

– Det är den frågan som alla bör ställa sig är "Vilken marknad är ni på, egentligen?" Kodak trodde kanske att de var i marknaden för film och kameror och hade byggt upp ett väl fungerande distributionsnät över hela världen. Men de insåg inte att de var i en annan marknad. Deras kunder fanns i bild- och upplevelsemarknaden. Kunderna ville ha gratis bilder som de kunde dela med sig var de än var, men hur de skapas var inte viktiga. Alltså långt ifrån det som Kodaks imperium byggde på.

Vad drivs du av?

– Jag arbetar med teknologisk intuition. Med det menar jag att vi är alla i en tid där vi bör vara intresserade av den nya teknologin. Att sprida intresset för teknologi, gärna till dem som inte har en teknologibakgrund tar en stor del av min tid, antingen som inspiratör, föreläsare, utbildare eller trusted advisor. Jag vill visa på möjligheterna med ny teknik och innovationer.

Och hur menar du att "disruptive technology" kan hjälpa?

– Disrupt, att störa någonting, riva upp eller bryta upp är livsviktigt om man vill överleva eller om man vill åstadkomma något större än det man gör i dag. Det är klart att det kan förändra tillvaron radikalt, men vår filosofi är att det är ett verktyg för att skapa ett mervärde.

– Den besvärligaste frågan som jag brukar ställa till företaget är "Vad händer om er produkt blir gratis?". Försök leka med tanken, något som är gratis kan man ju inte tjäna pengar på? Men det intressanta är vad som kommer sedan och det är där möjligheterna finns. Man måste våga att utmana sin affärsidé. Disruption handlar egentligen bara om problemlösning. Den som löser problemet bäst vinner.

Var finns morgondagens innovationer?

– Det vet vi så klart inte, men en helt revolutionerande teknik är 3D-printing. Där kan du tillverka en avancerad produkt i ett enda exemplar till en kund, till en mycket låg kostnad. Sedan kan du göra det om igen och igen, var som helst i världen hela tiden. Det är något helt nytt som skapar perspektiv.

En annan är AI, en teknologi som i ökande grad finns överallt, i alla branscher och marknader. Den som jobbar med AI kan se möjligheterna med sina kunskaper och produkter i en bransch som tidigare aldrig trodde det var möjligt. Att konstruera och producera en produkt, till exempel en bil med hjälp av AI görs redan. Och det finns AI-teknik som hjälper exempelvis medicinsektorn. Inom medicin är naturligtvis läkaren viktig även i framtiden, men minst lika viktigt är det att känna till alla tusentals, eller miljontals data som finns om sjukdomar, diagnoser och patienter. Det kan en dator lätt ha i minnet, men inte den klipskaste doktorn.

– Läkarvetenskapen ser numera AI som en vän, som kan befria läkarna från en stor del av de rutinartade arbetsuppgifterna och stötta dem i sitt arbete. Det bör ge mer tid till att forska och upptäcka nya mediciner eller behandlingsmetoder, i stället. Specialistkunskaperna behövs fortfarande, men med stöd av AI kan de bli mycket mer effektiva och även ställa bättre diagnoser.

– Om man matar in alla symptom och data från en patient, så kan datorn ge dig ett antal diagnoser med olika sannolikheter. En läkare måste så klart bedöma dessa, men utan datorn hade allt hängt på hans eller hennes erfarenheter, kunskaper och bedömningsförmåga. I somras gjorde IBM Watson Health en databaserad diagnos för en behandlingsplan för hjärncancer på tio minuter istället för 160 timmar, där flera läkare vanligtvis är inblandade.



Märtha Rehnberg kommer till Projektforum den 1 december.

” Att störa eller riva upp är livsviktigt om du vill överleva eller göra något större ”

Var hittar man de områden som har störst potential i framtiden?

– De finns inom det som vi kallar exponentiella tekniker. Det är datadrivna tekniker, som följer Moores lag (lite slarvigt uttryckt "att processorkraften fördubblas vart annat år") och tekniker som hanterar data, exempelvis AI. Den gemensamma nämnaren är digitalisering. Om det man gör inte går att digitalisera så har det inte denna potential.

Fem tips för att åstadkomma framtidens innovationer

1. Lek!
2. Omvandla lek till KPI:er (Key Performance Indicator)
3. Använd 90% av din tid att förstå det riktiga problemet
4. Ålska teknologin
5. Tänk exponentiellt!

Kan inte tekniken utgöra ett hot eller hinder?

– Risken finns att du utvecklar något teknologiskt för teknologins skull. Det måste finnas ett problem som man ska lösa. Därför ska man öppna området där teknologi utvecklas för dem som inte är ingenjörer, till människor som kan dra nytta av teknologin.

Ett spännande exempel på 3D-printing är när man bygger hus med den tekniken. Att bygga

hus ger vanligtvis enormt mycket spill, är oerhört resurs- och personalkrävande, tidskrävande och dyrt. Det omgärdas av många leverantörer, mycket planering och komplexa processer. Med 3D-printing kan många av dessa delar underlättas och kostnaderna rasar. I Ryssland byggde man nyligen ett hus för 1 000 dollar med 3D-teknik. Det börjar nästan konkurrera med ett tält, vilket kan ge implikationer när det gäller flyktingproblem, naturkatastrofer och annat.

Något annat man ska se upp med?

– Ett annat problem är när vi ser på problem med gamla glasögon. Vi är på många sätt partiska och påverkade av vårt arv. Vi försöker hitta lösningen med gamla metoder eller så tror vi att produkterna ska se ut som de alltid har gjort. Det kan bli riktigt spännande när tekniken kan hjälpa oss att se ett hus som någonstans att bo, inte som en fyrkantig låda.

Och när är disruptiv teknik som bäst?

– Det bästa exemplet på disruptiv teknisk innovation är nog internet. Internet har slagit undan benen på allt gammalt tänkande och problemlösning. Det är en enorm informationsbank, där du kan sprida dina tankar eller filmer, du kan skicka ett mejl som inte kostar någonting. Till exempel kan du skicka den där 3D-ritningen till ett hus till en människa eller till 3,8 miljarder människor i världen som har internet. Priset är densamma, den marginella kostnaden är noll. För 23 år sedan fanns det ingen du kunde skicka den till, eftersom det inte fanns ett utbyggt internet. Om fyra år är det dubbelt så många användare, ofattbara 7,5 miljarder. (Källa: We are Social aug 2017)

Vad tror du att projekt som organisationsform kommer att ha för betydelse i framtiden?

– Projekt kommer att ha en stor betydelse i framtiden. Det är ju viktigt att kunna testa av vad man gör väldigt snabbt. Och för det krävs en lättroblig och anpassningsbar organisationsform.

Den linjära organisationsformen måste också finnas kvar. Det är en effektiv form för att ta hand om och förvalta det företagen gör bra idag. Hela vår struktur är uppbyggd kring detta. Men ett innovativt projekt, ett disruptivt projekt skulle störa denna form så mycket att det inte finns plats för det; det skulle påverka organisationens immunförsvar. Därför är det viktigt att både försvara projekt som form och hålla den utanför organisationen.

Och hur kommer projektledarens roll att se ut i denna nya värld?

– Projektledarens roll är också mycket viktig. Projektledaren behöver ha god överblick. Att kunna se var innovationen kan få bäst möjligheter att skapa mervärde. En projektledare måste vara nyfiken och drivas av en slags idealism. Idealism är bra av den anledningen att man är driven av att lösa problem i första hand och inte att tjäna pengar. Hittar man rätt kommer pengarna in som följd.

Och vilket stöd ska projektet ha?

– Projektet måste ha mandat från projektägaren och linjen att få utveckla sitt projekt på det sätt som de tror att det gynnas bäst. Det måste vara en tillåtande miljö, så att man kan hitta nya kollegor utanför organisationen, i andra branscher eller på andra marknader, som kan realisera innovationen. De stora möjligheterna finns antagligen inte i den egna organisationen. Dina riktiga kollegor finns utanför.

” Idealism är bra – det löser problem ”

Innovationer

Innovationsforskningen skiljer på radikala och inkrementella innovationer. Radikala (eller omstörtande) innovationer skapar fundamentala förändringar i aktiviteter och beteenden inom en organisation eller bransch. Många radikala innovationer minskar värdet av tidigare kunskap och ökar osäkerheten inom en organisation eller bransch. Inkrementella innovationer innebär små förändringar och förstärker snarare tidigare kunskap inom en organisation.

En radikal innovation kan vara införandet av e-post. E-posten ledde till förändringar i beteenden och hur arbetet organiserades. En inkrementell innovation kan vara en magnetavla som ersätter en vanlig anslagstavla med häftstift. Bytet förenklar, men ändrar inte beteendet.

Omstörtande innovationer kommer in på marknaden "underifrån", och är enklare och billigare än den etablerade teknologin. Ett exempel är hur minidatorer konkurrerade ut stordatorer och hur minidatorn sen blev utkonkurrerad av PC-datorer.

ARRANGÖR:

PROJEKTFORUM



MEMBER OF IPMA

HILTON SLUSSEN
STOCKHOLM
1 DEC 2017

PROJEKT20
FORUM17

TEMA:
INNOVATION



MÄRTHA REHNBERG
Utsedd till
"Leader of Tomorrow"



TOMAS WOLF
Innovationsexpert



AMI HEMVIKEN
Sveriges främsta föreläsare inom
ledarskap och kommunikation

projektforum.se

Huvudsponsor

tieto

Sponsorer





Innovationsguidens 6 steg mot för

Innovationsguiden är ett metodverktyg för att utveckla innovativa lösningar som är framtagen av SKL, Sveriges Kommuner och Landsting. Metoderna utgår från användarens behov och upplevelser men lyfter också fram medarbetarnas och utförarnas perspektiv på utmaningarna.

För att möta framtidens utmaningar behövs nya sätt att tänka och en djupare förståelse för vad som skapar värde för användarna.

Innovationsguiden hjälper till att steg för steg ta sig igenom en utvecklingsprocess. Metoderna och arbetssättet utgår från *användardriven innovation* eller *tjänstedesign*. Något som kan uppfattas som annorlunda med förhållningssättet i användardriven innovation är att ni inte kommer att ha lösningen klar när arbetet påbörjas.

Att hitta lösningar är sällan det största problemet. Innovationsguiden fokus är, att med stöd av användarresearch arbetar med att lösa "rätt" problem – och utvecklar en lösning som skapar verkligt värde för användarna.

Innovationsguidens modell är uppdelad i sex steg som presenteras med översiktliga beskrivningar av hur man kommer igång, vad som är viktigt att tänka på samt *förslag på metoder* som kan användas i de olika stegen. Arbeta igenom stegen lugnt och metodiskt!

STEG 1 Beskriv och hitta en riktning i er utmaning

I det första steget i innovationsprocessen kommer ni välja och ringa in ert utmaningsområde och förstå för vem ni utvecklar. När ni ska beskriva er utmaning – välj en bred ansats från början som är öppen för olika möjligheter och riktningar. För en kommun skulle exempelvis en utmaning kunna vara *"bättre livskvalitet för asylsökande"*. Då har man formulerat en bra, bred och öppen ansats, medan *"en ny mottagning i primärvården för asylsökande"* är för smal och pekar för tidigt mot en lösning.

I slutet av det här steget kommer man ha en gemensam målbild och formulerat utmaningsområde med en tydlig men öppen riktning in i nästa steg.

I detta steg kommer ni:

- Definiera *vad* ni vill utveckla och för *vem*
- Formulera och skriva ner er utmaning utifrån en bred ansats
- Titta på vilka olika aktörer som kan beröras av ert projekt

Tips från coachen!

Dokumentera ert arbete hela tiden. Häng upp saker på väggarna, behåll tidiga skisser, ta bilder när ni arbetar tillsammans. Det blir en förteckning över utvecklingen i er process, ett stöd för att kunna berätta om ert projekt och som inspiration för framtida projekt.



STEG 2 Lär känna era användare

I det här steget kommer ni att undersöka och förstå er målgrupps behov, drivkrafter och upplevelser. Genom att observera, fråga och interagera med användarna får ni en bild av hur ert projekt eller tjänst påverkar deras liv. Insikterna ni får här kommer vara avgörande för hur ni väljer att trätta ner er utmaning i nästa steg. De kommer även ligga till grund för era lösningsförslag som ni tar fram i ett senare skede.

I detta steg kommer ni:

- Besluta hur ni ska nå era användare och vilken metod som passar bäst
- Lära känna era användare, ta reda på hur deras liv och verklighet ser ut
- Tolka och förstå ert samlade material



Tips från coachen!

- **Våga gå ut** och lära av användarna. Sluta anta – börja fråga!
- **Kombinera** gärna olika metoder så att ni får in fler perspektiv.
- Ta stöd av samtalsunderlag – **material att "hålla i"** och prata om: bilder, emojis, lera, rita, ritningar.
- Stanna i utmaningen. **Spring inte på lösningar.** Parkera idéerna på en idéparkeringsplats och ta fram dem senare.

nyelse

STEG 3 Gör det tydligt vad ni vill arbeta vidare med

När ni går in i det här steget kommer ni ha mycket kunskap om era användare. Därför är det inte ovanligt att i detta läge känna sig överväldigad av allt material och det kan vara svårt att veta vad man ska börja med. Nu gäller det att utmana, prioritera och välja vad ni ska arbeta vidare med. Hitta en, eller flera, utvecklingsområden som känns relevanta och hanterbara att fokusera på i det fortsatta utvecklingsarbetet.

I detta steg kommer ni:

- Utmana ert arbete så här långt
- Prioritera era insikter
- Formulera ett eller fler utvecklingsområden

Tips från coachen!

Testa av era utvecklingsområden tidigt i processen. Använd prototyper eller triggermaterial och fråga användaren om de tycker att ni är på rätt spår och be om deras feedback.



STEG 4 Ta fram idéer

I det här steget i innovationsprocessen har ni nu en bra bild av vilka utmaningar som finns och vilka fokusområden ni har valt att arbeta vidare med. Nu gäller det att ta fram många idéer och lösningsförslag till era utmaningar och tänka brett. Här kommer ni kombinera er förståelse för ett specifikt problem och de människor ni utvecklar för, med er kreativitet, för att ta fram idéer, koncept och lösningar.

I detta steg kommer ni:

- Skapa ett kreativt och tillåtande klimat
- Ta fram ett stort urval av idéer
- Bygga vidare på och utveckla era idéer
- Välja, prioritera och konkretisera idéerna

Tips från coachen!

- Ta fram många idéer.
- Lägg ihop olika idéer. Det är sällan en enda idé löser hela problemet.
- Försök inte lösa alla problem på en gång.



STEG 5 Testa idéer med era användare

I det här steget beskrivs hur era idéer kan testas, utvärderas och utvecklas vidare genom att snabbt ta fram enkla prototyper. En prototyp kan vara en vägg av post-it-lappar, ett rollspel, en legomodell, en bildserie eller en film. Med hjälp av en fysisk prototyp är det lättare att undersöka olika typer av lösningar, väga fördelar och nackdelar mot varandra och att upptäcka brister och fallgropar tidigt innan lösningen förverkligas. Prototyperna behöver inte vara avancerade eller ta lång tid att skapa. Det är viktigare att snabbt skapa något, testa det, få feedback, ändra och testa igen. Och att testerna sker *tillsammans med de* som ska använda och utföra tjänsten.

I detta steg kommer ni:

- Ta fram fysiska prototyper på era lösningsförslag
- Testa prototyperna på användare och utförare
- Samla in feedback, justera och testa igen

Tips från coachen!

- Våga testa en idé tidigt i processen med era användare
- En prototyp ska inte vara perfekt, utan enkel och rå – det är lättare för testpersonerna att ge feedback och förslag om prototypen inte är färdig.



STEG 6 Från vision till verklighet

Nu har ni förhoppningsvis ett lösningsförslag som ni bedömer kommer skapa en klar förbättring för både användare och medarbetare. Förverkliga-steget handlar om att "få det att hända". På riktigt. Det finns olika faktorer som kan påverka förverkligandet av ert projekt. Är det en liten förbättring eller en stor förändring ni ska göra? Kräver det mycket förberedelse och tester eller kan börja redan idag? Tänk också igenom i vilken typ av organisation förändringen ska genomföras. Finns det redan en förändringsbenägen kultur och inarbetade rutiner för utveckling av nya tjänster och arbetssätt? Måste ni förändra invanda mönster och själva skapa helt nya rutiner?

I detta steg kommer ni:

- Testa skarpt i liten skala
- Få med alla på tåget
- Kommunicera och berätta om förändringen
- Lägga upp en plan för vad ni behöver göra

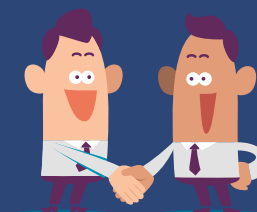
Tips från coachen!

Hur kan vi få människor att ändra ett invant arbetssätt:

Gör det enkelt! Vill du få någon att ändra sitt beteende – gör det enkelt att utföra och visa hur enkelt det är.

Gör det attraktivt! Genom att lyfta fram det som är roligt, nytt eller innovativt fångar du människors uppmärksamhet och stärker viljan till förändring.

Gör det socialt! Människor gör gärna det andra gör. Kan ni visa att er lösning eller något liknande används av andra, lockas vi gärna att göra på samma sätt.



THE BEATLES

I WANT TO HOLD YOUR HAND
I SAW HER STANDING THERE

5112
Capitol
RECORDS



Columbus åkte till fel kontinent,
The Beatles höll på att inte få skivkontrakt
och penicillinet kom till genom ett misslyckande.
Exempel på att det kan bli rätt när det går fel.

Det är bra att

Förhoppningsvis är vi duktiga på att fira segrar. Det är bra för arbetsmoralen, det sätter ett gott exempel och skapar lust och en positiv anda. Tänk så spännande om vi också skulle börja fira misslyckanden som framgångar. "Vi segrade inte den här gången, men vi vann värdefull kunskap och erfarenhet – hurra!"

TEXT BIBBI JOA, MOMENT



Bibbi Joa är konsult hos Moment.

Kreativitet och innovation, snabbhet och ständig förändring – det är visionen för många organisationer. För vissa en nödvändighet för att skapa framgång, hitta nya möjligheter och attrahera arbetskraft.

Samtidigt finns strukturer kvar med avkastningskrav, klassiska styrmodeller och långa beslutsprocesser. Viljan finns, men inte nödvändigtvis förmågan. Vi vill ha innovationskraft, men varför är det så svårt att realisera?

Vilken roll spelar företagskulturen i detta? I Sverige finns det många platta organisationer präglade av öppenhet, transparens och medbestämmande. Men finns det tillit och ett innovationsfrämjande arbetsklimat?

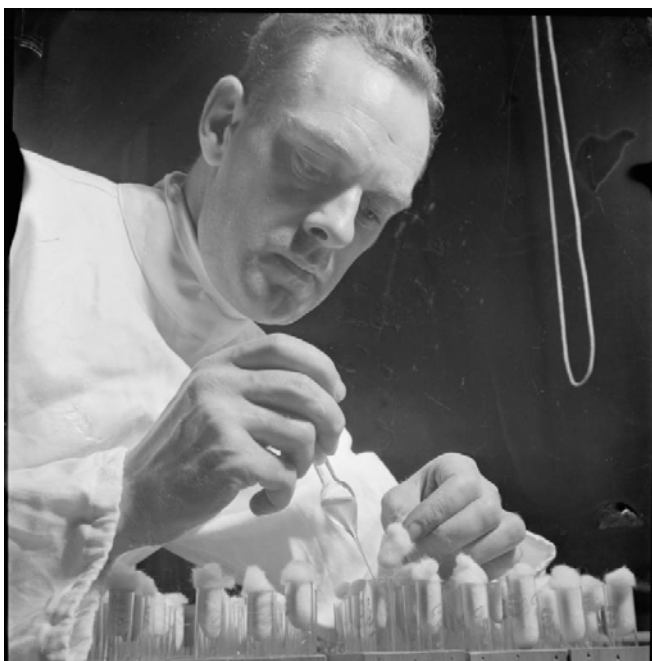
Ingen vill ju i grunden misslyckas eller vara den som får stå med skämshatten på huvudet.

Obehagligt att misslyckas

"Fel, fel, fel, se så kostsamt och pinsamt det blev" – allt från interna gliringar och tappat självförtroende till förstörda karriärer och löpsedlar utan pardon – skalan kan göras lång. Men obehagligt är det.

Så vi följer etablerade processer, riskminimerar och undviker att misslyckas så långt det bara går. Allt enligt regelböcker, best practice och allmän överlevnadskunskap. Och ändå misslyckas sju av tio förändringsinitiativ. Projekt havererar, budgetar överskrids, leveranser brister och önskade effekter uteblir. Detta händer ideligen trots våra insatser att både undvika själva misstagen och att prata om dem efteråt. Misslyckande = dåligt.

Men behöver det vara så? Företag som är kända för sin innovationskraft som till exempel Google välkomnar



t misslyckas

i stället misstag som något positivt. Ett misslyckande kan leda in på ett sidospår som sätter fingret på något annat nytt som ger oss möjlighet att både lära och förbättra. Måhända finns det något att lära även i värsta floppen.

För Google är det en medveten strategi att "vara duktig på att misslyckas". Företaget uppmuntrar sina anställda till att tänka nytt och följa nya idéer men också att det är helt ok att misslyckas.

Detsamma gäller Spotify och det gäller alla anställda, inte bara utpekade produktutvecklare. Innovationskulturen är positiv och tillåtande vilket gör att hela företaget bidrar. Läs mer om det i artikeln på sidan 6.

Columbus, penicillin och The Beatles

Bakom de flesta framgångar ligger en rad motgångar eller misslyckanden. Se på Columbus som beräknade Indien-rutten en smula fel och klev i land i Amerika i stället. Eller penicillinets tillkomst då en bakterieodling fick mögelsvamp och borde ha kasserats, men det gav upphov till en ny idé och vips – en medicinsk sensation var ett faktum. The Beatles kämpade under tidigt sextiotal för att få skivkontrakt, men avfärdades med att "gitarrband är så ute". Tur att de fortsatte att slipa på det, så att det fick bli en framgångssaga.

I projektvärlden då? Hur kan företag bli bättre på

” **Tänk så spännande om vi också skulle börja fira misslyckanden som framgångar.** ”

att ta till alla lärdomar? Lessons learned är en del av alla projektstyrningsmodeller, men vad händer sedan? Kan vi göra något mer förutom att arkivera erfarenheterna i stora projektarkivet?

Tänk så bra det vore med en levande erfarenhetsbank genom projektkontoret, för alla att ösa ur? Eller ett forum för projektledare för att aktivt dela erfarenheter. En lärande och tillåtande projektkultur där återkoppling är en naturlig del.

Organisera din förändring rätt

Förändringsprojekt kan ofta vara stora och komplexa. Då och då hör man om företag som misslyckas med implementeringar av nya affärssystem. Projekten blir mycket dyrare än planerat, levereras för sent och kvalitén upplevs som sämre än förväntat. Vad är det som gör att vissa faktiskt lyckas där många andra misslyckas?

TEXT CATRIN BRODIN



Catrin Brodin.

Erfarenheten säger att det går att påverka resultatet av förändringsprojekt genom att etablera rätt organisation. Olika faktorer för och omständigheter kring förändringen kräver och tillåter olika typer av organisationsformer.

Om det nya systemet ska implementeras i den befintliga linjeorganisationen involveras de tidigt i arbetet. Några personer lösgörs från sina befintliga arbetsuppgifter och blir en del av projektet, andra blir en del av olika referensgrupper. På det sättet tar man till vara kompetensen och skapar tidigt en förankring hos dessa personer.

Jag har varit med om projekt där man gjort liknande förändringsprojekt och inte involverat linjeorganisationen. Det har lett till kaos när det är dags för linjen att ta över projektet.

Det är ofta lockande att lägga projektet utanför linjeorganisationen. Kortsiktigt går det snabbare, eftersom man inte behöver lägga så mycket tid på förankring med linjeorganisationen, men när man kommer till implementering blir det besvärligare att förankra en färdig lösning. Ju tidigare förankringsarbetet görs med linjeorganisationen, desto lättare är det att få med sig dem på tåget.

Om däremot förändringen ska implementeras utanför befintlig linjeorganisation fungerar det bra att lägga projektet utanför.

Val av organisationsform för förändringen

Förklaringsmodellen på nästa sida kan användas som

referens när du funderar på lämplig organisation för ert förändringsprojekt.

Modellen ger dig en indikation på vilken förändringsorganisation som kan vara lämplig utifrån vilken typ av förändring som ska göras. Det är viktigt att inte alla typer av förändringar som genomförs drivs i stora förändringsprojekt. Det bästa är om man lyckas skapa en företagskultur med människor som är vana att hantera mindre förändringar i det dagliga arbetet. Större förändringar med många inblandade kommer troligen alltid behöva drivas i projektform. Det är dock viktigt att påpeka att det är bara ni själva som kan avgöra vilken organisationsform för förändringen som passar er bäst.

Kompetens

Vad är viktigt när man ska sätta ihop ett projektteam för förändringen? Ofta börjar man med att utse en projekt/förändringsledare. Den personen behöver vara kompetent och erfaren inom projekt- och förändringsledning. Personen bör ha en mix av att vara en bra ledare och ha förmåga att arbeta strukturerat.

Förmåga att kommunicera, arbeta i otydliga miljöer och ett visst mått av skinn på näsan, är också bra. Har man även möjlighet att välja någon som har gott förtroende inom organisationen är det att föredra. En sådan person har oftast lättare att få andra att vilja följa med i förändringen.

Övriga personer i projektteamet väljs utifrån vad

Förklaringsmodell – val av organisationsform



det är projektet ska göra. Ett antal specialister inom det specifika området där förändringen ska genomföras bör vara med. Min erfarenhet är att försöka hålla nere antal personer i projektgruppen. Om det är många som är med bör man fundera på att dela upp arbetet i delprojekt, i vissa fall behöver man etablera ett program och en programorganisation som håller ihop de olika delprojekten.

Projektledare vs förändringsledare

I stora projekt som jag har varit med i så har det funnits en projektledare som är ansvarig för till exempel den tekniska implementeringen och en förändringsledare som har varit ansvarig för kommunikation och förankring till alla berörda personer. För att det upplägget ska fungera krävs att dessa två arbetar väldigt nära varandra med en ömsesidig förståelse för varandras arbete.

När det gäller mindre förändringsprojekt är min rekommendation att projektledaren även är förändringsledare. Det vill säga att projektledaren både är ansvarig för den tekniska implementationen och är ansvarig för kommunikation och förankring med alla inblandade. På så sätt kommer båda perspektiven med på ett naturligt sätt.

Involvering via referensgrupper

Ett bra sätt att involvera fler personer i förändringsarbetet utan att de behöver vara med i själva projektet, är att skapa referensgrupper. Det kan man göra oavsett vilken organisationsform man väljer. Jag har goda erfarenheter

av referensgrupper, men man behöver vara noga med att bestämma vad syftet är och kommunicera det för gruppen. Vanligtvis brukar man använda referensgrupper för att testa idéer och lösningar, låta dem bidra med relevant input inför en implementering.

Summering

Fundera noggrant igenom vilken typ av organisation som passar just ert förändringsprojekt bäst. Låt inte organisationsdesignen bli något ni gör av slentrian. Våga göra annorlunda och olika för olika typer av förändringar. När ni är klara med arbetet, utvärdera er organisationsform och analysera vad ni tyckte var bra och vad som inte fungerade.

Viktigt att tänka inför förändringsorganisationen

- Vilket mål har ni med förändringen?
- Var befinner ni er idag?
- Hur stor är förändringen, är det justeringar i en mindre arbetsprocess eller är det en stor strukturell förändring?
- Ska den färdiga lösningen implementeras i befintlig organisation eller inte?
- Hur många personer påverkas?
- Är det flera avdelningar som berörs?
- Behöver ni ny kompetens, ska ni göra det själva eller behövs extern hjälp?



Att leda förändringar: så funkar det – en inspirationsbok om att leda förändringar av Catrin Brodin. Boken kan beställas på www.waygroup.se/contact



Odlinga kulturen och nå resultat

Visst har väl du varit med om att en del projekt går bättre än andra och ibland är det lätt att se varför, men ibland kan det vara lite svårare?

TEXT MIA LILJEBERG

Ofta bottnar det i en sak, kulturen och den sitter inte i väggarna utan den sitter i relationen mellan människor. Kultur finns överallt där det finns minst två människor. Den är summan av hur man kommunicerar i en grupp, hur den är ledd och vilka styrande mekanismer som finns på plats. Därav att en projektledare i ett projekt kan få bra resultat men i ett annat fungerar inte samma åtgärder.

Gemensam nämnare

Jag har haft förmånen att arbeta på fem kontinenter i 14 länder i flertalet projekt i skilda branscher med 40 nationaliteter bland deltagarna. Ibland har vi pratat samma modersmål, ibland har vi pratat engelska, spanska, tyska och även haft tolkar med.

Oavsett språk så finns det en stor gemensam nämnare. Nämligen att vi tror vi förstår varandra bättre än vad vi gör. För att illustrera detta, om du tänker dig att det sitter tio personer i fikarummet och pratar om att köpa en snygg bra bil. Tror du att alla automatiskt menar samma

bilmodell och färg, eller kan det vara så att alla har olika åsikter om vad en snygg bra bil är?

Olika bilder

Vi pratar i ord men tänker oftast i bilder och troligen fick alla upp en varsin bild på sin drömbil.

Exakt samma sak händer i våra projektmöten. Vi tror att vi menar samma sak men tyvärr så är det ofta olika bilder som dyker upp i våra tankar. Så när vi slänger oss med våra abstrakta ord som funktion, service och så vidare så är det troligare att vi ser olika bilder än samma. Om man inte förstår varandra så är det också lätt att upptäcka och peka på bilden för förklaring och kommentar. Men visst, det krävs att man är lite modig för att använda sig av bilder istället för bara ord, eftersom du öppnar upp för att lättare få återkoppling på det du sagt.

Varje organisation är unik

Jag ser varje organisation som ett träd, det vill säga precis som ett träd i skogen så är varje organisation unik.

Tips till projektledare

Samförstånd ger engagemang. Lägg energi på att använda bilder för att snabbare få förankring. Bilder färdas snabbare än ord, därav att modeller och berättelser är starkare än data.

Belys kulturen. Sätt ord på beteenden. Kulturen finns, vare sig du är medveten om den eller inte. Antingen så hjälper eller stjälper kulturen projektet. Du väljer.

Stoltheten är stark. De flesta vill göra ett bra jobb, men har inte alltid de rätta förutsättningarna. Och vi behöver olika saker. Utgå inte från vad du behöver. Fråga "Vad behöver du för att genomföra detta?"

Utgå från det goda syftet. Vi vill göra gott, men det är inte alltid det som sägs förstås på rätt sätt. Var nyfiken och villigt inställd för att hjälpa till att förtydliga frågor och kommentarer.

Ett träd tillhör en sort, men du hittar inte två likadana björkar i skogen och samma sak är det med företagen, de verkar i samma bransch men är ändå unika.

Vad man producerar i sin organisation kan kopieras, men hur man gör det påverkas av kulturen och den är

unik. De anställda och samarbetspartners som bidrar till utvecklingen är snarare som blommor som växer runt trädet, om de så vill. Det vill säga en blomma kan välja att växa nära ett träd om den mår bra av det. För organisationer är det ännu viktigare att förstå att det är medarbetarna som väljer var de vill vara.

Så gör det enkelt att välja, såväl för medarbetare som för kunder. Men glöm inte alla externa parter som samverkar med en organisation. Gör det enkelt för dem att förstå kulturen också.

När kulturen väl slagit rot så är den stark och bildar sin egen motståndskraft mot förändringar. Kulturen är ett resultat av samspelet mellan styrning, ledarskap och kommunikation och ibland kan det vara svårt att se när man är mitt i den.

MIA LILJEBERG

är förändringsledare, utbildare och rådgivare. Hon lär ut tekniker för att lyckas och vilka fallgropar man ska undvika med modernt ledarskap. Mia varvar teori, praktiska exempel med interaktiva övningar och ni får med er verktyg för att ta ert team till en ny nivå. Hon är föreläsare och utbildare inom kommunikation och ledarskap utifrån hjärnforskning och inspirerar på ett enkelt och kunnigt sätt med innovativa verktyg.



Maximera nyttan och effekterna i era projekt.

I vårt utbildningsutbud har vi grund- och fördjupningsutbildningar inom projektledning som ger dig nödvändiga kunskaper för att effektivt driva projekt i din organisation. Lär dig att säkerställa affärsnyttan och lyckas med dina projekt – varje gång!

■ Projektrevision – 2 dagar

Göteborg 20 november
Stockholm 19 mars

■ Projektledning – 3 dagar

Malmö 16 oktober • 26 februari
Stockholm 20 november • 17 januari
Göteborg 18 december • 19 mars

■ Projektledarcertifiering Project Management Professional (PMP)® – 5 dagar

Stockholm 30 oktober • 22 januari
Göteborg 4 december

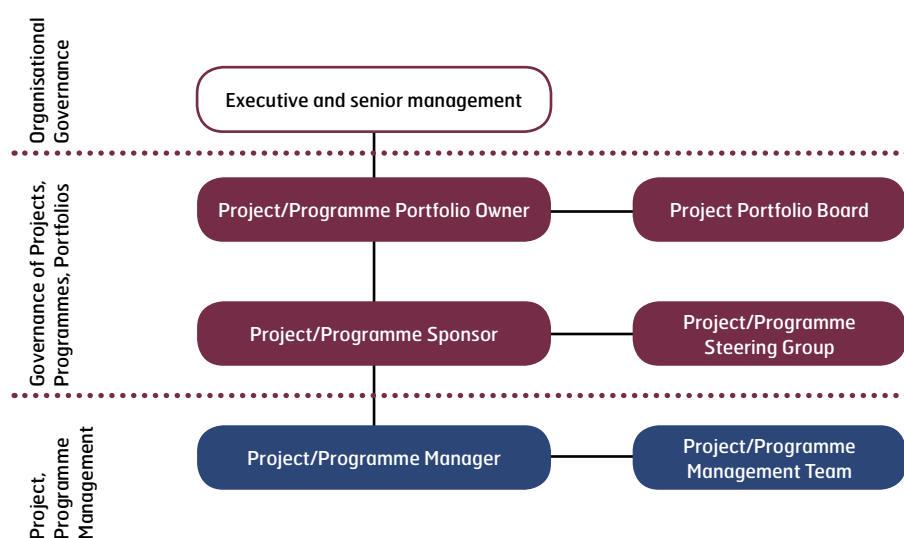


"Vi använde CANEAs metod för hur man reviderar projekt i ett tids- och resursmässigt stort och strategiskt viktigt projekt. Systematiskt skaffade sig revisions-teamet grepp om ett såväl tekniskt som organisatoriskt mycket komplext projekt. Teamet från CANEA och E.ON följde metoden för projektrevision och allt eftersom blev hela bilden av projektets status tydlig. Revisionen gav oss värdefull information som blev till grund för avgörande beslut om projektets fortskridande. Jag är imponerad av resultatet och vill rekommendera andra att göra projektrevisioner systematiskt."

Robert Tretinjak,
Programchef E.ON Elnät AB

Ny Governance-standard

I slutet av juni publicerades den nya internationella och svenska standarden **Governance för Projekt, Program och Portföljer** (SS-ISO – 21505 Vägledning för styrning av projekt, program och portföljer.) **Denna artikel beskriver värdet av att särskilja mellan Management och Governance och att införa governance i organisationens ledningssystem.**



De flesta företag har en etablerad governance för exempelvis IT, inköp, risk, miljö, hållbarhet. Nu finns även en SS-ISO standard för implementering av styrning av alla projekt, program eller projektportföljer i ledningssystemet.

Projektledningsmodellerna blir allt mer omfattande, men utan att särskilja vad som är styrande krav (governance) och vad som är stödjande metodiker och processer. Governance-standarderna ger vägledning åt ledningen för organisationer, projektkontor och kvalitetsfunktioner att vara tydligare i sin styrning av projekten, programmen eller projektportföljerna.

För den exakta definitionen hänvisas till engelska definitionen i standarden, eftersom standarden inte är översatt till svenska. Enkelt kan man säga att styrningen

av samtliga projekt i en organisation är ett ramverk av styrningsprinciper, roller och ansvar samt organ och forum för beslut, vilket bör vara integrerat i ledningssystemet.

De flesta organisationer har styrning av sina projekt genom att man använder en traditionell sekventiell management styrmodell, som beskriver "hur" varje projektledare ska styra och leda det enskilda projektet. Men vanligen särskiljer man inte vad som är management och vad som är governance. Detta blir särskilt tydligt i organisationer som både har en sekventiell (vattenfall) och en agil projektstyrmodell. Organisationens krav på projekten bör vara samma, oavsett hur de genomförs. Här finns nu möjligheter att få vägledning av den nya standarden.

Governance-standarderna beskriver ramverket (markerade vinröda i figuren) för styrning av projekt, program och portföljer

samt ger en vägledning för vad som bör ingå i organisationens styrning av dessa. Den första utgåvan är enbart en vägledning för bedömning eller verifiering av befintlig styrning (governance) för projekt, program eller portföljer. Råd för implementering av standarden finns i en informativ bilaga.

Målgruppen är den eller de som är ansvariga för styrningen av alla projekt, program eller portföljer inom en organisation (ofta projektägaren). Detta är vanligen den högsta exekutiva ledningen med stöd av chefen för projektkontoret och kvalitetsfunktionen. Sponsorer och projektstyrgrupper är också en målgrupp, då de utgör länken mellan projektägaren och projektledaren.

För att kunna nå ovanstående målgrupp är standarden kortfattad och uppbyggd av delar som kan implementeras självständigt, beroende på om styrningen ska omfatta alla projekt, alla program, alla portföljer eller till och med kombinationer av dessa.

För en första implementering av Project-Governance i ledningssystemet, kan det räcka med att uppfylla kraven i kapitel 6 Governance of Projects, som bara är på tre sidor. Projektstyrningen gäller då för den del av verksamheten som genomförs som projekt och måste komplettera befintlig styrning av organisationen. Beskrivningen kan vara allt från några meningar i toppstyrinstruktionen och/eller en egen policy eller instruktion, men med hänvisning till projekt management processer eller metoder (som kan vara mer omfattande).

THOMAS CARLQVIST

på Vattenfall Generation har varit SIS (Sveriges) representant från starten 2012 i internationella arbetsgruppen för utvecklingen av standarden för Project, programme and portfolio management — Guidance on governance (ISOTC258WG2).



Framtidens projektledare kommer att göra skillnad

Tatjana Sadkov är certifierad på B-nivå och menar att certifieringen har haft stor betydelse för hennes yrkesmässiga utveckling. Projektledning innebär mycket ledarskap och det är här framtidens projektledare kommer att kunna göra skillnad, säger hon.

TEXT ANDREAS LINDBERG

Tatjana Sadkov är verksamhetsutvecklare och projektledare i Västra Götalandsregionen IT. Det senaste projektet hon arbetat i handlar om att utveckla ett gemensamt projektledarverktyg. I stället för att köpa in ett färdigt verktyg valde de att utveckla ett eget system med mallar och metoder. Tidigare har hon arbetat med programmet "Patos" för regionen. Patosprogrammet syftar till att korta svarstiderna, kvalitetssäkra och digitalisera patologiprocessen samt förbättra informationsutbyte via en gemensam infrastruktur och förvaltning för ökat patientfokus.

– Jag älskar mitt jobb, säger Tatjana. Här jobbar man för hela samhället, det är fantastiskt att få driva ett projekt som faktiskt kommer att hjälpa människor. Det kan ju rädda liv!

Tatjana är även certifierad på B-nivå enligt IPMA. Certifieringen gjorde hon under tiden hon arbetade som konsult på Fujitsu Services för några år sedan. Certifieringen ingick i ett projektledarprogram, men var frivilligt.

– Jag tyckte det verkade väldigt bra att få papper på att man kan projektledning, inte bara för min egen del, utan för företaget också, slår Tatjana fast.

Processen med certifieringen tog ett halvår och åtskilliga timmars arbete.

– Det var det värt, säger Tatjana. Alla gånger Framför allt att gå igenom de delar som handlar om en själv, hur man fungerar som projektledare, ens starka och svaga sidor. Att man får ett kvitto på att man är senior projektledare är naturligtvis väldigt bra. Det är inte bara något man säger, jag har papper på det.

– Ett av det bästa med certifieringen är att man har en diskussionspartner under processens gång. Genom den personen fick jag kontinuerlig återkoppling på mitt beteende och mitt sätt att agera som projektledare. Att göra den bedömningen själv är näst intill omöjligt.

– Jag har haft mycket hjälp av certifieringen i mitt arbete som projektledare. Att göra de här reflektionerna om mitt beteende har varit mycket nyttigt när jag utvärderade mig själv i de projekt jag är med. Jag fick fundera mycket över vad jag själv kan göra bättre och min egen roll i gruppen.

Tatjana har även gått en UGL-kurs (Utveckling av Grupp och Ledarskap) och ser fördelar med att ha båda erfarenheterna.

– Projektledning är inte bara metoder och verktyg. Det innebär mycket ledarskap, förändringsledning och förståelse för kunden och deras verksamhet. Därför kommer framtidens projektledare att göra skillnad. Jag tror att den ökade digitaliseringen och utvecklingen inom IT gör att det går att styra mindre komplexa projekt med hjälp av AI och automation i större grad. Det som behövs i framtiden är att projektledarna blir duktigare på att leda och driva program, kunna förstå affärs- och verksamhetskrav och styra mot kundens strategier.

– Certifieringen klargör vilka bitar man kan förbättra sig i och det gör att man hela tiden kan utveckla sig. Mina assessorer gav mig återkopplingen att jag nu kan och bör utveckla min yrkesroll som projektledare och bredda mig till andra branscher, inte bara IT, där jag har mina rötter.

Tatjana hade ett utvecklingssamtal med sin chef hos en tidigare arbetsgivare och berättade om återkopplingen från IPMA, vilket ledde till att hon fick arbeta med ett stort projekt på Volvo AB inom ett tekniskt område som hon inte hade kompetens, men eftersom den fanns i gruppen, så blev hennes roll mer att renodla projektledningen.

– Det gjorde att jag blev duktigare på metoder, processer och ledarskap, berättar Tatjana. Det var väldigt roligt och det ledde till att jag blev mer fokuserad på det coachande ledarskapet.

– Jag hade inte haft möjlighet att kunna ta klivet in i rollen som exempelvis programledare inom digitala transformationer, om jag inte hade haft certifieringen.

– Nästa år är det dags att recertifiera mig. Det ska bli jättespännande, säger Tatjana Sadkov.



Tatjana Sadkov är certifierad på B-nivå.

Projekt nätverk Västsverige

Tatjana Sadkov är nyfiken på se vilket intresse det finns att starta och driva ett projekt nätverk i Västsverige. Erfarenhetsutbyte, föreläsningar, studiebesök, att titta på projektledning och projektledarrollen, framtidsfrågor med mera. Kontakta henne på: tatjana.sadkov@vgregion.se



Så hanterar du risker i projekt

Har du sett filmen "Men in Black 3"? I den tredje delen av filmen introduceras utomjordingen Griffin som har en fantastisk superkraft: han kan se många olika versioner av framtiden. Tänk om du skulle kunna förutse framtiden och ha förmågan att uppskatta sannolikheten av en händelse? Vilket underbart liv det skulle vara!

TEXT: ANJA DJURIC, WEBFORUM

Vi kanske aldrig kommer kunna ha Griffins superkraft, men vi kan vara inspirerade av den. Du kanske redan hört att det bästa sättet att se framtiden är att planera strategiskt för den. Lyckligtvis är riskhantering en kunskap och en superkraft som du kan lära med tiden och utveckla i praktiken.

Följande artikel förklarar vad riskhantering är och hur du kan tillämpa en riskhanteringsstrategi på ditt projekt. Vi diskuterar principerna och processen för riskhantering.

Riskhantering i projekt – vad innebär det?

Det går inte alltid som man har planerat: resurser försvinner mitt under ett viktigt projekt, pengarna räcker inte till, underleverantören försätts i konkurs... Ja, livet är fullt av överraskningar. Hur gör du för att förbereda dig inför vad som kan komma att hända? Du är väl inte en chanstagare?

Nästan alla risker beror på människan och kan förebyggas. Det har ingenting med ödet att göra. Riskhantering upplevs ofta som diffust och skrämmande eftersom begreppet "risk" för de flesta är skrämmande i sig. Det är även så för de som fick lära sig den officiella definitionen av riskhantering:

Riskhantering är en process av identifiering, analysering och åtgärdsplanering av riskfaktorer under hela projektet och med fokus på målen.

De flesta organisationer jobbar med riskhantering i dag men det är inte så många av de som har en systematisk och effektiv riskhantering. Allt inom ett projekt fungerar inte alltid perfekt, men riskerna kan minimeras och påverkan reduceras. Låter det här utopiskt?

Det är helt normalt att något onormalt inträffar

Riskhantering upplevs ofta som ett ankare, en mur av armerad betong kring ditt projekt. Något som ska göras för att det står så i regelverket och företagspolicyn. I stället för att bidra till framgångsresan tar din riskhanteringsprocess dina resurser och försenar projektleveransen. Vad gör du för fel?

Som projektledare måste du jobba proaktivt för att identifiera och hantera inre och yttre risker och hot mot projektets framgång. Även små störningar kan leda till en händelsekedja som i värsta fall hotar inte bara ditt projekt utan hela organisationens verksamhet.

Tänk på att organisationer som försatts i konkurs har ofta ett eller ett par år innan konkursen befunnit sig i en problem-situation som de sedan aldrig återhämtat sig från. Du vill inte vara där, eller hur?

Riskhanteringen förbättrar projektets möjligheter till framgång. Projektledare som kan identifiera och kontrollera befintliga risker har både beredskap och förmåga att agera även efter att en risk skett. Riskidentifiering förutsätter samarbete. Individuella som jobbar i ett företag har olika roller. Även om du som projektledare ansvarar för risker i dina projekt är det viktigt att hela organisationen också är med på tåget. Att hantera risker är allas uppgift. Var och en bör ansvara för

riskhanteringen i det egna arbetet. Samtidigt, riskhantering är mest effektivt om alla samarbetar. Gemensam riskhantering i projekt baseras på kontinuerlig interaktion för att utbyta kunskap och förståelse mellan projektets aktörer, vilket minimerar chansen att de negativa riskerna inträffar och maximerar möjligheter.

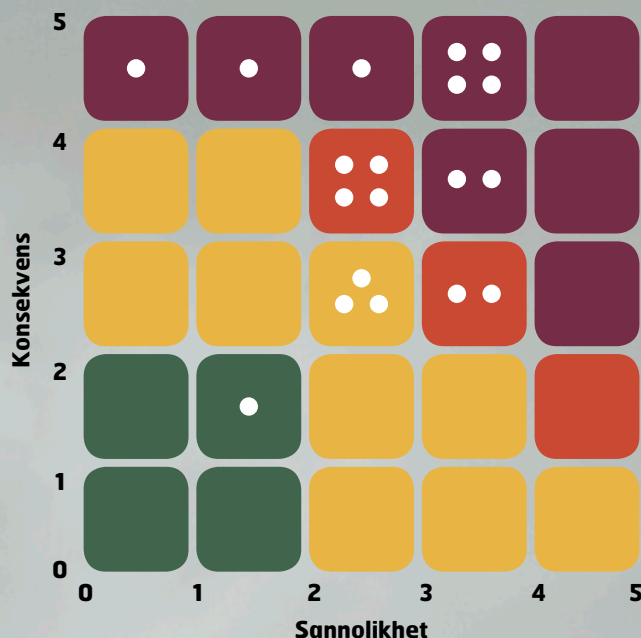
Så hur gör man då?

Okända risker är omöjliga att kontrollera och därför behöver alla jobba med riskidentifiering. Riskidentifiering förutsätter samarbete. Det är ganska vanligt att personal har delade meningar om vilka detaljer som är kritiska och vad som ska definieras som en risk.

Utgångspunkten vid riskidentifiering är en kritisk och fördomsfri inställning. Därefter behövs ett verktyg som garanterar att granskningen är tillräckligt omfattande och systematisk. Det finns många olika verktyg som kan underlätta ditt arbete. Att ha ett verktyg för riskhantering i projekt underlättar ditt arbete genom att tydliggöra varför, vad, av vem och hur riskhantering ska bedrivas. Som projektledare kan du säkerställa effektivitet och ha en överblick och koll på riskstatus.

Kom ihåg att alla risker inte kan elimineras. Åtgärderna bör i första hand inriktas på de största riskerna. Ett bra verktyg hjälper dig att värdera och beakta riskerna i tillräckligt omfattande grad. Med hjälp av olika riskanalysmetoder är det möjligt att värdera sannolikheten och konsekvensen på en skala från 1 till 5, där 1 står för låg och 5 för hög.

Vill du veta mer? Kontakta David Björk, VD på Webforum. www.webforum.com



Diagrammet ovan illustrerar ett antal risker från ett eller flera projekt (de vita prickarna) värderade efter sannolikhet och konsekvens.

A woman with long, wavy red hair and blue eyes is the central focus. She is wearing a simple grey long-sleeved t-shirt and has her arms crossed. She is looking directly at the camera with a slight, confident smile. On her left wrist, she wears a black leather watch with a gold-colored buckle. The background is a blurred office environment with large windows and other people working at desks.

Få kontr över din

oll vardag

Att planera är att förbereda sig inför kommande utmaningar, uppgifter och åtaganden. Under planeringsarbetet åskådliggörs aktiviteter och händelser som på det ena eller andra sättet påverkar din vardag och framtid. Vid planeringen analyserar och väger du olika scenarion och möjligheter för att prioritera och klargöra vad och när något ska exekveras.

TEXT: FREDDIE PALMGREN, LARSSON & CO

Planering ökar möjligheten till framgång samt ökar kvalitén på det du utför. Här följer ett antal exempel på hur du kan agera för att nå en mer stressfri och samtidigt effektivare vardag. Välj ut de exempel som du känner passar dig bäst och försök använda dem som ett slags mantra i din vardag.

Att hushålla med tiden

De finns de som menar att vi lägger så mycket som hälften av vår arbetstid på saker som anses "brådsakande" men som egentligen inte är det.

- Våga säga nej och prioritera det som är viktigt, det som är värdeskapande.
- Avböj mötesinbjudningar till möten vilka du vet att du inte kan bidra till det faktiska resultatet. Att vara restriktiv i sitt mötesdeltagande är ett enkelt och mycket effektivt sätt att hushålla med sin tid.
- Utför enklare uppgifter som kräver en mindre insats så snart du kan. På så sätt undviker du att flera små uppgifter "läggs på hög" och blir en senare börda.
- När en medarbetare kommer rusande in på ditt kontor och påstår sig ha något brådsakande fråga dig lugnt och genomtänkt, är ärendet så viktigt att jag bör prioritera bort något annat i min kalender eller kan det vänta?
- Vi behöver alla tid för reflektion, eftertanke. Att reflektera är en bakåtriktad aktivitet då du analyserar och begrundar genomförda aktiviteter, beslut och annat för att klargöra framtida behov och åtgärder. Reflektion är också en tid för återhämtning.
- Ta för vana att ha en stående bokning över minst två timmar varje vecka i din kalender för reflektion. Under denna tid stänger du dörren om dig, slår av telefoner och datorn för att skapa utrymme och tid för dig själv. Ta dig tid att reflektera över dagen, veckan eller året. Ladda batterierna och kom stärkt ut ur kontoret. För att göra reflektionen mer konkret kan du med fördel föra dagbok över dessa stunder.

Planera och prioritera

Det krävs disciplin att inte använda en stående bokning till annat än vad som från början var tänkt. Slarva inte med detta utan utnyttja bokningen till vad den var tänkt för, eftertanke.

- Avgränsa din att-göra-lista till 1, 2 och 3 prioriteringar. 1 kan vara aktiviteter som är viktiga för din långsiktiga framgång, 2 kan vara angeläget, men inte så viktigt som prioritering 1, prioritering 3 är det som kan utföras om tiden tillåter. Uppgifter som inte kan klassificeras inom någon av de tre prioriteringar ska inte utföras.
- Större aktiviteter kan kräva en längre kontinuerlig tid utan avbrott. Lägg därför in "tidsblock" i din planering för dessa större aktiviteter. Om någon vill nå dig under ett tidsblock, säger du artigt men bestämt, "jag är ledsen, men jag är upptagen", du får återkomma vid ett senare tillfälle.
- Planera aldrig dina dagar fulla av aktiviteter. Lämna tid (buffert) för nödsituationer, särskilda sysslor eller annat.
- Skjut inte upp det du kan göra nu till senare. Ibland kan du höra personer säga, "ring mig när du kan så bokar vi ett möte". Mer effektivt är naturligtvis att svara, "låt oss spara varandra ett samtal och boka in det redan nu".
- Återanvänd material. Många gånger har ett liknande arbetet redan utförts. Återanvänd material som mallar, brev, dokument, presentationer och annat. Uppfinn inte hjulet igen.

Nio steg för ett bra ledarskap

Checklista – nio beteenden som utgör grunden för ett gott ledarskap.

Vad är egentligen ett bra ledarskap? Ibland kan det vara nyttigt att gå tillbaka till grunderna och påminna sig om de verkligt viktiga egenskaperna som utgör ledarskapets kärna. Min tolkning av begreppet ledarskap är att det är det beteende och förhållningssätt du har gentemot dina medarbetare. Utifrån den enkla definitionen kommer här några konkreta tips på vilka beteenden som en ledare bör ägna tid och energi åt. Se det som en checklista – finns det några specifika ledaregenskaper som du behöver utveckla mer?

STEG 1 Tydlig kommunikation
Ett bra sätt att skapa ett bra ledarskap och därmed motiverade medarbetare är att ha en mycket tydlig kommunikation. När medarbetare förstår vad de ska göra blir de mer aktiva och på sikt mer motiverade. Så tydliggör vilka förväntningar du har på dina medarbetare. Tänk också på att kommunikation också innefattar lyssnande, så se till att lyssna mer på dem och att lyssna aktivt. Att gå "ronden" varje dag och småprata med medarbetare är ett konkret beteende som verkligen gör skillnad.

STEG 2 Skapa en vi-känsla, en bra laganda
Ett bra sätt att leda är att skapa en stark vi-känsla, en stolthet att tillhöra teamet. Skapa ett starkt "tillsammans", alltså. Gör saker som gör gruppen stolta. Denna kraft gör att alla kan mycket mer än var och en för sig själv; helheten blir större än summan av delarna. Du måste ha goda relationer till var och en i teamet, så det räcker inte att arbeta med gruppen, utan du måste även arbeta med alla individuellt. Boka in regelbundna, korta, one-to-ones. Det tar tid, men det är det värt!

STEG 3 Belys individuell prestation
Återkoppla medarbetares prestationer till verksamhetens mål. Att alla medarbetare ser att deras individuella insats gör skillnad är viktigt för ett bra ledarskap. Detta gäller alla från receptionisten till de högsta cheferna. Meningsfullhet är ett bra sätt att skapa bra ledarskap.

STEG 4 Ställ krav
En ledare har modet att ställa krav och att ha förväntningar. Att vara alltför snäll kan vara ett faktiskt problem. Medarbetare mår bra av tydliga och rimliga förväntningar på leverans. Se steg ett.

STEG 5 Fokusera på att öka medarbetares förmåga
Det är din uppgift som ledare att skapa förutsättningar för att medarbetare ska kunna leverera. Då krävs det att du fokuserar på att öka deras förmåga. De ska över tid ha rätt kunskaper och verktyg för att göra en optimal arbetsinsats. Satsa således mycket på kompetensutveckling. Kompetens kostar, jag vet, men inkompetens kostar alltid mer.

STEG 6 Våga ta beslut
En betydande del av ledarskapet är att våga ta beslut. Det krävs mod för att fatta beslut. Träna dig således i beslutsfattande för att bli en bättre ledare.

STEG 7 Förutsägbart ledarskap
Ledarskapet bör i möjligaste mån vara konsekvent. Alla medarbetare måste kunna förvänta sig en jämn leverans av ledarskap. En viss variation kan säkert kryddas, men det får inte vara inkonsekventa beslut och vacklande kring mål och visioner.

STEG 8 Arbeta hållbart och långsiktigt
Måna om de anställdas fysiska och psykiska hälsa. Var uppmärksam på signaler som tyder på att medarbetare känner stress och press under längre perioder. Uppmuntra fysisk och mental träning om cirka 30 minuter per dag! Att varje timme ta fem minuters paus med några mentala och fysiska övningar är ett beteende som kommer att generera mycket positivt.

STEG 9 Arbetsglädje
Fokusera på att göra arbetet roligt och enkelt. Vi spenderar mycket tid på arbetsplatsen och därför är det viktigt att det är en god och trivsamt stämning. Ha som regel att det bör skrattas minst en gång per dag!

THOMAS LUNDQVIST

är civilekonom och ledarskapsexpert. Thomas arbetar idag som författare, föreläsare och chefscoach. Hans passion för ledarskap och beteendeproblem är något som han vill sprida och dela med andra.



De falska syntesernas förbannelse

Mer om Markus Hällgrens forskning finns på:
 Markus hemsida:
www.markushallgren.com
 Forskargruppens hemsida:
www.tripleED.com
 Markus podcast:
www.extremecontexts.com



Markus Hällgren är professor vid Umeå Universitet.

Många har säkert sett skämtteckningen här intill. Att förändra sig själv är inte en lätt uppgift. Det är inte på något sätt lättare att ändra på en hel organisation. Kanske till och med svårare då det är fler viljor, mål och politiska processer som ska samsas.

Vi har under ett par år följt en organisations förändring och de utmaningar som följer av att i grunden ändra ledningsstrukturen och sättet att arbeta.

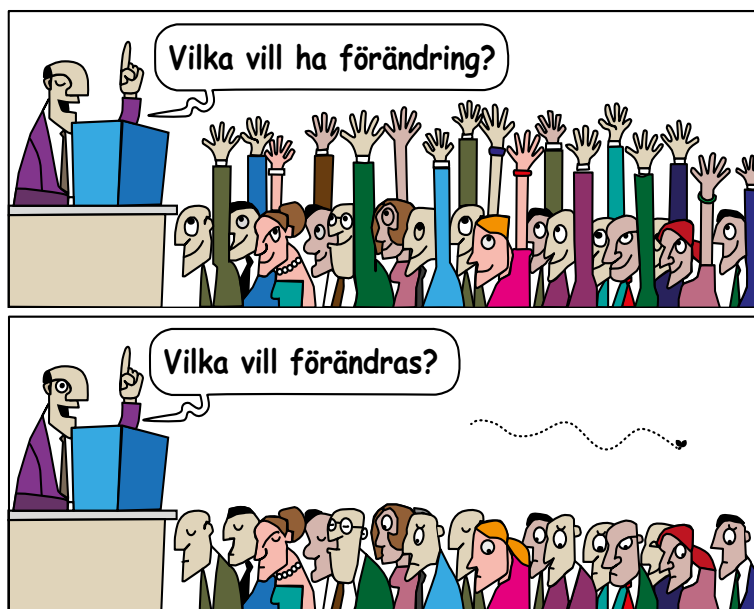
Som så många andra organisationsförändringar genomfördes den här förändringen under flera år och av en dedikerad projektgrupp. Vad som komplicerade projektgruppens arbete var att direktiven som skulle ligga till grund för projektgruppen och organisationens framtida sätt att arbeta redan från början innehöll ett antal paradoxer.

Bland annat skulle ledningsstrukturen centraliseras samtidigt som den operativa verksamheten skulle decentraliseras. Även om det i viss mån rör sig om två operativa nivåer går de inte att särskilja då verksamheterna är nära sammankopplade. För organisationen innebar den här och liknande paradoxer, ett stort problem. För de som skulle utforma det nya sättet att arbeta var problemet än större.

I en delaktighetsprocess utsågs ett antal grupper som hade ansvar för olika frågor. I en arbetsgrupp som studerades lite noggrannare fann vi att paradoxerna inledningsvis uppmärksammades genom att gruppens deltagare artikulerade sina erfarenheter och farhågor. I nästa steg diskuterade gruppen spänningarna som uppstod när de artikulerade erfarenheterna.

Genom att diskutera spänningarna skapade gruppen också i vissa fall undantag som tillät dem att visa på vad som framstod som en lösning. Det var dock sällan lösningarna som gruppen föreslog var faktiska lösningar på paradoxerna. De falska lösningarna möjliggjordes genom att bland annat uttryckligen säga åt gruppmedlemmar att inte återigen nämna en viss problematik.

De föreslagna lösningarna kom därför att tillåta arbetsgruppen att lösa sin uppgift och lämna ett förslag – en falsk syntes – där paradoxerna förblev olösta och intakta. Konsekvensen var att "lösningarna" även i fortsättningen innehöll den problematik som arbetsgruppen



redan inledningsvis identifierat.

Senare visade sig att problematiken var i allra högsta grad reell på operationell nivå vilket i sig minskade motivationen och förmågan till förändring eftersom det inte finns en tydlig väg framåt.

För den eller de som står där framme inför en mängd ivriga åhörare och vill förändra sättet att arbeta är det viktigt att tänka på att de som arbetar i organisationen inte är dumma.

Organisationens medlemmar kommer att göra vad de kan för att lösa de problem de ställs inför. Om problemet inte går att lösa är det troligt att en falsk syntes som ser ut som en lösning kommer att presenteras. För att undvika de falska synteserna som paradoxer ger upphov till måste ledningen ta fullt ansvar såväl i muntliga och skriftliga direktiv.

För en arbetsgrupp som ställs inför att lösa uppenbara paradoxer är grupprocessen viktigast. Alla gruppens medlemmar måste få komma till tals samtidigt som gruppen i sin helhet måste känna sig trygg i att kunna presentera ett förslag som problematiserar snarare än löser. När de falska synteserna uteblir kommer också fler armar att resas mot skyn och uttrycka förändringsvilja.

Projektforums styrelse

I ett tidigare nummer av Projektvärlden presenterade vi Projektforums nye ordförande Petter Frynégård. Nu har turen kommit till nästa person: Robert Sickeldal, som är Management Consultant och Senior Project Manager, samt certifierad IPMA-B.

Vad arbetar du med?

Jag arbetar som konsult inom IT-Management och projektledning. Efter drygt 20 års erfarenhet av projektledning, i både rollen som konsult såväl som anställd, driver jag numera eget bolag. För närvarande arbetar jag på uppdrag av Volvo Cars i Torslanda.

Vilka framgångsfaktorer är viktiga för att lyckas med projekt?

1. Se till att projektets ägarskap är tydligt, i synnerhet vad gäller att realisera projektets resultat.
2. Tydlig kommunikation, till rätt intressenter, både inom och utom projektet är A och O.
3. Säkra att projektets styrgrupp är väl representerad och har tillräckliga mandat för att stödja projektet.



Vad är innovativa projekt för dig?

1. Projekt där man behöver utveckla nya och/eller kraftigt anpassa arbetsmodeller och metoder för projektets behov.
2. Där projektets resultat innebär nytänkande, banbrytande produkter/processer till exempel, där man behöver utveckla ny kunskap för att leverera.

Hur tror du att projekt kommer att bedrivas i framtiden?

Min gissning är, åtminstone inom IT, att vi får färre stora, komplexa projekt till förmån för mindre med större inslag av agila metoder och tätare leveranser i stället för en "big-bang approach".

Projektforum 1 dec 2017



PROJEKT20
FORUM17

Projektforum 2017 går av stapeln den 1 december på Hilton Slussen i Stockholm. Vi vänder oss till projektledare i alla branscher. Temat för årets konferens är Innovation.

Vad är innovativt ledarskap och hur skapar du en projektmiljö där kunden står i fokus och det är möjligt – för att inte säga nödvändigt – för innovativa idéer att utvecklas?

En innovation är något nytt som förändrar beteenden. Som projektledare är du med och skapar morgondagens samhälle. Hur kan du som projektledare möjliggöra att innova-

tion går från att vara ett buzz word till att bli verklighet? Det handlar om att inspirera medarbetare och organisationer att göra sådant som inte gjorts förut eller att göra saker på annorlunda sätt.

Kom till Projektforum den 1 december och inspireras av hur andra organisationer arbetar med innovation och det agila ledarskapet.

Key note speakers är Ami Hemviken och Märtha Rehnberg.

Varmt välkomna!
Mer info och anmälan på www.projektforum.se

Att undvika tristess – insikter från Mount Everest



Julfrukost den 15 december kl. 7.30-10.00

Markus Hällgren, professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan på Umeå Universitet gästar oss den 15 december. Vi bjuder på julfrukost.

I presentationen får ni följa med en expedition till Mount Everest, där en av de största riskerna paradoxalt nog är just tristess. Fokus i presentationen ligger på att ge er insikter och verktyg som ni själva kan applicera i era projekt eller organisationer för att undvika uttråkad personal.

Markus Hällgren är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan på Umeå Universitet och leder forskningsprogrammet Extreme Environments, Everyday Decisions (TripleED) som fokuserar på vardagens betydelse för beslut och organisering i farliga miljöer. Bland annat har Hällgren studerat projektformens tillkortakommanden, rutiner, byråkrati och gruppdynamik inom akutsjukvård, klättringsexpeditioner, polisens omorganisering, större byggprojekt och IT-projekt.

Frukosten äger rum på Svenskt Projektforums kansli, Svärdvägen 9 i Danderyd. *Varmt välkomna!*

Vilket ledarskap behövs för dagens och framtidens projekt?

För att lyckas leda ett projekt på ett framgångsrikt sätt behövs kompetens på många områden. I takt med att metoder, verktyg och tekniker utvecklas allt snabbare ställer jag mig frågan: Vilket ledarskap behövs för att lyckas idag och i framtidens projekt? Skiljer sig dagens kompetenskrav på att arbeta med människor (och robotar) från gårdagens "best practice" eller inte? Mitt svar är, de skiljer sig väsentligt.

De människor jag omger mig med i dag är annorlunda än för 40 år sedan. Ett exempel på detta är vad dagens ungdomar rankar högst jämfört med vad svaret blev på 1980-talet. I dag är värdegrund, hållbarhet, innovation, kollektiv utveckling och godhet högst på listan men fanns inte med för 40 år sedan. De flesta har koll på sina värderingar, syfte och mål och har en god uppfattning om vad de vill se hos sin ledare.

Vilka kompetenser behöver dagens och framtidens ledare? Ja förutom de traditionella kompetenskraven – som för övrigt måste finnas – integritet, bedömningsförmåga, uthållig, beslutsförmåga, analytisk förmåga, karisma och kommunikationsförmåga behöver dagens ledare vara ödmjuka, anpassningsbara, visionära och hyperengagerade. De fyra sistnämnda är kanske de viktigaste kompetenserna för att kunna leda dagens och framtidens projekt.

Vi pratar om det agila ledarskapet som kan tillämpas på alla branscher, i alla kulturer, i alla projekt. Framgången i det agila ledarskapet ligger i att ständigt observera små förändringar i och utanför projektet och vid behov kompensera, ändra eller förnya, fatta beslut på fakta och inte tolkning av fakta samt att uppmuntra framdrift i hög hastighet framför den perfekta leveransen.

Den stora framgångsfaktorn ligger i att ledaren bidrar maximalt till en framgångsrik framdrift och inte tvärtom.

Svenskt Projektforum har i sin nya kompetensmodell med alla kompetenser som en framgångsrik ledare behöver – i dag och i framtiden. Ett certifikat borgar för ett bra ledarskap och kompetens på att bidra i projektet.

Välkommen till Svenskt Projektforum!



PER-OLOF SANDBERG
CERTIFIERINGSANSVARIG
SVENSKT PROJEKTFORUM

Nätverksträff i en stad som flyttar

I det gigantiska projekt där stora delar av Kiruna ska flytta, krävs ett förstklassigt samarbete mellan olika intressenter. Kiruna kommun och LKAB visar vägen till förmågan att hantera människor genom samhällsomvandlingen.

Ett 30-tal personer deltog i Projekt nätverk Norr som hade sin träff i världens största underjordiska järnmalmsgruva. Temat var "Vilken kompetens behöver du som projektledare i framtiden för att vara valbar?"

Workshopledaren Per-Olof Sandberg från Svenskt Projektforum ställde frågor som gruppen fick diskutera kring: Vad är ett framgångsrikt projekt? Det kan vara att tidplanen håller, att ekonomin är i balans eller att beställaren är nöjd med resultatet. Men inget projekt är lyckat förrän alla intressenter är nöjda. Ett projekt är mer komplext än att bara beställaren är nöjd. Alla inblandade bör kunna se sin del i resultatet.

Om begreppet projekt kommer att förändras till år 2025 så tror vi att vi i

framtiden behöver kompetenta och certifierade projektledare för att leda projekt framgångsrikt i mål.

Förmågan att leda i projekt är den kompetens som blir viktigast som projektledare 2025. Det är alltså de mjuka värdena som blir alltmer viktiga framöver, därför behöver vi få styrgrupper och beställare att förstå att om de vill ha framgångsrika projekt – satsa då på projektledarens ledaregenskaper.

Nätverket besökte även det nya stadshuset i Kiruna som håller på att byggas i den nya stadsdelen. Representanter från LKAB, Kiruna kommun och PEAB berättade om samhällsomvandlingen där en tredjedel av samhället berörs av flytten. Projektet har redan börjat och pågår till år 2035. Det som är unikt är just samarbetet



Så här tänker sig arkitekterna att det nya stadshuset i Kiruna kommer att se ut.

mellan olika intressenter, expertområden, arbetsgrupper som fått träffas för att lyfta sina önskemål.

Nästa höst 2018 står stadshuset klar för inflyttning och begreppet "Kirunas vardagsrum" ska leva vidare i den nya byggnaden.

ULRIKA BACKESTRÖM



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, Nyttorealiserig, 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 (P30®)
- 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)
- OBM – Organisationsutveckling genom beteendeförändring (3 dagar)
- Effektiv förändringsledning – metod (3 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



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

Leverera framgångsrika projekt, gå utbildning hos CANEA!

Kurser i Stockholm, Göteborg och Malmö

- Projektrevision, 2 dagar
 - 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 du boka utbildning, har du frågor eller vill du anpassa en utbildning?
Kontakta oss på tel 010-459 00 11.



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

Allt du som chef behöver veta – på en halvdag

På en förmiddag ger Chef Seminarium dig den viktigaste kunskapen inom de mest affärskritiska områdena. De främsta experterna ger dig aktuella fakta, verktyg och delar med sig av sina bästa metoder inom varje ämne. Varje seminarium avslutas med ett lunchingel.

Nästa Chef Seminarium: "Lyft era möten – så blir ni effektiva och kreativa"

30 november 09.00–12.00. Bättre och mer effektiva möten sparar tid och minskar stressen på arbetsplatsen. En mötesstrategi hjälper oss också att nå våra mål snabbare, samtidigt som vi förbättrar den sociala arbetsmiljön.

Läs mer på: Chef.se/seminarium



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

- Praktisk projektledning, 4 dagar
- Prosci Change Management, 3 dagar
- Portföljstyrning med PM3, 2 dagar
- Scrum, Lean och mycket mer Agile, 4 dagar
- Leading Safe 4.5, 2 dagar
- Prince 2 practitioner, 2 dagar
- Projektledarprogrammet, 10 dagar
- Praktisk projektledning steg 2, 3 dagar
- Projektledaren, gruppen och ledarskapet, 4 dagar
- PMI certifiering – preparandkurs, 4 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
- Preparandsimulatorens X-AM PMP 5th, 20 h

Blended-learning koncept offereras på förfrågan.



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

Projektledarprogrammet 11 dagar
Malmö: 31 januari 2018
Stockholm 15 februari 2018
Göteborg: 22 mars 2018
Kalmar: 6 mars 2018

Projektledarutbildning, intensiv 5 dagar, varav 3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap
Stockholm: v 21, Ronneby Brunn: v 15

Vi genomför även **Projektägarutbildning**
Projektmedarbetarutbildning

Kundanpassade utbildningar i projektkunskap och ledarskap

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



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

Praktisk Projektledning – Att planera
Göteborg: 27–29 nov, 19–21 feb, 19–21 april, 16–18 maj 2018
Stockholm: 22–24 nov, 7–9 feb, 17–19 april, 28–30 maj 2018
Örebro: 6–8 dec, 12–14 feb, 16–18 april, 11–13 juni 2018

Praktisk Projektledning – Att leda
Göteborg: 12–14 dec, 19–21 mars, 21–23 maj 2018
Stockholm: 8–10 nov, 19–21 mars, 15–17 maj 2018
Örebro: 27–29 nov, 26–28 feb, 7–9 maj 2018

Practical project management, planning (eng):
Stockholm: 27–29 nov, 7–9 mars 2018
Informationshantering - GDPR - Den nya dataskyddsförordningen i praktiken: Sthlm: 16 nov, 14 dec, 21 feb 2018
Att dokumentera i projekt. Sthlm: 13-14 nov, 25-26 april 2018
Att arbeta i projekt. Sthlm: 29-30 jan 2018

Sveriges största företags- och organisationsutbildare med det bredaste utbudet på 30-talet orter. Hitta fler utbildningar, datum och orter på www.lexicon.se



Pejl AB
08-732 80 35 pejlgruppen@pejl.se
Information: www.pejl.se

Öppna-, Interna- och Onlinekurser

- Introd. projektarbete 12 dec
- Portföljstyrning 6 dec
- Programstyrning 11 dec
- Styrgruppsarbete 29 nov
- Projektägarutbildning+cert 7 dec
- Projektledarutbildning+cert 5-6 dec
- Projektledarutbildning erfarna inkl. cert 28 nov
- Projektledarskap kommunikation/samarbete 14 dec
- Projektdeltagarutbildning
- Praktisk projektledning metoder/analyser
- Pejl Effektanalys metodik 14 dec
- Förstudiearbete 19 dec
- Projektverktyg Smartsheet™ 14 dec



STF Ingenjörutbildning 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. Start 15 februari 2018
Diplomerad byggprojektledare. Start 5 december
Agil projektledning med puls. 6-8 december
MBA för ingenjörer. Start 17 januari 2018
Ny som chef – Det tydliga ledarskapet.
Förhandling. 15-17 november
Retorik – Övertyga om teknik.
Företagsekonomi för icke-ekonomer. 11-12 december

Hör gärna av dig för diskussion om företagsanpassade utbildningar.



WESTHAGEN UTBILDNING AB
060-17 83 40
info@westhagen.se www.westhagen.se

Certifierad projektledare (12 dagar)
Start 12 februari 2018
Professionell Projektledare (9 dagar)
Projektmedarbetare (5 dagar)
Start 14 mars 2018
Projektorienterat arbetssätt (4 dagar)
Beställare och styrgrupp i projekt (3 dagar)

Bli tryggare i din roll – ANMÄL DIG IDAG!
Besök vår hemsida för referenser



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, Steg 1. Conducted in English (3 dagar)
PPS, Steg 2. Fördjupad projektstyrning (3 dagar)
PPS, Projektledarskap. Ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)
PPS, Styrgrupp och beställare. Styrgruppens och beställarens 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)
PPS Effektstyrning. Metodkurs om nyttorealiserings (1 dag)

Även företagsinternt enligt överenskommelse.



IPMA- registrerade projektledar- utbildningar

IPMA-registrerade utbildningar är projektledarutbildningar som är verifierade utifrån IPMAs internationella ramverk, det vill säga 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

B NIVÅ

Stig af Klercker, Etteplan Sweden
Kristine Gustafsson, IPsoft Professional Services
Mikael Kressner, Lexher
Anders Ljungblad, Vattenfall
Olof Rosengren, Trafikverket
Anne Rosengren, Candaloo Consulting
Mikael Sjöstedt, Svenska kraftnät
Martin Stenmark, Atlas Copco Industrial Technique

C NIVÅ

Andreas Björck, Vattenfall AB
Camilla Englund, TeliaSonera
Christian Hekmati, Transcendent Group
Agneta Johansson, Vattenfall
Ann-Catrine Persson, Ejendals
Lars Skoglund, ÅF
Magnus Stendrake, PostNord
Stefan Ventura, Nethouse

D NIVÅ


Fredrik Axelsson, Trafikverket
Stefan Axelsson, Stefan Axelsson
Jonas Berglund, Elicit Syd
Guojing Chen, ÅF Infrastructure
Linda Ekstrand, Studsvik
Mattias Hätting, EVRY Consulting
Nicoline Jakobsson, ÅF Infrastructure
Elvedin Kovac, Uppsala universitet
Henrik Larsson, Halmstads kommun
Olle Larsson, Privat
Anna Melin, Halmstad kommun
Andreas Nilsson, Elicit Syd
Per Petersson, Vattenfall
Sofie Stigsson, ÅF
Sabina Söderberg, Halmstads kommun, teknik- och fritidsförvaltningen
Christer Vikström, Enköpings Kommun

B RECERTIFIERING

Martin Adolfsen, Tieto
Mattias Ejbe, Moveria
Peter Jonsson, Intraservice

C RECERTIFIERING

Urban Kauma, Trafikverket
Jörgen Landin, Cygate
Julia Wittsell, Fujitsu

	GÅR I MÅNGA AVSNITT	↓	ÄR INTE DEN SOM TAR DET KALLT		↓	TRÄNAS PÅ GYM NATT-KÄRLET	FATTAR KINESER VID BORD	RÖD DAG	↓	FÅR FOLK ATT SE RÖTT	FULL AV TRADITIONER	
	SER-VERKAR DÅNSKAR	→					*					
	MISSAR AV MINDRE FORMAT	→					KÄREN UTAN ANMÄRKNING		*			
	PEKA			HUDFÄRG LÄGGA PÅ EN REM						EN I EN FÖRENING	FÖRDELAR BÖRDA	
	→ *						LÖPS I RÅGERI KNÖLGUBBE					
	SKJUTER SLOFOCK UPP TILL						*				DEN ÄR LÅNG FÖR EN DEL PENDLARE	GRANN GOJA
	VILL IVRIG KOMMA TILL		GATTON			DRAR VI IN HELA TIDEN			FÖRBRUKA			
VINGLADE VINGLAD UT FRÅN?	→							SYNS MED LÅNGHALM SPOLA				
↓	VIRVLAR I OKTOBER-BLÅST	↓	GÅR MOT CENTRUM SLÅS I TAVLING	↓	GJORDE HOVDAM FINT HUMAN	GASTAR GAST SÄGS OM GIFT		VÄGEN BORT KALL DRYCK			*	
↓												
BRUKAR INGEN							KÖTRÄFF HÖGST I LÅGSTADIET		*	SES I KUBFORM TAS AV UTELAG		
FISK SOM OFTA RÖKS		*		STYCKE FÖR TVÅ KELTISK DANS				FINFÖRDELADE BRUKAR EJ KRUKA				
TES SOM TESTAS						ADELS-TITEL DYRKAS			OST-VALUTA SPORRAR FAKTARE		*	
SMALTE IHOP		MARLEYS GEBIT MÅL FÖR LITEN						DE ANVÄNDS PARVIS		*		
→					SVÄNG PÅ MÅLAGÅRK							
						HYSER EJ VÄNLIGT			TAR HARAR		SVANTE DREJENSTAM 2017	
TIDNINGSPRONOMEN			TYCKTE SOMMAREN VAR FÖR KORT			*		HAR EN DEL I LÄNTA FJÄRRAR				

©MEDIARKRYSS

Lös kryssset och vinn

Lösningen består av de tio 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 1 februari 2018.

As a member you get:

PRICE: 1225 kr (incl. VAT)

annual 100 kr membership fee, 900 kr competence package.

The competence package is our collective name for the entire range of membership benefits.



INCLUDED IN MEMBERSHIP:

- 4 issues of the magazine Projektvärlden
- 4 issues of the magazine Chef
- Newsletter
- Project network
- Project workshops
- Discount on IPMA Certification
- Discount on the book ICB 4.0 (Framework for IPMA certification)
- Discount on the event Projektverktygsdagen
- Discount on the event Projektforum
- Discount on external fairs and seminars (total value: ca 8 000 kr/year)



Keep an eye out for more offers on www.projektforum.se

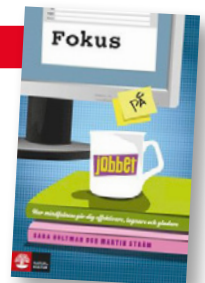
	GÖR SMÅTT TILL STÖRT	RITUAL MED TÄR	ROLLAS PÅ	N	AR SOVANDE	FJÄRR-PREFIX	R	KAN DRAS AT BLIK DLIG
	P	E	D	A	N	T	E	R
	GÖR FÖR-NOUD	L	E	R	LYFTER ALDRIG BIFORM	E	M	U
	AR A MEN INTE B	V	O	K	A	L	TEST SOM BEHOVER UTKEDAS	T
	SE SMÅTT PÅ OMGIVNINGEN	A	GES SKOPFIS FATAGNA	O	V	E	T	T
	AKTER-DEL	K	I	S	A	AKTI-VERAR APPARAT KUNGLÖRT	O	N
	B	A	K	R	EDE-GÖRA MASORT	R	U	V
	FLATA FAR-KOSTER DEN AR DELAD	F	L	O	T	T	A	R
	RÄKNAS VI TILL	P	R	O	J	E	K	T
	EFFEKT-GÖKANDE LUPPEHALL KITLA	K	M	E	D	S	K	Y
SKRÄ-MORNA DET AR VIBST SA	R	H						
VILL ÖMSINT	S	F	A	R	L	B	R	
RUNT ORD AR EN OLESBAR BOK	F	A	R	L	B	R	J	
KAN HAN SLA PÅ ETT SNÖRE	K	A	N	S	L	A	G	
BRIL-JERAT	L	B	R	J	E	R	A	
KAN KÄNKSE BLI AVBLÅST VID BRISTEN PÅ BLÅST	K	A	N	S	L	A	G	
HÖJA STÅN-DARDEN	R	E	N	O	V	E	R	
TANGO-KAVALLER RÄLLER TYST	A	D	A	N	S	Ö	R	
L	O	T	S	A	R	G	A	
AR SÅR SOM VARAR LÄNGE	O	L	Ä	K	T	A		
FÖRLAG-GÅ BOK KAN BLI LJUS	F	Ö	R	L	A	G		
LEDER RÄTT LED ...KING-COLE	N	A	T	R	A	D	E	
SKOLDEL KÖLD-MEN	V	T	S	I	L	V	E	
SILVER GÖR DY-KANDEN	A	G						
BYTA SITT YTTRE	O	P	A	N	A	U	M	
FLYGAN-DE PETER NAGOT ATT FARA	P	A	N	A	U	M	A	
HALS-DUK TVÅ FÖR CAESAR	A	M	I	N	A	U	M	
AN-SIKTS-UTTRYCK FISK	I	N	A	U	M	A		
KÖR MED FOLK PÅ SJÖN TRAD	T	A	X	I	B	A	T	
THJERMAN MINSKA MOLEKYL-KÖRELSE	T	A	X	I	B	A	T	
FÖR FÖR-VÄRING LITE TONGA	E	T	U	I	D	E	R	
TANKE-BYGGEN	I	D	E	R	S	Å	L	
BLIR INROPAT UTROPAT	S	Å	L					
K	N	A	S	I	G	A		
SLITIT HART	K	N	E	G	A	T		
SPÄNTE-PRÖJENSTAN 2017	A						A	

Rätt lösning i nr 3-2017 var "Satellit".

We congratulate the winners who had the correct solution for the previous crossword.

BOOK TO MEMBERSHIP PRICE

Just now you can as a member in Projektforum buy the book **Fokus på jobbet** for 79 kr (retail price 99 kr). Go in on bokus.com and search for "fokus på jobbet". Choose the bound book for 99 kr. Choose campaign code Fokus. The offer is valid until and with the 31 dec.



POSTTIDNING B

Returadress:
Svenskt Projektforum
Svärdvägen 9
182 33 Danderyd



ANTURA PROJECTS PROJEKT PORTFÖLJ & RESURS - HANTERING

Upptäck kraften i Antura Projects

SMARTA FUNKTIONER

En helhetslösning där du adderar funktioner utifrån din verksamhets behov.

KORT STARTSTRÄCKA

Snabbt att införa, enkelt att använda.

BEVISAD NYTTA

Över 200 000 nöjda användare i mer än 50 länder.