

# Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 3/2016

Agila kontakter

Certifiering  
som utvecklar

Undvik tidsläckage

Nyttorealiserings

TEMA:  
UNIKA PROJEKT

# FLEXIBEL

*Skolledaren Lina Axelsson Kihlblom  
ändrade schemat var sjätte vecka*

SID 6-9

Webbinarium:

"60 min  
CANEA Project"

Lär dig mer om  
systemet, anmäl dig  
via [www.canea.se](http://www.canea.se)

 **CANEA project**

# En ny generation projektverktyg

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



**Kort sagt, en ny generation projektverktyg!**

## Egenskaper:

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

## Funktioner:

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

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

Tomas Ekström, Kvalitetschef  
och ansvarig för projektmetodik  
Kinnarps



Exempel på kunder som använder CANEA Project:



















Läs mer om CANEA Project på [www.canea.se](http://www.canea.se)

Tel: 010-459 00 00 [info@canea.se](mailto:info@canea.se)



# INNEHÅLL 3•2016

## TEMA: Unika projekt

Ledare	4
Lina Axelsson Kihlblom: Jag vill inte vara en trivseltant!	6
4 viktiga agila kontakter	10
Certifiering utvecklar dig som projektledare	12
Så åtgärdar du tidsläckage	14
Unika projekt	17
Så skapas nytta i projektet	20
Psykologi för projektledare	22
Projektledaren som får med alla på tåget	24
Effektivare möten – undvik misstagen	26
Projektarbetsappar	28
Medlemssidan	30
Certifiering	31
Kurskalendern	32–33
Projektkrysset	34
Korsordslösning, förmåner	35

Missa inte  
Projektforum  
2 dec

### Effektivare möten

Karin Hedén delar med sig av de vanligaste mötesmisstagen och ger sina bästa tips på hur man undviker dem.

Sid 26



### Unika projekt



### Skidbacke på taket

Ett exempel på ett unikt projekt. Flera intressanta exempel finns att läsa i denna artikel.

Sid 17–19

### Psykologi



### Psykologi för projektledare

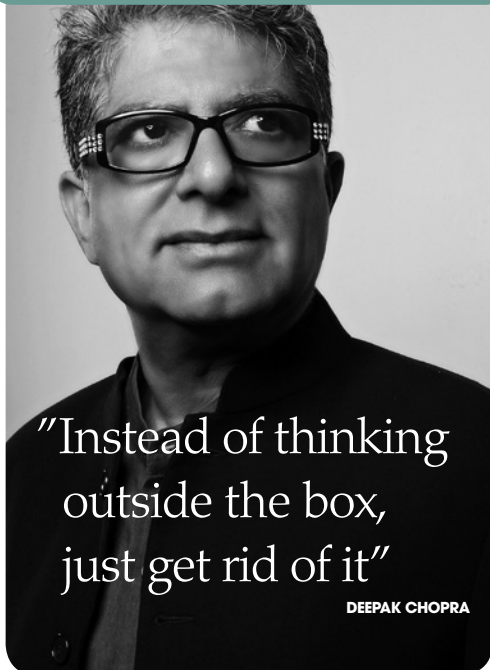
Leif E Andersson berättar om hur man kan använda psykologiska metoder i sitt projektarbete.

Sid 22

Appar för  
ditt projektarbete Sid 28



## CITATET



“Instead of thinking outside the box, just get rid of it”

DEEPAK CHOPRA

## Projekt VÄRLDEN

### SVENSKT PROJEKTFORUM

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

### ANSVARIG UTGIVARE

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

### REDAKTÖR

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

### PRODUKTION

**Alinea Förlag.** www.alineaforlag.se  
**Grafisk form:** Anna Bergstrand, 24 punkter  
**Omslagsbild:** Johannes Frandsén  
**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 2016** Se projektforum.se

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

## LEDARE

# Nya tag i höst

**H**östen är här och med den nya tag och utmaningar för oss på Svenskt Projektforum. Vi startar nya projekt och som vanligt ett antal certifieringsomgångar.

Vi har nu vuxit in i våra nya lokaler på Svärdvägen 9 och vi trivs utomordentligt bra. Kom gärna förbi på en kopp kaffe om du har vägarna förbi.

**PEP (Project Excellence Preparation)**, baserat på IPMA:s Project Excellence Baseline utvecklas vidare och vi har nu haft två utbildningar i Sverige och en utbildning för våra nordiska systerföreningar som också visar stort intresse för PEP. Vi hoppas också att vi under året kan knyta upp nya kontakter med andra föreningar i Europa. Vi har fortlöpande utbildningar i PEP så du som önskar dig bättre projekt, titta på vår hemsida och anmäl dig till nästa tillfälle.

Vi får mycket positiv feedback och uppskattning för ett lovande koncept som är enkelt och har kort uppstartssträcka men ger stora effekter.

**Project Governance är** som vanligt ett synnerligen angeläget område att beröra, så vi har tagit fram en tilläggsmodul till PEP som hanterar Project Governance. Modulen ingår nu också i PEP-utbildningen.

Detta nummer av Projektvärlden fokuserar på unika projekt och vi får bland annat insikt i hur man kan arbeta agilt inom skolvärlden samt korta nedslag i intressanta projekt världen över.

Som vanligt försöker vi att skapa så mycket medlemsnytta som möjligt med våra olika aktiviteter och tjänster. Nätverken är enligt våra medlemsenkäter en mycket viktig plattform så titta på hemsidan efter olika möten och har du en bra idé om ett nätverk kanske i din egen stad så hör av dig till kansliet för att diskutera hur vi bäst skapar ett sådant.

**Vi är en medlemsorganisation** och som sådan behöver vi input och engagemang från er medlemmar, så hör av dig till Pia eller till mig om du vill engagera dig lite mer i svenskt Projektforum.

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

Till sist vill jag tipsa om att vi anordnar Projektforum den 2 december, i samma lyckade format som i fjol. Boka in dagen i kalendern redan nu.

*Jag ser fram mot en händelserik höst!*



Rolf Berndtson  
Ordförande Projektforum



**Svenskt Projektforum**

The Swedish Project Management Association

Adress: Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd  
Telefon: 08-22 14 13 (telefonid 10-16)  
E-post: info@projektforum.se, www.projektforum.se

# PPS

## Praktisk projektstyrning

Komplett stöd för hela projektverksamheten

[tieto.se/pps](https://tieto.se/pps)



**tieto**



**Lina Axelsson Kihlblom:**

# Jag vill inte vara en trivseltant!

**Lina Axelsson Kihlblom har gjort sig känd som "superrektorn" som lyckades förbättra resultaten på Ronnaskolan i Södertälje så att andelen niondeklassare som var behöriga till gymnasiet ökade från 55 procent till 75 procent. Hon menar att framgångsreceptet bland annat handlar om ett tydligt ledarskap, flexibilitet, engagemang och organisationsförmåga.**

TEXT ANDREAS LINDBERG  
BILD JOHANNES FRANCSÉN



**D**et saknas inte engagemang hos Lina Axelsson Kihlblom. Hon brinner verkligen för sitt intresse för skolan och att åstadkomma förändringar. Numera är hon grundskolechef i Haninge kommun söder om Stockholm. Men det var som rektor för Ronnaskolan i Södertälje hon blev känd.

– Organiseringen av en skola avgör hur effektiv den är, säger Lina. Lärarna måste vara, och är ofta flexibla i sin roll i klassrummet, men det gäller också att skolledningen är flexibel för att du ska få en förändring till stånd.

– Skolan har av tradition alltid arbetat med ett tillbakablickande i stället för att titta framåt och jobba med prognoser. När terminen är slut utvärderar vi och kanske gör vissa förändringar till nästa termin.

Lina införde som rektor på Ronnaskolan ett system där de utvärderade betydligt oftare. Om det behövdes förändringar, ändrade de schemat och det kunde ske mitt i terminen. Ibland gjorde de ett nytt schema var sjätte vecka. Man skulle kunna likna det med agil projektledning. Exempelvis kunde ett arbetslag bestämma att en grupp elever ska intensivläsa tre ämnen under en månad eller enbart jobba med läsförståelse i ett par veckor.

– Vad är det vi prioriterar, frågar Lina? Skolan har bara en uppgift, jag hade bara ett mål, det handlar ju om liv och död! Då måste du göra om organisationen, även om det är mitt i terminen. Vilket annat industriföretag skulle vänta till nästa termin om man såg att det behövdes en snabb omorganisation? Skolan är ibland fast i gamla normer.

**Lina menar att** skolan och näringslivet har många likheter, men också skillnader som man kan lära av från båda håll.

– I skolan har vi tydliga tecken på hur det går, men vi tar inte så mycket tillvara på dem, säger Lina. Skolans tilltro att reparera är låg.

Lina menar att som chef eller projektledare måste du ha medvetenhet och en förmåga att förändra.

– Går man in som chef och tror att det man gör och säger inte har någon som helst betydelse, så påverkar det alla, menar hon. När man utövar ett ledarskap är det viktigt att förstå den inverkan man har på andra.

– Det är nyttigt att ställa frågan: Vad är det jag pratar om? Om jag som chef eller projektledare pratar om oväsentliga saker så kommer mina kollegor eller arbetsgruppen också att göra det, men pratar jag bara om måluppfyllelse, så kommer andra att följa efter.

Men hur gick det till att åstadkomma de resultat som Lina lyckades med? Hon lyckades ju förändra saker som många trodde var omöjliga att förändra.

– Jag satte upp mål, kommunicerade dem och var väldigt tydlig, säger hon. Sedan kunde jag härröra allt jag gjorde och de beslut jag fattade så att det passade in under målet. Jag hade ett klart mål (att öka antalet behöriga till gymnasiet). För att göra det möjligt måste du jobba med tät uppföljning och då måste organisationen vara anpassad efter detta. På Ronnaskolan fanns inte den organisationen, då blev jag tvungen att skapa den.

– När du organiserar så är det viktigt att du jobbar med tydlighet i organisationen, slår Lina fast. Mycket i skolan bara sker, för så har man alltid gjort. Men hur organiserar man för bristande utbildningsbakgrund hos föräldrarna? Hur organiserar du för att det finns många pojkar på skolan? Hur organiserar du för att många elever har utländsk bakgrund?

Det är inte alls enkelt. Men det måste göras, även om det är svårt, menar Lina och kastar ut en provokativ fråga:

A woman with brown hair pulled back, wearing black-rimmed glasses and a black blazer over a black top, is sitting on a dark stone ledge. She is leaning against a light-colored, textured wall. The background is slightly out of focus, showing a concrete ledge and a wall. The text is overlaid on the image in white, bold font, flanked by large, stylized quotation marks in a reddish-brown color.

**” Som chef eller projektledare  
kan du nå långt genom att  
verka med språket. ”**



– Vad är det som akademikerbarn har, som ensamstående invandramorsor saknar? Hur kompenseras man för det här i skolan? En sådan skola måste ha tänkt till tio gånger. Har man jobbat länge på samma ställe så är det lättare att låta det gå på som vanligt i stället för att göra om schemat mitt i terminen. Men det är eleverna som får betala priset om man inte gör något.

– De som inte förstår värdet av att elever ska lyckas, vågar heller inte stöka till i lärarrummet. Men som chef eller ledare måste du vara lite besvärlig ibland. Du måste våga fatta obeqväma beslut. Min roll var inte att agera trivseltant.

– En organisation har ett språk, säger Lina. En organisation som bara pratar helhet eller individ saknar språket för mellangrupper. En skola, en klass eller till och med en familj kan bestå av olika grupper. Du kan dela in den i pojkar, flickor, vuxna eller barn och anpassa förutsättningarna för respektive grupp.

Lina menar att man ska göra särskilda insatser för de grupper eller individer som inte klarar målen. Men insatsen får inte vara längre än tre veckor. Och den ska ha ett mycket tydligt syfte.

– De som sattes i obs-klasser förr, förstod inte vad syftet var och de sattes där bara för att hållas avskilda från de andra. Om du tydliggör för eleven att du ska gå här tre timmar varje dag i tre veckor för att du ska klara betyget i svenska, så är målsättningen klar. Du måste fundera på vad är det för språk organisationen kommunicerar.

**Lina menar att** tydliga regler skapar en form av trygghet. Det är inte reglerna som är problemet, utan bristen på konsekvenser, eller otydliga konsekvenser.

– Det är viktigt att du kan prioritera, säger Lina. De som inte kommer in på gymnasiet har mycket större risk att hamna i problem som droger och kriminalitet. Skolan har ett ansvar för detta och vi måste få till en ändring av de här tendenserna. Traditionen i skolan har varit att en elev som går tio år i skolan och får F i betyg i ett eller flera ämnen år efter år, har inte utsatts för några beslut som skulle förändrat situationen.

– Vi måste organisera för att få till en förändring, säger Lina. För signalvärdet är att tillåta en sådan brist eller ett fel är destruktivt. Eleven försöker se hur länge han eller hon klarar sig, hur länge det går att komma undan. I vårt system så går det ganska lätt. Istället borde vi tänka: Hur ska vi stötta eleven? Hur kan vi få hen att lyckas i undervisningen? Det är bättre att fatta ett obeqvämt beslut än att bara låta det vara. Beslut är en form av engagemang, som skapar tillit.

Lina återkommer flera gånger till att det handlar om tillit och trygghet. Och här menar hon är kopplingen till näringslivet tydlig. Det har funnits, och kanske fortfarande finns en tendens i samhället som säger att trygghet skapar passiva människor. Men så är det inte, enligt Lina. Hon menar att trygghet är en viktig grund för att du ska kunna få fokus. De senare åren har man trots att motsat-

sen till trygghet, det vill säga rädsla, skapar motivation.

– Men det är tvärtom, säger Lina bestämt. Det är en politisk vändning som har skett. De chefer eller projektledare som använder rädsla i sitt ledarskap kan åstadkomma snabba effekter, men det skapar ingen lojalitet och man får andra bieffekter i stället. När rädsla kommer in i bilden är det svårt att hålla fokus på rätt saker. I dag kommer 14 procent inte in på gymnasiet, tidigare kom alla in. Jag frågar mig: på vilket sätt det nya synsättet gynnar dem som inte har gymnasiebehörighet?

**Hur hittar man** då morötterna som gör att lärare eller ledare ska arbeta hängivet mot målet?

– Du måste våga måla upp målbilden, säger Lina. Som chef eller projektledare kan du nå långt genom att verka med språket. Hur beskriver du känslan eller bilden av att nå fram? Hur kommer det låta, smaka, kännas? Alla måste känna hur du kommer att känna. Jag kan säga till medarbetarna: "Ni kan tänka er vad de andra kommer att säga när vi når fram. Åh, vad stolta vi kommer att vara!" Den upplevelsen är individuell, så du måste locka fram en känsla för vad det betyder för varje individ.

– Som ledare måste du våga uttala målet, säger Lina Axelsson Kihlblom. Du måste visa att man drömmer om det. Vissa vågar inte sätta sin ledarroll på spel.

– "Vi ska bli lite bättre" är inget konkret och bra mål. I stället kan du säga: "Vi ska nå 90 procent om tre år." Om vi inte når det, så ses jag som misslyckad som ledare. Men det är viktigt att våga ta risken att misslyckas. Annars ska man inte vara ledare.

– Mitt mål är att Haninge ska ligga över länsgenomsnittet i betyg om tre år. Och man är på god väg. En ökning med fem procentenheter bara det senaste året. Målet är tio.



**Lina Axelsson Kihlbloms senaste bok.**

**NAMN:** Lina Axelsson Kihlblom.

**ÅLDER:** 46.

**YRKE:** Grundskolechef i Haninge, ledamot i regeringens skolkommision.

**BOR:** Lägenhet i Huddinge.

**FAMILJ:** Två döttrar på åtta respektive nio år.

**FÖDD OCH UPPVUXEN:** Har två äldre tvillingbröder, Per och Pål. Växte upp på landet i Gisslarbo utanför Kolsva.

**BAKGRUND:** Har arbetat som jurist på ett exportföretag och med EU-rätt i Bryssel. Var under en period chef för marknadskommunikation på ett IT-företag på Irland. Har arbetat som obehörig lärare i matematik, kemi och engelska och som skolinspektör på Skolverket. Har startat och varit rektor på tre friskolor i Stockholm och Nacka. Rektor på Ronnaskolan.

**BESKRIV DIG SJÄLV:** Kreativ, driven, ibland ofrivilligt komisk, penntjuv.





# 4 viktiga agila kontakter

**Att vara projektledare för ett agilt projekt ställer ofta lite extra krav på dig som projektledare. Här får du en sammanställning av de fyra viktigaste kontaktytorna.**

TEXT HÅKAN APPELGREN

**B**eroende på vilken typ av utvecklingsorganisation du har tillgång till, det vill säga projektteam som är knutna till dig eller fasta team som finns i en utvecklingsorganisation, så kommer du ha nya kontaktytor och frågor att hantera jämfört med i ditt traditionella projekt. Här kommer en kort sammanställning av punkter som kan vara av nytta.

### Produktägaren

Produktägare fanns inte i de traditionella projekten. Det brukade finnas kravanalytiker, arkitekter, designers och givetvis utvecklare, idag finns även produktägare, en person som i praktiken styr utvecklingen. Ibland är leverablerna i projektet även fördelade på fler än en produktägare. Här behöver du se till att all information finns tillgänglig och att kommunikationen går smidigt till. Så vad ska du fokusera på? Ett par viktiga exempel är:

- Finns verkligen visionen för projektet? Är den tilltalande och allmänt känd för att kunna vägleda projektet?
- Funkar prioriteringen och är det tydligt för alla? Här gäller det också att tänka lite utanför projektet, det vill säga i förhållande till andra projekt, avdelningsaktiviteter, och ledningsgrupper.
- Finns det hinder som du behöver fokusera på?
- Är helheten för projektet tydligt? Ofta missar man utbildning, migreringsaktiviteter, dokumentation, eventuella acceptansperioder etc. och fokuserar bara på funktionella krav.
- Stämmer den övergripande prioriteringen för ditt projekt med förväntningar från dina stakeholders? Prioriteten på ditt projekt påverkar sannolikheten att hålla övergripande planer. Har du låg prioritet så kommer andra projekt troligtvis att gå före ditt projekt i gemensamma aktiviteter.
- Fungerar synkningen mellan olika produktägare i det fall det finns beroenden att hantera? Har ni diskuterat och kommit överens om hur den övergripande synkningen ska ske? Hur kommunicerar du (och eventuellt andra projektledare) och produktägarna med varandra så att ni alla har en förståelse för helheten och hur ni kan hjälpas åt för att leverera det som är viktigast och mest värdefullt först?

### Utvecklingsteam och Scrum Master

Utvecklare var tidigare grupperade i grupper som leddes av en gruppleddare. Idag finns istället självorganiserande team som coachas av en Scrum Master eller Agil Coach. Hur ska du förhålla dig till dem? Tänk till exempel på:

- Fyll på med information om vad omgivningen tänker och tycker, planer och progress från andra projekt och hur projektet som helhet går.
- Tillämpa ett tjänande ledarskap och fokusera på hur du kan underlätta för teamen.
- Visa att du litar på teamen och Scrum mastern och undvik uppföljning och rapportering kring detaljer.
- Var intresserad och lyssna in på de tillfällen som ges, till exempel dagliga synk-möten. Belasta dem inte med ytterligare möten där samma information presenteras.
- Undanröj hinder som påverkar teamen.

### Användare

Ta hand om de användare eller användargrupper som finns knutna till projektet. De kommer att spela en viktig roll-, för att ge input på vad som behövs och för att förankra och acceptera det som levereras. Här kan du ha andra typer av utmaningar, till exempel:

- Vet de vad som förväntas av dem under olika typer av interaktioner, till exempel krav-workshops, designövningar och användartester?
- Är användarna medvetna om hur utvecklingen går till med iterativa och inkrementella leveranser, då ursprunget antagligen kommer att ändras och kompletteras? Har de förstått att de kan vara med och påverka prioriteringen och styra utvecklingen?
- Har de tid att vara aktiva i projektet och förstår de vikten av snabb återkoppling?

### Styrgrupp

Din styrgrupp, hur väl insatta är den egentligen i det agila arbetssättet? Sitter du med agila utvecklingsteam och de gamla vanliga frågorna från styrgruppen? Några saker att tänka på är:

- Lär dem vad det faktiskt innebär att arbeta agilt med rörligt omfång och möjligheterna med snabba beslut. Det gäller att förklara vad som händer och konsekvenser av omprioriteringar, nya erfarenheter samt vilka utmaningar som finns. Att undanröja hinder är något de definitivt kan bidra med. Undersök vilka behov de har och försök anpassa dessa till den agila metodiken.
- Kan de ge rätt prioritet till ditt projekt eller ändras din relation till andra projekt kontinuerligt och du får ingen kontinuitet hos utvecklingsteamet? Har de förstått att det är projektets prioritering i de gemensamma köerna som är avgörande för när projektet blir klart? Har de förstått att flödet i organisationen, och hur många projekt/produkter som är i flödet, påverkar genomloppstiden? Ju färre saker i flödet desto snabbare blir de klara, så det gäller att det är rätt saker i flödet. Starta inte nya aktiviteter bara för att det finns lediga resurser, hjälp istället till med att avsluta de pågående aktiviteterna.
- Är styrgruppen intresserad av utkomsten att aktivt vara närvarande bland utvecklingsteamet? Att jobba på att stärka relationen mellan beställare och team vinner alla på.

### Kontinuerligt lärande med ett nytt synsätt

För att summera dina nya interaktioner så innebär det att anpassa sig till de nya roller som finns i din omgivning och samtidigt hantera de kontaktytor som inte har förändrats. Där förändringen inte varit så stor finns ofta ett stort behov av att översätta det traditionella synsättet till ett nytt agilt synsätt och det är inte alltid lätt. Det är viktigt att alla inblandade förstår grunderna i det agila arbetssättet och varför organisationen vill byta till agila metoder. Det behövs en gemensam bild för vad vi vill uppnå.

Du kanske har egna erfarenheter där du som projektledare har fått nya kontaktytor. Vilka har dina största utmaningar och lärdomar varit?

## Paula Lindström, IPMA-certifierad:

# Certifiering utvecklar dig som projektledare

**Paula Lindström, som certifierade sig första gången för sex år sedan berättar vilken nytta hon har av det. "Det är viktigt att förstå sina brister, annars kan man inte förändra de delarna", säger hon.**

TEXT & BILD ANDREAS LINDBERG

**W**SP Management är ett analys- och teknikkonsultföretag inom bland annat hus, industri, transport, infrastruktur, miljö och energi. WSP finns i 40 länder över hela världen och har 34 000 anställda, varav 3 500 i Sverige.

En av dem är Paula Lindström. Hon är projektledare. Hon har tidigare arbetat som projektledare med förändringsprojekt och olika infrastrukturprojekt så hennes kompetensområde är brett. Kanske är det just därför hon nu arbetar mer generellt med projektledning.

Uppdragen finns bland annat hos på Trafikverket, Förbifart Stockholm, Stockholms fastighetskontor, Micasa och SL.

– Det är en utmaning att arbeta inom så många olika områden, säger Paula Lindström. Det tar ett tag att komma in i vad det handlar om, men projektledningskunskapen är egentligen densamma. Expertisen finns hos projektmedlemmarna.

**Paula ser sig** själv som spindeln i nätet. Personen som får bollen i rullning. Hon behöver inte kunna alla detaljer om hur jobbet ska utföras.

– Det gäller att vara tydlig med vad som förväntas och vad man ska leverera, slår hon fast.

Paula certifierade sig enligt IPMA på C-nivå 2010, vilket har betytt mycket för henne.

– Att ge sin in på certifieringen är en väldigt intressant resa, berättar Paula. Både en yttre och inre resa. Man får stärka upp delar där man inte är så framgångsrik, vilket är mycket nyttigt.

– Jag känner att utvärderingarna har varit riktiga rannsakingar och gjort att mina kompetenser blivit tydligare för mig. Mycket bra både personligt och i min yrkesroll.

Paula uppfattar inte delarna om projektledning eller projektledningsmetodiken som särskilt svår. En stor nytta var all input hon fick från nätverkande och förståelse för vad som händer.

– En sak som är viktig är att förstå sina brister tycker jag, säger Paula. Att kritiskt granska sina egna projekt är inte lätt. Men för att kunna göra det, måste man vara öppen och mottaglig för förändring och kritik. Det gäller ju att tillgodogöra sig det och vända det på ett positivt sätt.

– En annan svår sak kan vara gruppdynamiken. Hur får man alla i gruppen att leverera? Efter certifieringen fick man prova det i verkligheten. Fungerar det? Ja, det gör det. Så det blir ett kvitto på att jag har lärt mig och utvecklat mig.

Förra året förnyade Paula sin certifiering, hon gjorde en så kallad recertifiering.

– För mig var det självklart. Man ska utveckla sig som projektledare, det blir ett bokslut på sig själv och när man förnyar certifieringen så håller man sig à jour.

– Att utvärdera sina projekt kontinuerligt blir en naturlig del av arbetet. Jag fyller i ett antal dokument under och efter projekten, vilket gör dem levande och blir ett bra underlag när det är dags för recertifiering.

**Efterfrågan på certifierade** projektledare ökar på arbetsmarknaden. Det kan många vittna om. Alltså blir certifieringen en konkurrensfördel. Inga bara för den enskilde som ska söka nytt jobb, utan i högsta grad för företagen som kan stoltsera med certifierade projektledare.

– Jag kan absolut rekommendera andra att certifiera sig, avslutar Paula Lindström. Jag är den främste ambassadören för detta. Som projektledare måste du vara beredd att anpassa dig efter nya situationer och certifieringen hjälper dig med det.



” Att ge sin in på certifieringen är en väldigt intressant resa ”



# Så åtgärdar du tidsläckage

## Är projekt egentligen lönsamt? Det finns all anledning att fråga sig varför denna utbredda arbetsform, efter decennier av projektutbildning, kilovis av styrdokument och ständigt nya uppdaterade datoriserade projektstyrningsverktyg, har så låg framgångsfaktor.

TEXT FABIAN VON SCHÉELE

**L**åt oss titta på tabellen här intill. Den visar att majoriteten av IT-projekt (72 procent; 23 + 49) var antingen avbrutna eller försenade år 2000. Denna siffra förvärrades, så att år 2008 var 84 procent antingen försenade eller avbrutna.

Endast 16 procent betecknades då som "lyckade". Av någon oförklarlig anledning har de dåliga siffrorna som vi ser i tabellen accepterats utan större diskussioner. Våldigt lite projektforskning har överhuvudtaget ställt sig frågan: Varför?

### Tidsläckage går att styra och åtgärda

Alla olika typer av tidsläckage kan styras och åtgärdas. Nu talar vi inte om åtgärder i form av ytterligare projektdokument eller mer detaljerade Gantt-scheman. Dessa projektverktyg har i decennier visat sina tillkortakommanden och brister. Vi kommer heller inte att låta diskussionen kretsa kring kund- eller marknadsproblematik. Det är inte meningsfullt att skylla orsaken till tidsläckaget på faktorer utanför den egna organisationen. Nej, faktum är att det största ansvaret för att en organisation blöder tid är dess egna medarbetare och chefer. Orsaken till tidsläckage ska alltid sökas inom en organisation.

Det andra som du bör beakta är att tidsläckage inte är samma sak som sammanräknad tid, eller budgeterad tid. Tidsläckaget måste hanteras helt annorlunda matematiskt. Man måste helt enkelt använda andra ekonomiska formler – annars blir projektplan, planerad arbetstid, planerat slutdatum helt fel. Och det är faktiskt det som händer titt som tätt i projektplanering – man har räknat helt fel.

Tidsläckage i ett projekt har många olika orsaker. Varje orsak kategoriseras, eftersom man styr och avhjälper tidsläckagen med olika åtgärder.

### Tidsläckage och ekonomistyrning

Här hittar man det vanliga problemet med "vi styr inte efter vinst, utan vi styr efter kostnader". Detta förekommer i många större industriföretag, där olika divisioner eller avdelningar blivit kostnadsområden, och där företa-

gets vinst beräknas på ekonomiavdelningen. Nackdelen med detta perspektiv är att projektmedlemmarna aldrig vet om projektet är lönsamt. Det är svårt att sätta effektmål, och projektstyrning är synonymt med kostnadskontroll.

Kostnader mäts ju i pengar – inte tid. Organisationer med kostnadsstyrning har notorisk överdragnings av sina projekt och brottas med dålig lönsamhet. Lösningen här måste kopplas till ny strategisk ekonomistyrning av företaget. Att felaktiga kalkyler ger felaktiga beslutsunderlag som i sin tur leder till felaktiga resultat är en självklarhet. Därför krävs utbildning av projektledare för korrekt ekonomisk tidskalkyl för att undvika tidsläckage.

### Tidsläckage utan tydliga effektmål i projektet

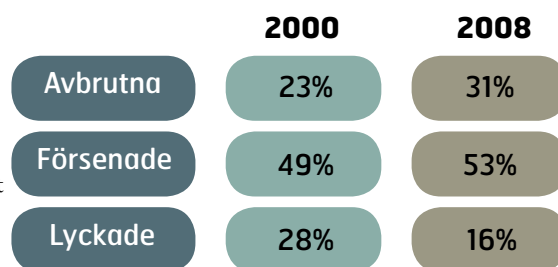
Det är mycket vanligt att projekten inte har gjort klart för sig hur effekten av projektet ska mätas. Avvikelse från projektplan beaktas med hjälp av riskbedömningar. Riskanalyserna bygger ofta på att de utgör subjektiva beskrivningar av något som är svårt att sätta tid på.

**Lösningen** bör kopplas till att tidsläckaget åtgärdas genom förbättrade riskkalkyler, bättre ekonomiska kalkyler och mycket tydliga effektmål av projektet.

### Individerelaterat medvetet läckage

a) "Pengar kan man inte bluffa med, men man kan alltid svänga till det med tidsredovisningen". I dessa fall har man ofta organisationer som har medveten felredovisning av tid. Det är lätt att hitta "slask-konton" där tid skrivs för att få resten av tidsredovisningen att stämma. Förfarandet är oetiskt, omoraliskt och oärligt mot såväl arbetsgivare som kunder.

**Lösningen** bör omfatta en utbildning av personalen



Statistik över IT-projekt fördelade på avbrutna, försenade och lyckade projekt år 2000 och 2008 (Standish Group International; Chaos Report; 2000, 2008).



där man synliggör "slaskkontona" av tid, samt diskuterar hur dessa påverkar produktiviteten, vinsten och kundnyttan.

När personalen i ett företag insåg att deras egen anställningstrygghet påverkades av precisionen i tidsredovisningen, löstes en stor del av problemen.

b) "Jag brukar redovisa tid nån gång i slutet på veckan (månaden) när jag får påminnelse av ekonomiavdelningen". Det går att visa att människans korttidsminne och långtidsminne för tid är mycket dåligt. Att skjuta upp redovisning av tid i dagar och veckor skapar självklart mycket stora felaktigheter i tidsredovisningen.

**Lösningen** på detta problem kopplas till utbildning av personalen om tid och tidsläckage. Skulle inte detta hjälpa, kan man låsa funktioner på datorn, tills tidsredovisningen rapporterats.

### Individrelaterat omedvetet läckage

Människans överskattar omedvetet tidsintervall med 10–50 procent (ibland mycket mer). Dessa osynliga tidsläckage skapar tidsfickor i organisationen som medför slack i processer och förseningar i projekt. Felskattningarna jämnar inte ut sig med tiden, utan felen överlagras och växer med tiden. Det är därför inte förvånande att "stora" projekt och projekt som löper över lång tid, uppvisar ofta mycket stora förseningar och dålig lönsamhet.

**Lösningen** på dessa problem avhjälpas med individuell feedback till alla som redovisar tid. Feedbacken ska ske

ofta och den ska bestå av hur stort omedvetet tidsläckage den anställde gav upphov till vid sin tidsredovisning. Det är ett stort fel att tro att en anställds tid är kopplad till någon form av "personlig integritet".

### Irrelevant och felaktig återkoppling till projektmedlemmar

Många projekt ger feedback i vilken omfattning som kostnaderna är på rätt nivå, om personalen håller försäljningsbudget (mätt i till exempel antal kundbesök eller intäkter).

**Lösningen** på dessa problem är att individen måste få ett mentalt stöd för sin tidsredovisning, och detta kan framgångsrikast göras med feedback av tidsläckage (i procent). Laboratorieförsök visar att feedback av resultatet mätt i "kronor" inte förbättrar individens förmåga att skatta tid rätt. Det gör däremot feedback av tidsläckage, mätt i procent av den skattade tiden.

### Felaktiga kalkyler och oförmåga att räkna på tidsläckage

Att räkna på tid och sätta pris på denna tid är något helt annat än att räkna på tidsläckage. Man måste helt enkelt använda andra matematiska formler. Tidsläckage-formlerna har en egenhet som stämmer mycket väl överens med verkligheten:

- De har en hävstångseffekt på förseningar och slutdatum. Det innebär att ett litet tidsläckage på några procent ger en mycket större försening, mätt i procent.
- De har en hävstångseffekt på vinsten. Det innebär att ett litet tidsläckage på några procent skapar en stor vinstavvikelse, mätt i procent.

Att tidsläckagets hävstångseffekter beskrivits matematiskt har inneburit att vi idag har datormodeller med mycket större säkerhet vad gäller projektplanering, riskplanering, arbetstidsplanering och vinst/resultat bedömning. Tidsläckagets direkta koppling till produktivitet kan nu också beskrivas bättre och mer matematiskt exakt.

**För att återgå** till tabellen på föregående sida, är det troligt att majoriteten av de försenade projekten haft ett relativt begränsat tidsläckage, men förseningen har blivit så stor att projekten antingen klassats som försenade, eller fått avbrytas.

Jag behöver kanske inte nämna att idén om agila projekt, där målbilden skulle kunna förändras över tid, inte är förenlig med styrning av tidsläckage. Det är troligt att ju rörligare och otydligare målbilden är för projektmedlemmarna, desto större blir tidsläckaget.

Vi kan slutligen säga att morgondagens projekt måste gå utanför styrdokumentet och dagens projektmodeller. Den nya projektstyrningen kommer att inkludera styrning av själva tidsläckaget, vilket ger helt nya möjligheter till leveransprecision, upplevd kundnytta och långsiktigt lönsamma projekt.

## FABIAN VON SCHÉELE

forskar på mekanismen mellan tidsläckage och systemstyrning. Han har vunnit priset Hedersomnämning för Sveriges Marknadsföringsbok 1996 för sin bok Just In Case – Ny affärslogik för tjänsteföretag. Von Schéele undervisar på Örebro Universitet och Linnéuniversitetet i Växjö. Han konsulterar och föreläser över hela världen om mekanismerna mellan tidsläckage och ekonomi. Kontakt: fabian.vonscheele@oru.se





**Projekt kan se ut hur som helst. Här följer några exempel på projekt som inte hör till det vanliga.**



# UNIKA PROJEKT



## Bostadshus med skidbacke

Kazakstans huvudstad Astana är perfekt för utförsåkning med sina långa, kalla vintrar. Det är bara ett problem: staden är platt som en pannkaka. Så med brist på bra backar i vintriga Kazakstan byggs ett nytt hyreshus som erbjuder en backe på egna taket.

Det nya 21-våningshuset innehåller förutom lägenheter och butiker också 300 meter lång skidbacke på taket. Huruvida backen kommer att vara enbart för hyresgästerna är inte känt.

Nu väntar byggherrarna på ett godkännande från de styrande i staden.

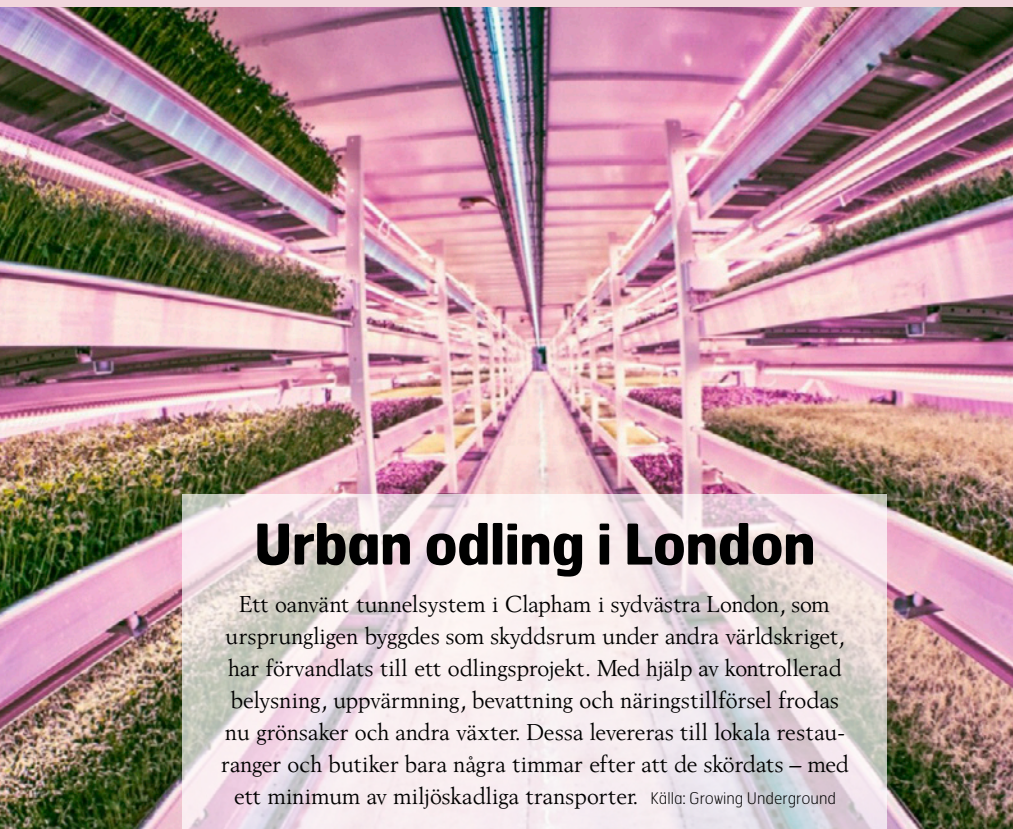


## Mamma Mia! En annan upplevelse

En definition på kreativitet är att använda beprövade tillvägagångssätt, men i nya kombinationer och därmed vara kreativ. En idé är per definition en, eller flera, gamla idéer som paras ihop till något nytt. Kan du överhuvudtaget komma på en idé som inte är en sammansättning av minst två tidigare idéer?

Först kom musikalen. Sen kom filmen. I vår kom partyt. Det handlar om Mamma Mia! the Party.

Björn Ulvaeus är exekutiv producent och en av initiativtagarna till projektet. Hans vision var att gäster, personal, musiker och artister tillsammans skapar festen i grekisk tavernamiljö från ön Skopelos, där Mamma Mia! filmades, med olivträd, fontän och dofter av medelhav. Källa: Gröna Lund



## Urban odling i London

Ett oavvänt tunnelsystem i Clapham i sydvästra London, som ursprungligen byggdes som skyddsrum under andra världskriget, har förvandlats till ett odlingsprojekt. Med hjälp av kontrollerad belysning, uppvärmning, bevattning och näringstillförsel frodas nu grönsaker och andra växter. Dessa levereras till lokala restauranger och butiker bara några timmar efter att de skördats – med ett minimum av miljöskadliga transporter. Källa: Growing Underground



## Lund blir Europas största centrum för forskning

På en yta av två kvadratkilometer i nordvästra Lund byggs European Spallation Source (ESS), en unik anläggning för materialforskning. ESS kommer att vara ett tvärvetenskapligt forskningscentrum och utnyttja världens mest kraftfulla neutronkälla.

Forskarna kommer att kunna studera material i det dagliga livet, från plast och proteiner till mediciner och molekyler, för att förstå hur de är uppbyggda och hur de fungerar.

Anläggningen kan liknas vid ett gigantisk mikroskop, där neutroner avfyras så att de kan analyseras i detalj. ESS kommer att stödja framtida forskningsgenombrott inom medicin, miljövetenskap, klimat, kommunikation och transport. Tillsammans med den planerade MAX IV anläggningen kommer ESS bilda ett nav i den europeiska forskningsinfrastrukturen. ESS beräknas vara i full drift år 2020. Konstruktionen har beräknats kosta cirka 1,8 miljarder euro och ha en årlig driftkostnad på runt 140 miljoner euro.

MAX IV-laboratoriet är en nationell anläggning med Lunds universitet som värdunderstitet. MAX IV-laboratoriets acceleratörer producerar röntgenstrålar av mycket hög intensitet och kvalitet. Nästan 1 000 forskare från hela världen kommer varje år till labbet och använder röntgenstrålarna i vetenskaplig forskning för att göra det osynliga synligt.

MAX IV-laboratoriet bygger just nu en ny anläggning vilken kommer att bli den mest briljanta röntgenkällan i världen när den öppnar för användare sommaren 2016.

Lunds universitet, Lunds kommun och Region Skåne har tillsammans bildat Science Village Scandinavia som ska stödja utvecklingen av infrastruktur för de båda nya forskningsanläggningarna. Science Village-området, som är placerat mellan de två forskningsanläggningarna, kommer att ha en stark internationell prägel och planeras primärt att bli en forskarpark för företag och forskningsinstitutioner, men det ska också finnas stödfunktioner, service, rekreation och bostäder. Källa: Lunds universitet



## Fryshuset – 50 olika ungdomsprojekt

Fryshuset startades i Stockholm hösten 1984 i ett stort och slitet fryslager i Norra Hammarbyhamnen. En grupp entusiaster med Anders Carlberg i spetsen såg till att få i uppdrag av KFUM Söder att skaffa en lokal som kunde fungera som baskethall och samla alla barn och unga på Söder som ville spela basket. Redan från början fick ungdomarna själva vara med och forma aktiviteterna i

huset. Basket och rockmusik dominerade under de första åren men det sociala engagemanget, utbildningar och andra passionerade intressen växte på grund av de stora behov som fanns i samhälle och redan efter några år hade man vuxit ur lokalerna.

Fryshuset har idag en särställning inom Sveriges ideella sektor med verksamheter i Stockholm, Göteborg, Malmö, Husby, Dan-

mark, Skärholmen och Kalmar. Verksamheterna omfattar allt ifrån ren nöjesverksamhet till sociala projekt och utbildningar. Fokus ligger hela tiden på unga och deras chanser att växa och utvecklas. De drygt 50 projekten och verksamheterna är uppdelade i Ungdomskultur, Föredöme & Framtidstro, Skolor och Arbete & Entreprenörskap.

Källa: Fryshuset

## Knäböj för bussbiljett



Inför OS i Sotji i Ryssland kunde 30 knäböj ge dig en T-banebiljett.

I Mexico City kan invånarna också betala buss och T-banebiljetter med hjälp av knäböj. På 30 hälsostationer har stadens hälsomyndighet placerat ut knäböjregistreringsapparater

där man genom att göra tio knäböj får en åkbiljett, och dessutom får veta hur många kalorier man just förbränt. Drygt 70 procent av Mexicos befolkning är överviktig. Källa: Aftonbladet



## KONSTGJORT BERG i Dubai

Nu studeras möjligheten av att uppföra ett berg där regnmoln bildas och ökar tillgången på färskvatten. Myndigheterna i Förenade Arabemiraten vill uppföra konstgjorda berg för att skaffa mer sötvatten till det torra ökenlandet där det normalt bara regnar några få dagar per år, skriver Arabian Business.

Tanken är att fuktig luft blåser in från havet och drivs uppåt av de lutande bergssidorna. När luftmassorna stigit till höjder där temperaturen är sval kondenseras fukten till vattendroppar som då kan falla som regn över berget där vattendropparna samlas in och leds neråt i stora rör.

För att utvärdera möjligheten samarbetar myndigheterna med National Center for Atmospheric Research, NCAR, i USA som ska lämna sin första rapport om projektet i sommar.

Det som forskarna bland annat undersöker är hur högt berget måste vara och vilken lutning det ska ha. En liknande studie för Nederländerna har visat att ett berg som ska skapa regn där bör vara omkring 2 000 meter högt vilket skulle kosta omkring motsvarande 2 000 miljarder kronor, skriver The Washington Post. Källa: Ny Teknik

# Så skapas nytta i projektet



**Ett projekt sätts upp för att verksamhetsmål ska nås och en nytta/effekt genereras. Hur gör vi då som beställare för att säkerställa att ett projekt levererar och realiserar den nytta som det avser? Vi börjar med att titta på vad nytta är och hur den kan definieras, mäts, samt hur den bäst värderas och följs upp.**

TEXT SILVANA BALCANOVIC

**E**nkelt uttryckt är **nytta** den effekt som vi vill att ett projekt ska uppvisa långt efter att det vanligtvis avslutats. Nyttan är en mätbar förändring vilken uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och som dessutom bidrar till ett eller flera verksamhetsmål.

**Projektmålet** fokuserar på det som projektet ska leverera under sin livslängd, till exempel en ny säljorganisation, en ny inköpsprocess eller ett nytt planeringsverktyg. Effektmålen är snarare inriktade på hur många färre medarbetare vi kan klara oss med, hur mycket snabbare en faktura kan flöda igenom ett system eller till vilken bättre kvalitet vi kan planera en taxikörning så att kundens helhetsupplevelse förhöjs. Detta till samma eller gärna lägre kostnad.

**Effektmålet** baseras på den nytta som projektet kan leverera. Och den verkliga nyttan realiserar inte av att vi har utvecklat strategin, organisationen, processerna eller systemstödet, utan först när alla lever och lär enligt nya strategin, rollerna och ansvarerna, processerna och använder systemstödet så som det är tänkt.

## Hur beräknas nytta?

Nytta kan räknas ut på olika sätt; två vanligt förekommande metodiker som ofta används är Return on Investment (ROI) eller Peng-modellen. Båda tar hänsyn till både kvantitativa och kvalitativa nyttor, och ju större nettoskillnad mellan kostnad och vinst, desto bättre investering.

ROI bygger på att kostnader identifieras och kvantifieras (både projektkostnader men även investeringar), liksom besparingar och vinster.

- Total cost of ownership (TCO) inkluderar både direkta och indirekta kostnader.

- Pay-back-metoden (återbetalningsmetoden) ger även en fingervisning om hur lång tid det tar för kassaflödena att betala tillbaka investeringen.
- Net present value (NPV) visar nuvärdet av investering och framtida kassaflöden.

Peng-modellen, där Peng står för Prioritera Efter Nyttogrunder. Används ofta i kommuner, landsting, myndigheter och förvaltningar. Kostnad-nyttanalyser, har utvecklats av tre svenska ekonomer och bygger på att man jämför kostnader med tre typer av nyttor;

- Direkt resultatpåverkande (besparing som kan ses på sista raden).
- Indirekta resultatpåverkande (svårare att åskådliggöra, men slår också på sista raden).
- Svårvärderad nytta, som dock kan kvantifieras.

Metoden används framförallt i offentlig verksamhet.

## Vilka utmaningar finns det med att uppnå nytta?

De flesta företag är pigga på att starta upp nya projekt för man har en känsla av att det är något som behöver göras. Det är dock inte alltid lika klart hur man realiserar nyttorna; dels att man väljer rätt lösning, men även att den rätta lösningen faktiskt får fäste i organisationen. Det spelar ingen roll hur bra ett systemstöd än är, om man inte lyckas, eftersom man måste veta hur man realiserar nyttorna. En grundförutsättning är att ta fram ett effektmål innan man beslutar om huruvida projektet ska starta eller inte, detta för att ha en nytta att uppnå överhuvudtaget.

Om flera projekt konkurrerar om samma medel är det också bra om projekten jämförs på samma sätt så att man

## Tips för att uppnå nytta

- 1 Inrätta projektkontor om du har fler än ett projekt att hålla reda på. Tillsätt en ansvarig för projektkontoret.
- 2 Utveckla och kommunicera processer för att bedriva projekt samt mallar och dokument för t ex projektmål, effektmål osv.
- 3 Utbilda alla sponsorer/stygruppsmedlemmar, projektledare och projektmedlemmar i projektkunskap (styrning, ledning och arbete i projekt) för att säkerställa att projektmålen och därmed effektmålen uppnås.
- 4 Säkerställ att effektmål sätts för alla projekt.
- 5 Säkerställ att effektmålen är uppdaterade vid olika viktiga beslutspunkter i projektet (till exempel start och slut). Våga stänga ner projekt baserat på uppdaterade informationen.
- 6 Följ upp projekt ett halvår eller ett år efter att de har avslutats. Mät och presentera hur väl effektmålet har infriats, så att justeringar till hur effektmålen beräknas kan göras.

kan fatta medvetna beslut om vilket projekt som ska startas och vilket som inte ska starta så att det mindre bra projektet kickas igång på bekostnad av det bättre. Dessutom så kan olika projekt konkurrera om samma nytta/gör anspråk på samma nytta, vilket gör att företagets totala nytta minskar/aldrig realiseras. En jämförelse och prioritering är därför viktig, då den även hjälper till att säkerställa att projekten faktiskt är i linje med verksamhetens övergripande mål.

Sedan räcker det inte med att bara köra på, förutsättningarna kan förändras, bättre projekt kan dyka upp, och då är det bra om man har en funktion som kan utvärdera pågående projekt. Det är viktigt att kontinuerligt gå in och omvärdera projektnyttan och säkerställa att den inte förändras, men även att projektet fortsätter leverera så att projektnyttan kan uppnås i slutändan. En fördyrning kan leda till att totala effekten inte nås.

Slutligen är det viktigt att följa upp effekterna, blev det så som vi hade räknat med. För om inte, vad var det som gjorde att vi tänkte fel, och hur kan vi undvika att vi hamnar i samma situation igen när vi räknar fram effektmålen nästa gång?

### Hur följs nytta upp och av vem?

Styrgruppens och sponsorns roll är att följa upp projektets resultat och fatta beslut för att säkra framdrift men även att skjuta till resurser. De har ett ansvar för att projektet levererar på projektmålen.

Nytta är något som framförallt följs upp efter att projektet har stängts ner, så av den anledningen är det viktigt att utse någon som är ansvarig för att ta hem nyttorna redan innan projektet startas, så att det finns ett tydligt ägarskap även under projektets gång. Om detta är en enskild person i linjen (i många fall sponsor), eller om man väljer att ge ansvaret till ett projektkontor att följa upp och rapportera tillbaka till sponsor beror helt och hållet på hur många projekt som samtidigt körs i organisationen och hur de konkurrerar om samma medel.

### Hur gör man då?

Att fatta rätt beslut om vilka projekt som ska startas och drivas i mål ställer höga krav på en systematisk och effektiv beslutsprocess för att identifiera, beskriva, utvärdera, jämföra, starta, följa upp samt avsluta (även i förtid) projekt. Bland annat krävs att beslutsunderlag är enhetligt och standardiserat så att alla projekt jämförs och utvärderas på samma sätt och att projektprocesserna är väldefinierade.

## SILVANA BALCANOVIC

arbetar som managementkonsult på Acando sedan nio år tillbaka. Hon är IPMA-certifierad projektledare med omfattande erfarenhet av utveckling och implementering av organisationser, processer och system i både börsnoterade och privata företag och statliga myndigheter.



PROJEKTNÄRING

## Toppföreläsningar för Projektproffs

Möten, inspiration, ideér



[www.projektnaring.se](http://www.projektnaring.se)

# Psykologi för projektledare

Har det hänt att andra inte gjort det ni kommit överens om? Då kanske denna text kan ge dig lite vägledning och hjälp för att undvika att det händer igen.

TEXT LEIF E ANDERSSON



Vissa lärare i skolan kunde hantera de besvärliga eleverna. Scen från filmen Hets!, med manus av Ingmar Bergman. Stig Järrel spelar rollen av läraren "Caligula".

**A**tt vara projektledare är ofta det svåraste ledaruppdraget man kan ha, du har allt ansvar men ingen befogenhet. Projektledare utbildas dessutom sällan i ledarskap, många projektledarutbildningar fokuserar på projektmetodik och -verktyg, inte på hur man hanterar människor.

Mitt första projektledaruppdrag fick jag då jag var den som kunde mest om den produkt som skulle översättas,

inte för att jag kunde något om projektledning. Ofta blir man projektledare för att man är bra på produkten eller teknikområdet, inte för att man är bra på ledarskap. Jag har coachat flera projektledare med liknande erfarenheter som tackade nej till ett projektledaruppdrag då de inte känt sig hemma på teknikområdet. Hen lät sig ändå övertalas att ta ledarskapet, under förutsättningen att alla var införstådda med att hen inte skulle kunna svara

på några tekniska frågor, bara leda själva projektet. Det blev det bästa projekt hen lett. Genom att inte känna något ansvar för tekniken utan att bara fokusera helt på ledarskapet, lyckades de bättre med att hålla projektplanen än tidigare.

Med tiden så fick jag gå projektledarutbildning. Framst för att vi sålde Time Line som var det marknadsledande projektplaneringsverktyget på slutet av 1980-talet, inte för att bli en bättre projektledare. Jag ville lära mig ännu mer om ledarskap så jag hoppade av databranschen för att gå en psykologutbildning och lära mig mer om hur människor fungerar.

Jag förstod att alla ledare jobbar i samma bransch, folkbranschen. Det är människor som ledare måste lära sig att hantera. Det spelar ingen roll om du har världens mest genomarbetade projektplan om du inte får människorna som ska utföra jobbet att göra sin del.

Nu har jag jobbat i snart 20 år med att lära ledare på alla nivåer att få folk att göra som man säger. Kan det vara så svårt? Det är väl bara att säga till? Nja, vilken är din erfarenhet? Gör andra alltid det ni kommit överens om?

Allt det där besvärliga med att hantera människor, att de inte gör som man säger, att de blir osams, inte levererar, tjafsar, kommer för sent med mera – det är det som är ledarskap! Om alla samarbetade friktionsfritt och gjorde som de kom överens om så skulle ledaren inte behövas. Om du inte gillar tjafs från folk så kanske du ska fundera på om du vill vara projektledare, det ingår i jobbet.

## Beteendefokus

**Hur gör du då?** Det första och viktigaste när du arbetar med människor är att träna dig i att se vad de *gör*, inte hur de *är*. Det låter kanske självklart och enkelt, men det är vad jag upplever är det svåraste. Jag fick nyligen ett bra exempel från en ledare i en coachövning då hon berättade att hon har svårt att skifta fokus när en medarbetare plötsligt står i dörren till hennes rum och behöver hjälp. Hennes ambition var att vara en bra ledare genom att ägna tid åt sina medarbetare och coacha och stötta dem. Samtidigt hade hon svårt att slita blicken från bildskärmen och det hon höll på med.

Den som övade på coachrollen så då "Du har svårt att ta en sak i taget, det känner jag igen!" och observatören som satt och lyssnade nickade och höll med.

Det är ett bra exempel på hur vi snabbt hoppar från det som faktiskt sker i rummet och vad vi ska *göra* till att hitta en övergripande förklaring som passar in på flera situationer. Att "skifta fokus" är en annan övergripande beskrivning som jag själv använde ovan. Det är inte det ledaren ska jobba med, det är en beteendeförändring som krävs. Ledaren behöver hitta ett annat beteende och *göra* något annorlunda i den situationen nästa gång samma sak inträffar.

Exempelvis sträcka fram handen och stänga av bildskärmen. Då försvinner distraktionen och det blir enklare att titta på medarbetaren och göra de coachande beteenden som ledaren vill göra för att leva upp till sin egen ambition att vara en stöttande ledare.

## Konsekvenser

Nästa steg är att förstå att de beteenden som du ser andra göra är helt logiska i deras värld. Beteenden styrs av de konsekvenser de får, inte av de uttalade värderingar, attityder eller egenskaper människor har.

Minns du högstadiet? Att det fanns elever som var besvärliga? Minns du också att det fanns minst en lärare på skolan som kunde hantera just de eleverna och den klassen? Vad sa de andra lärarna då, att det är något fel på deras eget ledarskap i klassrummet, att det var något fel på eleverna, eller att deras föräldrar inte hade uppfostrat dem? Det här är ingen kritik mot lärare, jag är själv gift med en och vet att de inte får utbildning i att hantera barn.

Ett vanligt misstag vi gör när vi jobbar med människor är att vi tror att vi har med vuxna människor att göra.

Med det menar jag att vi utgår ifrån att andra vet vad som gäller och att de tar ett eget ansvar för sina uppgifter. Det gör de, så länge summan av alla konsekvenser i deras liv leder dem till att göra det som vuxna människor förväntas göra. Om det går att komma för sent till dina projektmöten och om de har mycket annat att göra, så är risken stor att det andra prioriteras framför ditt möte. Om det är trevligt att komma i tid till dina möten så ökar chansen att de prioriterar dem.

Kom ihåg att den effektivaste konsekvensen är bekräftelse, beröm eller andra former av positiva konsekvenser! Det låter enkelt, men det fungerar faktiskt! Ett av de starkaste bevisen på just detta fick jag från en chef på en längre ledarskapsutbildning då hon sista dagen berättade om sin medarbetare. "Minns ni den där medarbetaren jag berättade om för några månader sedan? Han som började varje dag med att berätta om hur många dagar han hade kvar till pensionen?"

"Med tanke på kvaliteten och kvantiteten på hans insatser så såg jag också fram emot att rekrytera en piggare förmåga. Men utifrån det jag har lärt mig på de här utbildningsdagarna så har jag gjort en enda liten förändring i mitt ledarskap av honom. Jag har försökt att se de konkreta beteenden han gör som faktiskt är bra och påpekat det för honom. Idag, fyra månader senare så är både kvalitet och kvantitet helt okej för min del. Och vet ni vad, i förra veckan började han plötsligt prata om att han kanske skulle fortsätta jobba till 67!"



**Leif E Andersson** är psykolog och har skrivit årets projektledarbok.

# Projektledaren som få



**Richard Colling är konsult på Moment och har i två år projektlett framtagandet av Stockholms 46 nya pendeltåg som gör entré 2017. Projektvärlden träffade Richard för att diskutera utmaningar, framgångsfaktorer, lärdomar och tips till andra projektledare för stora och komplexa projekt.**



**Richard Colling är konsult på Moment.**

## **Berätta lite om ditt projekt och din roll?**

– Mitt projekt är en del av infrastrukturprogrammet Program Pendeltåg hos Stockholms Läns Landsting. Jag har varit projektledare för de nya pendeltågarna i två år. Tågarna är av modell X60 och version X60B och beställs av Stockholms Läns Landsting för SL:s räkning. Det långsiktiga målet är att kunna möta Stockholms kraftigt ökande befolkning genom fler och modernare tåg. Tågarna ska börja användas i samband med invigningen av Citybanan 2017.

## **Vilka är de största utmaningarna i projektet?**

– Att synka vårt arbete med Citybanan, ett annat stort infrastrukturprojekt, är förstås en utmaning. Det är viktigt att i god anda få till samarbete med leverantörer, operatörer och kunder. Det är många aktörer inblandade och det uppstår ofta kontraktssituationer. När man arbetar med ett projekt av den här digniteten och som dessutom finansieras av skattepengar och via politiska beslut gäller det att ha total transparens och full spårbarhet.

## **Har ni även stött på tekniska utmaningar?**

– Ja, dels är det ju många tekniska frågor som har med tågarna att göra men sen finns det också stora krav på säkerhet, dokumentation och utbildning. Men som alltid är det inte tekniken i projekt som är den stora utmaningen,

det är kommunikationen. I det här projektet talas det flera olika språk och de geografiska avstånden mellan de olika aktörerna behöver man också ta hänsyn till.

## **Finns det några framgångsfaktorer?**

– En otroligt viktig sak är att jag har fått bestämma över vilka jag tar med i mitt team. Jag har handplockat ödmjuka, skickliga och framförallt väldigt olika människor. Det är ett kreativt och målmedvetet team som trivs ihop och firar mycket. Med de förutsättningarna blir allting så mycket enklare.

– Vi har också gjort så att projektmedlemmarna bara får jobba dagtid. Övertid godkänns bara skriftligen. Det här är ett långsiktigt projekt där vi vill ha låg personalomsättning och slippa dolda arbetsmassor. Vi tar hellre in fler personer om det skulle behövas än att folk bränner ut sig. Som i alla projekt finns det förstås mer intensiva perioder och självklart måste vi hålla deadlines.

## **Vad har du lärt dig genom att leda det här projektet?**

– Jag har blivit bättre på att inte detaljstyra utan istället ställa rätt frågor. Alla projektledare vet att man måste ge mandat till sina medarbetare att lösa uppgifterna på egen hand, men det är en konst.



# Arbeta med alla på tåget

– Jag har nog också blivit ännu mer säker på att man måste våga byta arbetssätt tidigt. Vi insåg att vi måste tänka mer agilt och dela upp leveranserna om vi skulle lyckas nå alla deadlines. Till exempel har dokumentationen varit en utmaning, både på grund av mängden och komplexiteten. Det gäller att undvika stuprör och se till att de som berörs av samma frågor har forum att mötas i.

## Kan du ge några tips till andra projektledare?

– Det första är att våga välja sitt team. Ställ krav på vilka resurser du får in! Lägg sen tid på nytänkande teambuilding. Vi gick bland annat en konstkurs (Vedic Art) som blev en kreativ höjdpunkt som gav massor av energi!

– Sen är det viktigt att ha modet att gå in i till exempel underleverantörers organisationer och lyfta på locket. Försök förstå vad som stoppar upp men var ödmjuk och ha respekt för deras arbetssätt samtidigt som du föreslår nya sätt att komma framåt. Känner man på sig att något är fel måste man som projektledare agera och ställa frå-

gor. Man måste också fortsätta fråga tills man får svar.

– När du har förstått ett problem, se då till att alla andra också har samma bild. Det upptäcks ofta väldigt sent att de inblandade parterna pratar om olika lösningar för att de helt enkelt inte har samma syn på vad grundproblemet är. Det är som att det är underförstått vad problemet är. Dessutom är det ju roligare att vara lösningsorienterad än att älta problem. Men det är projektledarens ansvar att se till att det här avgörande misstaget inte görs.

## Hur ser du till att alla har samma bild av problemet då?

– Jag nöjer mig inte förrän alla inblandade fysiskt sitter vid samma bord. Då formulerar jag problemet och går tillbaka till grunden. Det är en fantastisk känsla när alla börjar samarbeta och lyssna på varandra istället för att snabbspola sig fram till lösningar till höger och vänster. Då dröjer det oftast inte så länge innan vi har den där geniala lösningen på plats.

## Ett mål utan en plan är bara en önskan.

Vi erbjuder grund- och fördjupningsutbildningar inom projektledning och projektstyrning. Du får nödvändiga kunskaper för att effektivt driva projekt i din organisation. Vi kan även genomföra och anpassa våra utbildningar företagsinternt!

### Utbildningar inom projektledning:

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

### Läs mer och boka din plats:

[www.canea.se](http://www.canea.se)  
[utbildning@canea.se](mailto:utbildning@canea.se)  
010-459 00 11

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

Mats Johansson, Projektledare,  
Ascom Sweden AB om Projektledarcertifiering - PMP

# Effektivare möten - undvik misstagen

**Karin Hedén är mötesexpert, utbildare och föreläser runt om i världen. Här delar hon med sig av de vanligaste mötesmisstagen och ger sina bästa tips på hur man undviker dem.**



**Karin Hedén är mötesexpert.**

**V**i svenskar älskar möten. Framförallt sådana som har ett tydligt syfte och som skapar engagemang och är kul att delta på. Tänk möten som man ser fram emot att gå på och som ger en skön känsla efteråt för alla som är med.

Verkligheten ser i regel annorlunda ut. För hälften av alla möten upplevs som ineffektiva. Detta kostar företag och organisationer mycket tid och pengar. Närmare bestämt 19 miljoner kronor per år, om man räknar på ett företag med 100 anställda och den tid de sammantaget lägger på möten\*. Den kostnaden kan man med små medel dra ner på. Dessutom kommer rätt personer vara på rätt möten och de som är på plats kommer uppleva mötet både mer effektivt och givande, ett sätt att öka arbetsglädjen.

## Mötesmisstag

1

### Att inte starta mötet på topp

Börja istället alltid mötet med något positivt. Om du har kort om tid räcker det med att le, tacka deltagarna för att de kommit och uppmärksamma dem för något bra de har gjort. Om du har mer tid kan du gärna göra en rolig aktivitet som fungerar som en ice-breaker, men kom ihåg att inte leka bara för lekandets skull. Håll fokus på syftet och målet med mötet.

2

### Chefen eller möteshållaren pratar, pratar och pratar... övriga deltagare sitter passiva och lyssnar

I snitt kan vi hålla fokus på det någon säger i tio minuter, därefter börjar vi tänka på annat och har svårt att komma ihåg det som sägs. Som möteshållare bör du därför pausa din föreläsning minst var tionde minut för att involvera deltagarna, till exempel genom att de får prata själva, reflektera eller köra en bikupa.

3

### Diskussionerna drar iväg och slukar tid

Rita ett P för parkering på ett blädderblock. När samtalen drar iväg, avbryter du deltagarna och sympatiserar med att du hör att de har något de behöver prata vidare kring. Parkera ämnet genom att



skriva upp det på P-pappret för att återgå till det som mötet var avsatt för. Återkom till de frågor som ni parkerat i slutet av mötet och bestäm då hur ni ska hantera dessa.

4

### Mötet avslutas inte på topp

Deltagarna kommer ihåg känslan de har när de lämnar mötet. Se därför till att avsluta med något positivt som höjer energin i rummet. Ge positiv feedback, summera vad ni har gått igenom och vad som kommer att hända i nästa steg.

5

### Vi glömmer att utvärdera mötet

Trots att vi lägger 30 procent av vår arbetstid på möten (och så mycket som halva vår tid om vi är chef), så glömmer vi oftast att utvärdera efteråt. Ägna därför de sista tre minuterna av mötet och ställ dessa viktiga frågor:

- Vad har vi gjort bra på det här mötet?
- Vad kan vi förbättra nästa gång?

6

### Fel personer är på mötet och de är dåligt förberedda

För många går i stort sett hela dagen åt till möten. Vilket bidrar till att sena kvällar blir ett måste för att hinna med allt som ska bli gjort. Genom att ta reda på för vem mötet är och vad syftet är med mötet kan man lättare sälla i mötesinbjudningarna. Så här kan ett mailsvar se ut när nästa mötesförfrågan dimper ner i inboxen:

*"Tack för din inbjudan! För att jag ska kunna förbereda mig så undrar jag vad syftet är med mötet samt vad du vill att jag ska bidra med."*

### Mer tips

Fler metoder för att inleda, genomföra och avsluta möten kan man hitta i den bok som Karin Hedén och Fredrik Bauer har skrivit: Mötesräddaren – 21 konkreta metoder för att skapa möten med glädje, engagemang och delaktighet.

\*Källa: Meeting Quality Index – MQI™, 3S International



PROVA  
2 NR FÖR  
**199** kr  
+ MOMS



# Din genväg till den viktigaste ledarskapslitteraturen

LYSSNA ELLER LÄS PÅ 19 MIN!



*”Med Chefboken hinner vi hålla oss uppdaterade om modernt ledarskap.”*

Christian Nilsson, vd Eskils Tryckeri AB

## DET HÄR FÅR DU:

- ✓ De främsta ledarskapsböckerna **sammanfattade till 19 min** läsning eller lyssning.
- ✓ Tillgång till Chefbokens växande **bibliotek** med över 100 titlar att läsa och lyssna på.



## MÅNADENS SAMMANFATTNING

**THE FUTURE BOOK AV MAGNUS LINDKVIST.** Framtiden är ingen färdig plats, utan något som du är med och skapar. Här får du verktygen för att se vad som väntar runt hörnet. Det kräver att du har ett öppet sinne, vågar ompröva gamla sanningar och är beredd på att ta dig utanför din komfortzon.

Beställ här:  
[chef.se/chefboken199kr](http://chef.se/chefboken199kr)

**Chef**  **Boken**

# Fler appar på tapeten



## SG Project Pro

Simple Genius Project Pro eller är ett bra alternativ till Microsoft Project, särskilt för dig som sitter i Mac-miljö, eftersom den senare inte finns för Apple iOS. Det finns en djungel av olika SG Project-appar på App Store och det gäller att välja rätt. Det finns separata appar för Action Points, för Tasks, för Risk Items och så vidare. Den som heter SG Project Pro är en samlingsapp som innehåller flertalet av dessa funktioner samlat i en app. Vidare kan man med några enkla klick skapa projektrapporter utifrån vissa fördefinierade mallar, och man kan även göra statusutskick till samtliga angivna projektmedlemmar via mail.



## Beesy

Som projektledare blir det stundvis ganska tätt med möten. Vill man få lite hjälp att hålla ordning på mötena och snabbt föra anteckningar är appen Beesy något att fundera på. Beesy synkar automatiskt med din iPadkalender så har du dina möten inbokade där behöver du inte göra någonting, de kommer automatiskt att dyka upp. Beesys styrka ligger i anteckningsverktyget. Klickar man på ett möte i kalendern tas man till anteckningsläget där man direkt kan börja anteckna. Till sin hjälp har man ett antal ikoner längst ner som representerar olika saker, till exempel "Uppgift", "Deadline", "Kommentar", "Fråga", "Telefonsamtal" med mera. Med dessa väljer man bara en ikon och kan då skriva en kort notis om det man ville notera.



## iThoughts

Ibland blir det många olika bollar i luften, och för mig går det rätt snabbt innan hjärnkapaciteten börjar tryta. För att inte tappa viktiga poänger och tankebanor kan man skapa mind maps. Det kan vara idéer till nya projekt eller för att snabbt bena upp olika aktiviteter i ett projekt. En av de bättre är iThoughts. (Den finns i olika versionsnamn med HD på slutet eller 2Go).

Det som gör denna app så bra är hur snabbt det går att skapa nya punkter, både punkter på samma nivå som den tidigare, eller som en undernivå. När man sedan har

grovstrukturen på plats kan man börja snygga till det hela och sortera in och gruppera. Till sin hjälp har man då olika färger, ikoner, former och pilar för att koppla ihop olika tankar.

Källa: Atea Landslagsblogg



## En app om projektledning

En app för dig som arbetar i projekt. Appen vänder sig både till projektledare, chefer och projektmedlemmar.

### Appen innehåller:

- en blogg om projekt som arbetsform med tips, råd, länkar och fördjupningsartiklar
- checklistor för olika typer av projektsituationer
- filmklipp om projekt som arbetsform
- aktuella utbildningar

Källa: Alla svenska Apps



## Trello

Släng post-it-lapparna på ditt skrivbord. Med Trello ser du snabbt vad som ska prioriteras och hur arbetsgruppen ligger till. Planera, samarbeta och organisera smartare ihop med teamet.

Källa: Chef



## Mötesplan

Med hjälp av den pedagogiska appen Mötesplan skissar man upp sitt möte och skickar därefter den färdiga mötesplanen till deltagarna och dig själv. Sparar många minuter i vardagen.

Källa: Chef



## Slack

Appen som snabbt tar över allt fler kontors interna kommunikation – och inte utan skäl. Den ersätter ändlösa mejlkonversationer och stör inte på samma sätt som en plingande mailkorg. Det är också lätt att skapa nya "kanaler", det vill säga forum för ett visst urval av medarbetare, vänner, bandkamrater eller lagkompisar.

Källa: Sydsvenskan

# Är du redo för Fast track?

Lider du av tidsbrist?

Certifiera dig i en av våra nya Fast track omgångar. Svenskt Projektforum och IPMA erbjuder från och med hösten 2015 projektledarcertifiering i världsklass i ett intensivt format, där du blir certifierad på endast två månader. Prov, workshop och intervjuer sker dagarna efter varandra.



**Svenskt Projektforum**  
The Swedish Project Management Association

**IPMA**»  
international  
project  
management  
association

## Projekt nätverksträffar

Som medlem i Svenskt Projektforum kan du kostnadsfritt delta på våra projekt-nätverksträffar. På träffarna delar man erfarenheter med varandra i form av seminarier och workshops. För första besöket kräver vi inte medlemskap, så bjud gärna med en kollega eller vän. Vill du starta ett nätverk i din stad eller saknar du ett specifikt tema? Hör av dig till oss på kansliet, [info@projektforum.se](mailto:info@projektforum.se). Du hittar mer information om nätverken på vår hemsida [www.projektforum.se](http://www.projektforum.se)

**Under hösten 2016 är följande nätverk aktiva:**

**Stresshantering** – Stockholm 15 sept

**Nätverk Norr** – Kiruna 3–4 oktober

**Förändringsledning** – Stockholm 5 oktober

**Ny Projektledare** – Stockholm 20 oktober

**Nätverk Syd** – Malmö 27 oktober

**Projektkontor** – Stockholm 27 oktober



## Stressfri höst

AV PIA LUNDGREN

**Sommarsemestern är sedan lång tid ett minne blott. Att skynda, jakta, rusa och stressa är inte farligt. Men ge dig själv stunder för återhämtning.**

### 4 tips:

- 1. Tänk på andningen** – när vi rusar på och har konstant bråttom blir andningen ytlig och kort. Lugna ned andningen ta några djupa andetag. Det skickar signaler till hjärnan att allt är lugnt.
- 2. Gör en sak i taget** – vi får tunnelseende när vi är stressade och vi får svårt att prioritera. Bestäm dig för att göra en sak i taget. Vi blir lugnare och effektivare.
- 3. Få igång blodcirkulationen** – ta en kort paus sträck på dig ordentligt och rör på kroppen där du sitter eller står. Musklerna slappnar av och vi får en dos må-bra-hormoner.
- 4. Mobil-detoxa** – använder du mobilen som belöning när du får några minuter över? Tittar du tvångsmässigt på dina notifieringar? Det här beteendet bidrar till ökad stress. Hjärnan får ständigt nya intryck – den får ingen tid för reflektion. Stäng av notifieringar, bestäm istället när du medvetet använder din smarta telefon, så blir du smartare själv.

## Projektverktygsdagen

I maj anordnade Projektforum Projektverktygsdagen i Stockholm. Dagen blev mycket lyckad. Ett 20-tal utställare fanns på plats. Ett par hundra besökare tog del av ett matnyttigt föreläsarprogram, seminarier och work-shops.



# Projektledaren 2020

Projektledarrollen och projektbegreppet är föremål för en stark utveckling just nu. En intressant frågeställning är vad som kommer att krävas av projektledaren om några år, säg 2020? Och hur definierar vi ett projekt?

Traditionella bedömningsgrunder kring metodik, ledarskap och erfarenhet kommer fortfarande att vara viktiga, men det kommer att krävas mer av projektledarens förmåga att hantera människor, det vill säga leda sig själv och andra, att förstå och hantera projektets perspektiv och sammanhang, samt att vårda kvaliteter kring hållbarhet, socialt ansvar och godhet.

År 2020 vet projektledaren projektets

strategiska värde – det vill säga vilka övergripande mål projektet hjälper till att uppnå. Projektledaren skapar ett bra arbetsklimat utan energitjuvar och fyllt av arbetsglädje med hög leveransförmåga och hög förutsägbarhet. Men för att utväxlingen skall bli riktigt bra sköter företagsledningen sitt jobb med ett bra arbete kring vision, värderingar, mission och övergripande mål och delar kontinuerligt detta med projektledare och organisation. Både ledning, beställare samt projektledare vet projektet värdeskapande och arbetet består näst intill 100 procent av att inspirera, motivera och hinderröja.

IPMA:s certifieringsprocess samt

kompetensdefinition utvecklas ständigt för att leda och följa utvecklingen och en framgångsrik IPMA-certifiering kommer att vara ett hållbart kvitto på rätt kompetens såväl idag som projekt framöver.



PER-OLOF SANDBERG  
 CERTIFIERINGSANSVARIG SVENSKT  
 PROJEKTFORUM

## Certifierade projektledare

### B NIVÅ

**Marie Anheden**, Swedbank  
**Terese Berglund**, FS Dynamics  
**Niclas Claesson**, Innventia  
**Anna-Maria Erlandsson**, ÅF-Industry  
**Petter Fransson**, DTC  
**Mats Hägglund**, Mörbylånga kommun  
**Tina Ivarsson**, ÅF-Industry  
**Anna Jahanfar**, Innventia  
**Anna-Karin Larsson**, MKKR Consulting  
**Elisabeth Pagén**, Palmate  
**Christian Schei**, Schei Consulting  
**Mikael Shubeli**, Mörbylånga kommun  
**Marie Vinghamre**, ELITS  
**Stefan Wahlund**, Boverket

### C NIVÅ

**Jan Erik Allard**, ITM Meeting Solutions  
**Björn Andersson**, ÅF-Infrastructure  
**Margareta Bäckström Lindgren**, One Nordic  
**Nooria Dariab**, Tieto Sweden Healthcare and Welfare  
**Malin Dreyer**, Wahros Byggprojektledning  
**Sara Edberg**, Regeringskansliet  
**Magnus Emanuelsson**, Pålhmans Handelsinstitut  
**Peter Eng**, Tieto

**Anna Erson Ingerloo**, ÅF-Industry  
**Torbjörn Grape**, E.ON Värmekraft Sverige  
**Kent Haglund**, PostNord  
**Birgitta Hansson**, Region Jönköpings län  
**Charlotte Häggroth**, Evry Sweden  
**Nicklas Kaloinen**, Vattenfall  
**Jurgen Klein**, Vattenfall  
**Kerstin Krüger**, Pöyry  
**Johan Lindborg**, Vattenfall Project & Services  
**Karin Lindgren**, WSP  
**Håkan Lyngsjö**, Tieto  
**Anette Nilsson**, ÅF-Technology  
**Marie Norder** Aspholm, ÅF-Infrastructure  
**Niclas Norman**, ÅF-Industry  
**David Nyström**, Göteborgs Stad Intraservice  
**Astrid Odeberg Glasenapp**, Eitel Networks TE  
**Sören Olsen**, Tieto Sweden Healthcare and Welfare  
**Anders Palkint**, PQ Projektledning  
**Mikael Rehngren**, Trafikverket  
**Barbro Rönfors**, LKAB  
**Sven Samberg**, Sandvik Coromant  
**Ulrika Sjöblom**, LKAB  
**Nicola Steinle**, Vattenfall  
**Malin Stoldt**, Alten  
**Marcus Wiedeheim**, PQ Projektledning  
**Malin Österström**, PostNord

### D NIVÅ

**Anders Adriansson**, ÅF-Infrastructure  
**Jan Alestedt**, ÅF-Industry  
**Henrik Anderberg**, Flemström, Boverket  
**Roger Antonsson**, BSU Consulting  
**Ewan Barr**, Projektengagemang Projektledning i Sverige  
**Per Birkestad**, Nextis  
**Gustav Björcke**, Schei Consulting  
**Nina Blom**, Innventia  
**Patric Boström**, Vattenfall  
**Johan Bram**, Sigma IT Consulting  
**Robert Breiner**, Vattenfall Eldistribution  
**Angelica Buszman**, Crosskey Banking Solutions  
**Malin Cederlöf**, Jönköping University  
**Anna Dyberg-Ek**, Yellowstorm  
**Olof Elmerrson**, Construction Tools  
**Helena Enhamre**, ÅF-Technology  
**Jan Erenius**, Varbergs kommun  
**Martin Eriksson**, Kentor IT  
**Marcus Fång**, Sigma IT Consulting  
**Martin Gredehall**, Knowit Infra Syd  
**Tommy Grünfeld**, Forefront Consulting Group  
**Karen Grönberg**, ÅF-Industry  
**Maria Hagelberg**, Trygghetsrådet  
**Maria Hallin**, Construction Tools PC  
**Rebecca Hammel**, Crosskey Banking Solutions  
**Frank Hansell**, TRR Trygghetsrådet  
**Frida Johansson**, Clearness Consulting  
**Oskar Johansson**, Länsförsäkringar  
**Stefan Juto**, Projektengagemang Projektledning i Sverige  
**Nicke Källén**, Sjöfartsverket  
**Fredrik Larsson**, Planning & Logistic i Oskarshamn  
**Jessica Lind**, SLL - Trafikförvaltn  
**Olle Lundberg**, Contract IS Services  
**Erland Lundin**, Saab  
**Nebojsa Mitrovic**, Luleå tekniska universitet  
**Erik Ocholla**, Baseline Management Scandinavia  
**Kent Persson**, Forefront Consulting Group  
**Anna Rahmqvist**, Construction Tools PC  
**Michael Ribaeus**, ÅF Technology  
**Johan Rosenberg**, Trafikverket  
**Linda Runesson**, ÅF-Technology  
**Madeleine Sandell**, Vattenfall  
**John Sjöström**, Tieto Sweden Healthcare and Welfare  
**Lars Skoglund**, Projektengagemang Projektledning i Sverige  
**Robin Spinelli-Scala**, Sirona  
**Galina Stankevica**, Crosskey Banking Solutions  
**Daniel Svaldefors**, Göteborgs Stad Intraservice  
**Erika Teghult**, ÅF-Infrastructure  
**Emmy Thidell**, Construction Tools  
**Thuc To**, Knowit Infra Syd  
**Sahar Trehag**, Bilda kompetens  
**Clara Wahl**, Boverket  
**Martin Wahlström**, Vattenfall  
**Rebecca Zenker**, ÅF-Industry  
**Olof Östenson**, Headlight  
**Nina Öström**, ÅF-Technology



**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](http://www.addingvalue.se)



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

**Astrakans projektledarprogram mot IPMA-certifiering (9 dagar)**

**Praktisk projektledning (3 dagar)**  
**Projektledarskap (3 dagar)**

**Agil projektledning (3 dagar)**

**Effektiv förändringsledning – metod (2 dagar)**

**Effektiv förändringsledning – fördjupning/utförande (2 dgr)**

**Mötesledning – Facilitering av effektiva arbetsmöten (2 dgr)**

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



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

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

**Kurser i Stockholm, Göteborg och Malmö**

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

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



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

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

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

Läs mer på:  
[www.chef.se/natverk](http://www.chef.se/natverk)



**DATAFÖRENINGEN KOMPETENS AB**  
08-510 638 80 info@dfkompetens.se  
Aktuella kursdatum på [www.dfkompentens.se](http://www.dfkompentens.se)

**Certifierad programledare, 8 dagar**

**Projektledarprogrammet, 10 dagar**

**Praktisk projektledning, 4 dagar**

**Praktisk projektledning steg 2, 3 dagar**

**Projektledaren, gruppen och ledarskapet, 4 dagar**

**PMI certifiering – preparandkurs, 4 dagar**

**Agile for managers, 2 dagar**

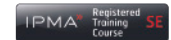
**Leading SAFE i praktiken, 2 dagar**

**Scrum, Lean och mycket mer Agile, 4 dagar**

**Prosci Change Management, 3 dagar**

**Certifierad Agile Coach, 10 dagar**

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



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

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

**Grundkurs i projektledning – som distanskurs (IPMA reg) 50 h**

**Grundkurs i projektledning – som e-learning, 20 h**

**Certifieringskurs i Projektledning IPMA-D**

– som distanskurs, 80 h

**Certifieringskurs i Projektledning PMI-PMP**

– som distanskurs, 350 h

**Preparandkurs IPMA-D/C/B – på distans, 30/40/60 h**

**Preparandkurs PMI-PMP – på distans, 320 h**

**Fortsättningskurs i projektledning – som e-learning, 30 h**

**Projektledarskap – som e-learning, 12 h**

**Program- och portföljstyrning – som e-learning, 12 h**

**Preparandsimulaton X-AM NCB KIP, 10 h**

**Preparandsimulaton X-AM PMP 5th, 20 h**

**Blended-learning koncept offereras på förfrågan.**



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

**Projektledarprogrammet 11 dagar**  
Stockholm: 12 oktober, 18 december  
Malmö: 5 oktober  
Göteborg: 26 oktober  
Kalmar: 14 november

**Projektledarutbildning, intensiv 5 dagar, varav 3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap**  
Ronneby Brunn v 39, 26–30 september  
Stockholm v 45, 7–11 november

Vi genomför även **Projektägareutbildning**  
**Projektmedarbetarutbildning**

**Kundanpassade utbildningar i projektkunskap och ledarskap**

Mer information hittar du på vår hemsida  
[www.projekthantering.se](http://www.projekthantering.se)



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

**Praktisk Projektledning Att Planera**

**Göteborg:** 5-7 okt + 28-30 nov

**Örebro:** 29 juni-1 juli, 31 aug-2 sept, 3-5 okt

**Sundsvall:** 2-4 maj, 24-26 okt

**Stockholm:** 18-20 april, 19-21 sept, 21-23 nov

**Praktisk Projektledning Att Leda**

**Göteborg:** 19-21 okt + 14-16 dec

**Örebro:** 11-13 maj, 12-14 okt

**Sundsvall:** 5-7 sept

**Stockholm:** 1-3 juni, 10-12 okt



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

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

**Projektledning i tekniska projekt (2+2 dagar)**

**Projektledning i byggprocessen (11 dagar)**

**Effektiva arbetsprocesser (2 dagar)**

**Agil projektledning med puls (3 dagar)**

**MBA för ingenjörer (30 hp + 30 hp)**

**Ny som chef – Det tydliga ledarskapet (3+1 dagar)**

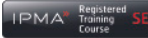
**Förhandling, Bas/Fördjupning (2+2 dagar)**

**Retorik – Övertyga om teknik, Bas/Fördjupning (2+2 dagar)**

**Företagsekonomi för icke-ekonomer (2 dagar)**

Hör gärna av dig för diskussion om företagsanpassade utbildningar.



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

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

**PPS, Step 1** conducted in English (3 dagar)

**PPS, Steg 2** fördjupad projektstyrning (3 dagar)

**PPS, Projektledarskap** ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)

**PPS, Beställare och Styvgrupp** beställare och styvgruppens 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)

*Aven företagsinternt enligt överenskommelse.*



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

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

**Praktisk projektledning steg 2**  
Stockholm, Göteborg, Malmö

**Agil projektledning**  
Stockholm, Göteborg, Malmö

**Projektledaren, gruppen & ledarskapet**  
Stockholm

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

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



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

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

**Professionell Projektledare** (9 dagar)

**Coaching som ledarskap** (9 dagar)

**Juridik i projekt** (2 dagar)

**Projektmedarbetare** (4 dagar)

**Projektorienterat arbetsätt** (4 dagar)

**Beställare och styvgrupp i projekt** (3 dagar)

**IPMA preparandutbildning** (2 dagar)

**Stöd för PMP certifiering** (5 dagar)

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



## IPMA- registrerade projektledar- utbildningar

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

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

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








Läs mer på  
[projektforum.se](http://projektforum.se)

# Nätverk Norr 3-4 oktober



**Projektnätverk Norr är ett initiativ från våra medlemmar. Tanken är att skapa ett projektnätverk för människor som arbetar med projekt i norra Sverige och anordna träffar i Kiruna och Luleå fyra gånger per år.**

### Måndag 3 oktober Studiebesök på IRF (Institutet för rymdfysik) och mingel på Ferrum

Plats: IRF, Rymdcampus, Kiruna  
16.00–16.30 Information och rundvandring på IRF  
16.30–17.00 Norrskan och rymdväder, Urban Brändström, Rymdfysiker på IRF  
17.00–17.30 Förändringsledning Mats Tyni, Vice President Market Region EMEA Satellite Management Services, Estrange  
18.00–22.00 Drop in mingel i lobbyn på Hotell Ferrum

### Tisdag 4 oktober – Projektnätverksträff med tema Förändringsledning

Plats: Malmfältens folkhögskola, Campingvägen 3, Kiruna  
08.30-09.00 Strategier för framgångsrikt förändringsarbete Göran Cars, Stadsutvecklare  
09.00-12.30 Förändringsledning – förmågan att leda den mänskliga dimensionen av projekt Hans-Erik Karlsson, Verkstäl- lande ledning Cupol Change AB  
12.30–13.30 Avslutning och lunch



# Som medlem får du:

**PRIS: 1225 KR (INKL MOMS)**

**VARAV 100 :- MEDLEMSAVGIFT, 900:- KOMPETENSPAKET**

Kompetenspaket är vårt samlingsnamn för hela vårt utbud av medlemsförmåner.



## INGÅR I MEDLEMSKAPET:

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



Håll utkik efter fler erbjudanden på [www.projektforum.se](http://www.projektforum.se)

	KANTIPPAR MED GRUS	ÄR LÄTT- RÖRLIGA PROJEKT	A	VAR BRÄVE KAKNEORND	PÅ FÄRIS- AK	BLOMS- TERSPRÅK	H	BLEKINGE Ö	NIDBILD
	L	A	S	T	F	L	A	K	
	G	T	I		A	N	A		
	D	I	R	E	K	T	Ö	R	
KÄTTEDJUR ARJU BOSTON EN	G I GT	BETRÄKTA NOGA	G	I	G		GÅS MED KLUBBOR		
L	O	G	I	G	I				
D	A	N	S	N	R	K			
HÄNGER I KRISTALL- KRONAN	SÖTT FÖR MAKALÖS	D	FÖR- TÄTATES	LIKA OFTA FEMTON	KAN FASAN GÖRA DIG	BELASTA	O	K	A
P	R	O	J	E	K	T	S	O	M
R	A	G	U	J	Ö	R	T	R	I
S	I	R	P	U	R	E	R	S	N
S	T	Ä	N	G	D	L	U	U	K
M	H	A	N	E	S	V	R	Å	L
F	A	S	D	Ö	M	S	A	D	I
Ö	R	E	V	O	M	S	A	N	D
S	M	Å	L	E	G	A	L	A	J
F	E	K	V	A	R	L	A	N	S
T	H	A	I	P	O	L	I	S	E

# Äventyr var rätta ordet!

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

## BOK TILL MEDLEMSPRIS

**Investera i projekt**  
Rolf Berndtson

Ord. pris 200 kr  
medlemspris 150 kr

Du beställer den på [www.investeraiprojekt.se](http://www.investeraiprojekt.se)  
Rabatten får du genom att ange Projektforum som rabattkod.  
Där kan du även ladda ner boken kostnadsfritt som pdf.



## Bevisad nytta

Över 150 000 nöjda användare i mer än 50 länder.

“

“Målsättningen är att Antura skall finnas som det självklara stödet för alla projekt – oavsett varifrån i världen de drivs.”

Johan Hage, Projektkoordinator, Seco Tools



**ANTURA**  
PROJECTS

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