

Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 2/2017

**TEMA
MÄNNISKAN**

**Årets
hållbara projekt**

**Certifiering med
fokus på människan**

**Projektledning vs
förändringsledning**

**Den viktiga
produktägaren**

EFFEKTIV

*Så får du projektgruppen att bli
mer produktiv och ännu bättre*

SID 6-7

Webbinarium:

"60 min
CANEA Project"

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

 **CANEA project**

En ny generation projektverktyg

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



Kort sagt, en ny generation projektverktyg!

Egenskaper:

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

Funktioner:

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

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

Tomas Ekström, Kvalitetschef
och ansvarig för projektmetodik
Kinnarps



Exempel på kunder som använder CANEA Project:



















Läs mer om CANEA Project på www.canea.se

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



INNEHÅLL 2017

Ledare	4
Elizabeth Kuylenstierna om att effektivisera teamet	6
Utvecklad process och modell för IPMA-certifiering	8
Satsa på den mänskliga sidan vid förändring	10
Projektledning vs förändringsledning	14
Årets hållbara projekt	16
Johan Book: Så blir du en ännu bättre projektledare	18
Projektverktygsdagen 30 maj	19
Nu ersätts PuL med GDPR	20
Mark Dixon: Den viktiga produktägaren	22
HPA - en humanare personalpolitik.	24
Årets projektledarbok	26
ISO-standarder för projekthantering	27
Appar till mobil och padda	28
Medlemssidan	30
Certifieringskrönikan	31
Kurskalendern	32-33
Nya certifierade	33
Projektkrysset	34
Korsordslösning, förmåner	35

Tema människan



Johan Book: Så blir du en ännu bättre projektledare

"Ju bättre koll du har på de faktorer som får dina projektmedlemmar motiverade, desto större är sannolikheten att du får ett framgångsrikt projekt" säger Johan Book.

Sid 18-19

Appar till mobil
och padda Sid 28



Tema människan

PERSPECTIVE

PEOPLE

PRACTICE

Projekt handlar om människor sid 8-9

Svenskt Projektforums certifieringsansvarige Per-Olof Sandberg berättar om hur den nya certifieringsmodellen har utvecklats med fokus på ledarskap och resultat.

Den viktiga produktägaren

Mark Dixon beskriver hur produktägarrollen ser ut och hur man ska arbeta i agila team.

Sid 22-23

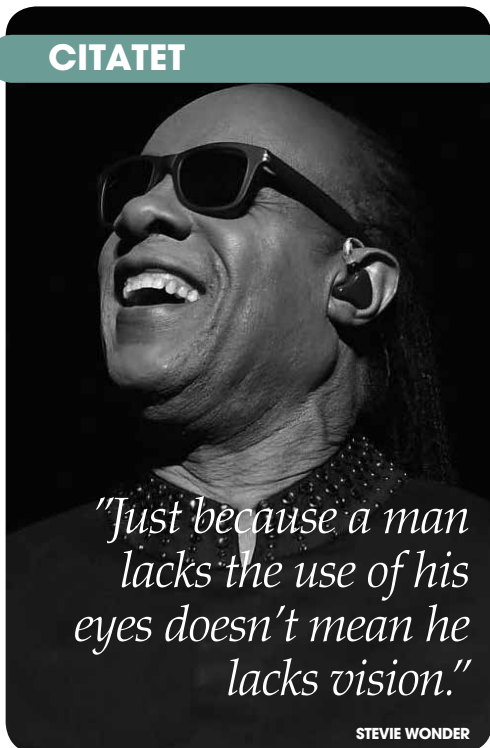


ISO-standarder för projekthantering

Sid 27



CITATET



"Just because a man lacks the use of his eyes doesn't mean he lacks vision."

STEVIE WONDER

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: Elisabeth Ohlson Wallin
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

Excellent ledarskap ger excellenta projekt

Svenskt Projektforum står inför en stor och mycket spännande utmaning. Vi kommer att lansera IPMA individcertifiering enligt den nya standarden ICB4. Nyckelorden är People, Perspective, Practice.

Varför är det stort och spännande? Det vi tycker är spännande är att "People" har kommit i fokus, det vill säga ledarskap i vid bemärkelse.

IPMA-certifieringen har alltid certifierat med betoning på området beteende men vi tycker att "People" betyder mer och är mycket glada för det, eftersom vi tror att ledarskap är den allra viktigaste faktorn för att få alla våra projekt att bli bättre. Det kommer också att vara avgörande för att projektledare skall vara anställningsbara i framtiden och detta bara om några få år fram i tiden.

Vi är ju också det enda certifieringsorganet som på riktigt certifierar i ledarskap med assessorer och workshops för att verkligen kunna bedöma ledarskapet.

Svenskt Projektforum tror att i framtiden kommer framgångsrika projekt att handla om ledarskap. (Läs mer i artikeln på sid 8-9 i detta nummer). Utan ett excellent ledarskap kommer vi inte att få se excellenta projekt.

Ett annat område där vi kommer att få se intressanta saker under 2017 är Project Excellence. Jag har ju tidigare skrivit om PEP (Project Excellence Preparation, baserat på IPMAs Project Excellence Baseline).

Vår satsning på PEP och även Project Excellence i ett vidare perspektiv rörer även uppmärksamhet internationellt. Vi har presenterat vårt arbete för IPMA, på senaste konferensen i Lissabon, och de uttryckte stor uppskattning över det vi gjort och nu skall vi diskutera hur vi kan utveckla vissa delar tillsammans med IPMA.

Vi har också skrivit ett MOU, Memorandum of Understanding med Sovnet, alltså vår ryska systerorganisation. Vi förväntar oss mycket av denna internationella samverkan för att kunna ta fram erbjudanden som kommer den svenska marknaden till del och definitivt ses som en medlemsnytta för våra medlemmar.

Här i Sverige har vi nu genomfört sex piloter och vunnit mycket erfarenhet av PEP-konceptet. Vi har omarbetat det mesta av materialet så att det är betydligt mer lättillgängligt nu. Vi har även kontakter med flera stora företag som alla ser PEP som ett mycket bra verktyg.

Vi kommer nu att ta fram en utbildning för governancefrågor, PGP, Project Governance Preparation där vi kommer att ha ett första utbildningstillfälle i november.

Är du intresserad av dessa frågor så kontakta oss gärna eller kom på Projektverktygsdagen den 30 maj och träffa oss och kollegor för diskussioner och idéutbyte.

Hör av dig till Pia, mig eller Petter Fryngegård (vår nye ordförande) om du vill engagera dig lite mer i Svenskt Projektforum.



Rolf Berndtson
Ordförande Projektforum (Avgående)

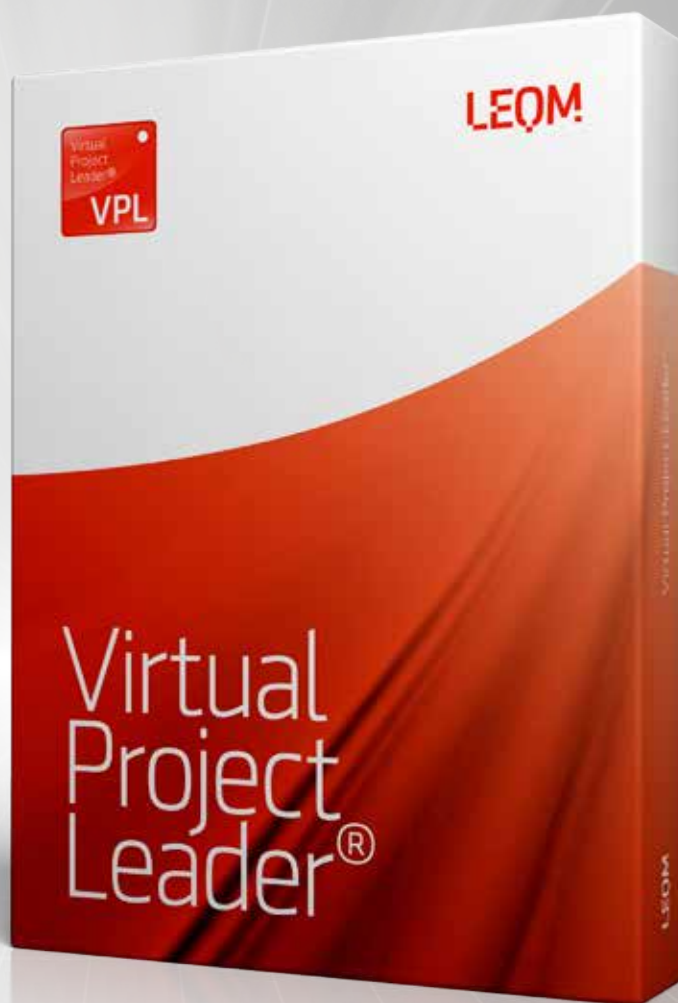


Svenskt Projektforum

The Swedish Project Management Association

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

Omöjliga
uppdrag
kräver
något
extra.



Projektledningssystem för komplex produktutveckling.

VI VET ATT UPPDRAG inom fordon-, flyg-, och elektronikindustrin 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

Elizabeth Kuylenstierna,
huvudtalare på
Projektverktygsdagen



Foto Jonas Olsson

Projektgruppen kan bli väldigt effektiv

om den lär sig att kommunicera och ge feedback

Elizabeth Kuylenstierna är ledarskapskonsult, handledare och medlare i konflikter med intresse för ledarskap, grupputveckling, kommunikation och feedback. Bland mycket annat. Hon kommer att vara huvudtalare på Projektverktygsdagen den 30 maj på konferensanläggningen 7A på Odengatan i Stockholm.

TEXT ANDREAS LINDBERG

Elizabeth Kuylenstierna kommer bland annat att tala under temat "Världens bästa chef", men med vinkeln på projektledare. Projektvärlden fångade Elizabeth på telefon för att höra vad vi kan förvänta oss.

Hur ser du på skillnaden mellan en chef och en projektledare?

– Skillnaden ligger i att projektledaren är chef under en begränsad tidsperiod. Det finns ett slutdatum på chefskapet. Det gör det inte för en chef i linjeorganisationen. Utmaningen för projektledaren ligger i att få ihop teamet och lära känna deras olikheter, att få en tydlighet i kommunikationen, att bena ut vilka roller vi har och vilka förväntningar vi har på varann. I projektet måste vi ta ställning till en rad saker på ganska kort tid: Vad är syftet med det vi ska göra? Och har vi samma idé om syftet?

Kan vem som helst bli en bra chef eller projektledare?

– Nej, vem som helst kan inte bli en bra chef. Om du är en person som helst uppskattar att få direktiv och definerade arbetsuppgifter ska du kanske inte bli chef eller projektledare. Inte heller om du är mån om att folk ska tycka om dig i alla situationer. En chef måste kunna ta för sig, kunna ge direktiv och inte bry sig vad folk tycker om honom eller henne. En chef måste vara tydlig och kunna ta beslut.

Kan man lära sig att bli en bra projektledare?

– Ja, absolut. Men man måste öka självmedvetenheten, lära känna sig själv och veta hur man fungerar. Sedan är det en sak att känna till de här sakerna, en annan att agera utifrån dem. Vissa har en naturlig fallenhet för det och det är väldigt spännande att se när folk tar in dessa saker och växer som människor och ledare. Resultatet beror helt och hållet på hur jag betar mig.

Vilka råd skulle du ge en projektledare som är ny i sin roll?

– Det beror väldigt mycket på hur projektgruppen, som han eller hon ska leda, ser ut. Är det en etablerad grupp som arbetet ihop tidigare? Kommer du in som ersättare för en tidigare projektledare, eller är hela gruppen ny och ingen känner varann? Det första man måste göra är förstås att lära känna gruppen och individerna i gruppen. Ju mer tid en ledare lägger ned på samtal med sina medarbetare, oavsett om det är en gammal eller ny grupp, desto fortare kommer det gå att få ihop den och kunna fungera på ett bra sätt.

Men vad är problemet?

– Problemet är att vi alldeles för ofta springer på uppgiften direkt. Vi har så bråttom, vi fokuserar jämt på resultatet, istället för att lära känna varandra först och tala om formerna kring arbetet. Hur ska vi jobba ihop?

Hur ser rollerna ut? Hur ska vi hantera konflikter? På vilket sätt ska vi ge feedback? Det finns massor av saker som man bör veta i förväg, så det slipper bli ett hinder i framtiden.

Elizabeth Kuylenstierna arbetar även som handledare i UGL, vilket är en ledarskaps- och grupputvecklingsmetod, utvecklad inom försvaret. Den metoden är ett effektivt redskap om man ska få en grupp att arbeta bra tillsammans. Om en grupp ska arbeta under en längre tid tillsammans och ska interagera med varann, så är det väldigt viktigt att gruppledarna fungerar bra ihop. Är det kortvariga projekt, låt säga en besättning på ett flygplan som ska jobba ihop en dag eller två, så har det mindre betydelse.

Vad blir resultatet om man arbetar med grupputveckling?

– En väl fungerande grupp blir både mer produktiv och mer effektiv. Forskning visar att alldeles för få grupper uppnår det produktiva stadiet, man talar om att endast 25 procent är tillräckligt effektiva.

Vad beror det på?

– Ganska ofta handlar det om rädda chefer, som inte vågar hantera konflikter eller reda ut rollerna. Det kan vara ett besvärligt stadium att gå igenom, men om man gör det kan resultatet bli fantastiskt. Många tycker inte att de har tid att prata om de här sakerna. Men jag kan säga att det är värt den tid det tar.

Hur ska man lösa problem som dyker upp?

– Man ska helst lösa dem innan de dyker upp. Att prata om vad som kan hända när man går in i en ny fas i projektet gör att man är förberedd. Vad kan hända nu? Vad behöver vi tänka på? Hur ska vi undvika att något besvärligt ska hända? Det är bra frågor att ställa sig i förväg.

Det här anknyter till ett annat av dina ämnen, nämligen feedback?

– Ja, det gör det. Feedback kan vara ett utmärkt verktyg för att undvika framtida problem. I alla fall att samma problem ska dyka upp igen. Jag brukar kalla det för att man investerar i varandra och i relationerna, när man ger och får feedback, eftersom man får igen det senare. Och det är ett givande och tagande. Jag ger dig feedback och du ger mig feedback. Informationen gör att vi blir lite bättre på det vi gör, vi lär oss och utvecklar oss.

Och när ska man ge feedback?

– Feedback ska man ge och ta kontinuerligt, löpande. Det är bättre att prata om det direkt det dyker upp. Ofta är vi rädda för det. Vi säger inget och då tror motparten att det är lugnt. Men om vi inte pratar om saker och ting så kommunicerar vi inte ärligt. För att jag ska få det som jag vill ha det måste jag både ge och ta feedback. Det är en kulturfråga och får man in det i organisationen kan projekten bli betydligt effektivare.

Projekt handlar om

” Fokus på ledarskap och resultat i utvecklad certifieringsprocess och kompetensmodell för IPMA-certifiering i Sverige. ”



Enligt flera internationella studier investeras en allt större del av europeiska länders BNP i projekt. 2007 var andelen 34 procent och idag närmar vi oss 40 procent. I Tyskland blir det 12 000 Mdr kr och i Sverige 1 500 Mdr kr. Dessutom visar en studie från PWC att andelen lyckade projekt ökar med certifierade projektledare. 80 procent av alla lyckade projekt (majoriteten av intressenterna är nöjda) har certifierade projektledare. Allt tyder på att certifiering ökar oddsden till ett lyckat projekt och att en av de viktigaste framgångsfaktorerna för ett lyckat projekt är projektledarens kompetens.

Individuell kompetensmodell för projekt, program och portföljledarskap

Sedan 2002 har Svenskt Projektforum certifierat projektledare enligt IPMA:s internationella standard. Idag finns det cirka 4 000 IPMA-certifierade projektledare i Sverige och 260 000 i världen.

Under 2017 kommer kompetensmodellen för IPMA-certifieringar att stärkas ytterligare. Representanter från över 60 medlemsländer har tillsammans vidareutvecklat den senaste standarden som fokuserar på en hållbar efterfrågad kompetensdefinition för olika roller inom projektrelaterat yrkesarbete.

Kompetensmodellen för projekt, program och portfölj-

ledarskap delas in i tre kompetensområden: *Perspective* (projektets syfte), *People* (ledarskap, beteende och människorelaterad kompetens) samt *Practice* (metoder, verktyg och tekniker i praktiken).

Den nya kompetensmodellen är liksom den tidigare oberoende av bransch, metod och projektmodell men nomenklaturen har utökats med begrepp från olika branscher som till exempel produktbacklog för att arbeta med omfattningen i ett agilt IT-projekt.

Vidareutvecklad mognadstrappa för kompetens

Kompetensmognaden delas in i tre steg: kunskap, färdighet och förmåga. För att uppnå färdighet och förmåga krävs att man har tillämpat kunskap i praktiken. Skalan följer numera branschpraxis och omfattar både kunskapsbaserad och erfarenhetsbaserad kompetens. Skalan baseras på en variant av Bloom's taxonomy tillämpad i en projektkontext med stegen 0–6 mot tidigare 0–10.

Fokus på "People"

I den stärkta kompetensmodellen kommer ett stort fokus att ligga på området "People". Där finns tio kompetenselement och cirka femtio kompetensindikatorer på området som handlar om att kunna arbeta med människor. Till exempel är förmågan att styra och leda sig själv en förutsättning för att kunna arbeta med och leda andra. Andra



Kompetensmodellen för projekt, program och portföljledarskap delas in i tre kompetensområden: Perspective, People och Practice.



Kompetensmognaden delas in i tre steg: kunskap, färdighet och förmåga. För att uppnå färdighet och förmåga krävs att man har tillämpat kunskap i praktiken.

Om människor

indikatorer i området People är förmåga att få teamet att både utvecklas, trivas och samtidigt leverera resultat, integritet, pålitlighet, att skapa nya relationer och behålla dem, krishantering och förhandling.

Utvecklad certifieringsprocess

Certifieringsprocessen har utvecklats på flera sätt. Till exempel ges möjlighet att göra om delar av processen som prov, rapport, workshop och intervju. Självutvärdering blir enklare med mer stöd för kandidaten och skalan blir tydligare, renare och enklare att tillämpa.

Fler får möjlighet till certifiering

De fyra nivåerna A, B, C och D finns kvar med några förändringar. På A-nivå kommer det att, förutom programledare och portföljledare, vara möjligt att certifiera sig som Megaprojektledare det vill säga de som har kompetens på att leda riktigt stora projekt. På B-nivån kommer det förutom projektledare att vara möjligt att certifiera sig som programledare och även som portföljledare. C och D-nivåerna ligger kvar som tidigare, med certifiering som projektledare och i projektkunskap. Detta betyder att flera personer som arbetar professionellt med projekt kan certifiera sig på Svenskt Projektforum.

Något om övergång från tidigare kompetensmodell och certifikat

Svenskt Projektforum har hittills certifierat nästan 4 000 projektledare. Certifikat utfärdade på den nuvarande modellen gäller, liksom den nya, fem år framåt. Därefter krävs recertifiering för att certifikatet fortsatt ska gälla.

Efterfrågad yrkeskompetens för projektrelaterat arbete 2025

2025 kommer den efterfrågade kompetensen på personer som arbetar projektrelaterat att vara ännu mer personanpassad. För att säkerställa en fungerande arbetsmarknad

kommer det att efterfrågas certifieringar på allt mindre och specialiserade områden. En projektledares kompetensprofil kommer att avgöra om projektledaren är valbar eller inte och behovet av certifierad kompetens kommer att öka betydligt.

Metoder, verktyg, projektmodeller och utvecklingsprocesser kommer att vidareutvecklas allt snabbare och det är idag omöjligt att förutse vilken metodkompetens som kommer att krävas 2025. Det står dock bortom allt tvivel att ett kompetensområde kommer att efterfrågas oavsett all annan förändring – nämligen "People".

Framtidens projekt kommer som alltid att kräva ett förstklassigt samarbete mellan människor, ett föredömligt ledarskap med motiverade och inspirerade människor. En hållbar definition av vilken kompetens en projektledare måste ha för att vara valbar 2025 finns i IPMA:s område People. Arbetsgivare, rekryterare och arbetsmarknaden i sin helhet kommer att efterfråga bevis på den påstådda kompetensen. Certifiering av en oberoende organisation är ett sådant bevis.

IPMA-certifiering genom Svenskt Projektforum – certifiering på riktigt

Svenskt Projektforum certifierar idag projektledare på området "People". Varje kandidat bedöms under hela processen av en assessor på D-nivå och två assessorer på övriga nivåer. Under workshop och intervju visar kandidaten sin kompetens på samtliga kompetensområden, men framför allt på området "People".

En IPMA-certifiering genom Svenskt Projektforum certifierar hållbar kompetens som kommer att efterfrågas idag och 2025. En IPMA-certifiering på Svenskt Projektforum certifierar ledarskapet på riktigt.

PER-OLOF SANDBERG
är certifieringsansvarig på Svenskt Projektforum,
IPMA-A certifierad 2006 och sitter i styrelsen
för Svenskt Projektforum.

	PROJEKT	PROGRAM	PORTFÖLJ
A	Certified Project Director	Certified Programme Director	Certified Portfolio Director
B	Certified Senior Project Management	Certified Senior Programme Manager	Certified Senior Portfolio Manager
C	Certified Project Manager		
D	Certified Project Management Associate		

De fyra nivåerna A, B, C och D finns kvar med några förändringar. På A-nivå kommer det att vara möjligt att certifiera sig som Megaprojektledare. På B-nivån kommer det förutom projektledare att vara möjligt att certifiera sig som programledare och även som portföljledare.

Satsa på den mänskliga sidan vid en förändring

Hur ofta hör man inte att chefer tycker att medarbetare har svårt att anpassa sig till förändring och att de inte är tillräckligt förändringsbenägna? Vem är egentligen det och hur många chefer och organisationer tar sig egentligen tid att förstå hur den mänskliga sidan av förändring faktiskt kostar enormt mycket pengar på sista raden?



TEXT KATARINA MOBERG, AS3

Det är lätt att tro att om man bara pekar med hela handen och säger att "så här är det" och "man får gilla läget" så är implementeringen gjord men allt annat vittnar bara om att man är en bakåttsträvare.

Forskning* kring förändringsledning visar på vikten av ledarskap och förståelse för de mänskliga processer som vi genomgår när något är viktigt för oss. För de flesta medarbetare går till jobbet med ambitionen att göra ett gott arbete och att bidra på daglig basis.

Förändringsprocesser handlar om så mycket mer än bara projektet, IT-systemet, flytten, implementeringen, det nya affärssystemet, den nya organisationen, den nya strategin och så vidare. Förändringar får konsekvenser på det mänskliga planet och det glöms ofta bort i såväl budgetar som projektledning.

Vad kostar en förändringsprocess?

Vår forskning visar att enbart 30 procent av företagen är nöjda med sitt förändringsarbete så till vida att man har nått sina mål. Här har vi grundproblemet. De flesta sätter bara upp mål för det som inte rör den mänskliga sidan av förändring. Men man har en väldigt tydlig bild av vad en flytt, en sammanslagning, en implementering av ett nytt IT-system etc kostar.

Man vet också vilka nyckeltal, vilka ekonomiska måltal som skall nås och hur stora kostnadsbesparingarna skall vara. Vi ser många gånger att man glömmer att ta med de mänskliga resurser som skall få allt detta att hända i beräkningen. Och vi vet att det i sig kostar mycket pengar.

Låt oss säga att en verksamhet med 100 anställda, ska genomgå en större förändringsprocess som kommer att få konsekvenser för medarbetarna både vad gäller fysisk

arbetsplats, införande av nya rutiner, samt för roller och interna strukturer. Låt oss också anta att en medarbetare i snitt tappar tio procent i produktivitet i samband med att denna information har presenterats. Man börjar prata med sina kollegor några minuter längre vid kaffeautomaten, lägger tid på att fundera på vad det här betyder för mig och varför sker det nu? Låt oss också för sakens skull utgå ifrån att hela processen från A till Ö tar minst sex månader. Då har vi alltså ett case om 100 personer, minus fem procent produktivitet x sex månader.

Vår erfarenhet visar dessutom att det kostar betydligt mer än fem procent i produktivitetsbortfall och att det tar betydligt längre tid än sex månader att implementera en förändring av vikt.

För bästa effekt kan vi kvantifiera och målsätta de tre olika faserna som man talar om i transitionsforskningen. Genom en strukturerad, målsatt, stringent process med medarbetarperspektiv i fokus kan vi göra vandrigen mot kommande mål, enklare, bättre och med mindre resurstapp både i form av engagemang och reda pengar.

5 tips för att hålla motivation och engagemang uppe under förändringsprocesser

1. Svara så tydligt du bara kan på frågan; varför sker förändringen? Medarbetarna förstår att verksamheter behöver effektiviseras, justeras, omorganiseras och så vidare men vilken strategi ligger bakom och vad ska det leda till på sikt? Undvik alltför mycket information, man vill ju så väl men var hellre stringent med ett fåtal uppgifter som upprepas vid flera tillfällen. Säkerställ att medarbetarna faktiskt förstår dessa uppgifter samt konsekvenserna av dem. Ta kvitton ofta!
2. Svara på frågan varför sker förändringen just nu?

* Forskning baserad på William Bridges, Kurt Lewin och Edgar H Schein som tar hänsyn till den mänskliga sidan av förändring.

nskliga sidan

g

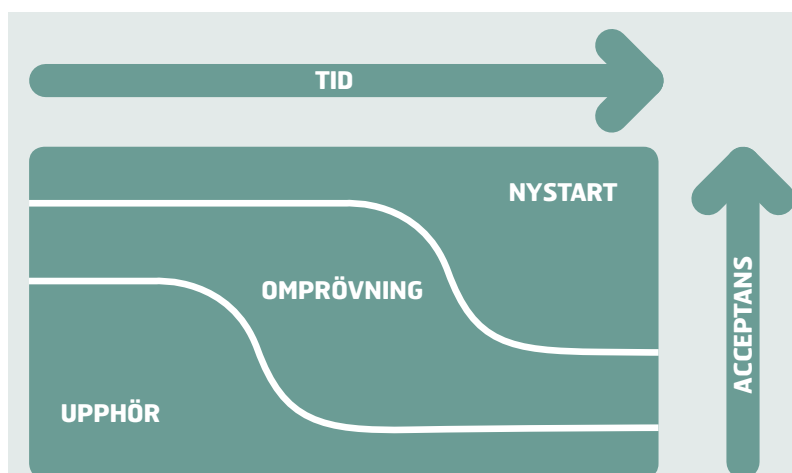


Många gånger är det inte en överraskning att en förändring är på gång men berätta om möjligt, vad som gör läget akut just nu. Och kom ihåg att ett antal hårda fakta som enbart innefattar siffror och nyckeltal, knappast är den avgörande faktorn för medarbetarnas engagemang. Påvisa hellre kvalitetsförbättringar, effekter för kunder, för dem etc.

3. Berätta allt du vet och kan om hur förändringen påverkar dina medarbetare? Det är ändå det första som var och en kommer att tänka på. Om du inte har svar på allt, svara på när du har svar på frågorna.
4. Informera, informera och informera om att du informerar även om du inte har någon ny information. Vi vet att framgångsrikt förändringsarbete präglas av transparens, (så mycket det går) och av känslan av att jag får den information som jag kan få ta del av även om jag inte alltid gillar det jag hör.
5. Avsätt tid för ledar-medarbetardialog direkt i samband med projektstarten. Ofta sitter man som chef som mest upptagen när roll-ouren är klar, men vänd på steken. Planera in tid direkt för att fånga upp alla de reaktioner som blir, tankar och frågor som medarbetare har. På så sätt kan man säkra minskat tapp av motivation, produktivitet och engagemang under processen.

Kort om transitionsteorin

Många gånger förutsätts chefer kunna hantera förändring, utan att ha fått stöd kring det arbete det innebär. Till hjälp kan man till exempel använda transitionsteorin. Med transition menar vi den mentala, inre anpassningen till en förändring som är av betydelse för oss. Så fort en information om en förändring går ut till organisationen sätts den inre processen igång. Är det bra eller dåligt?



Förändringens tre faser och anpassat budskap därefter

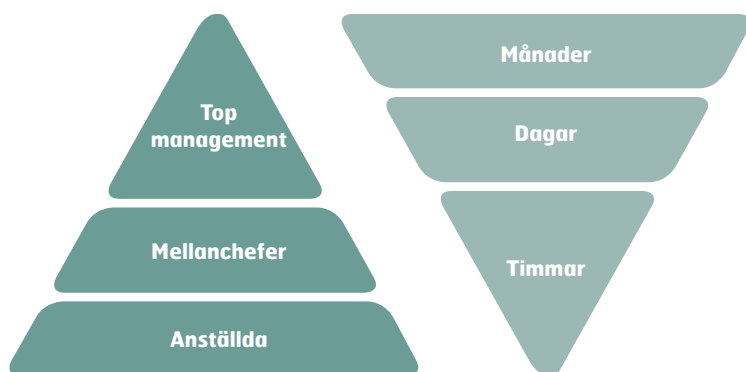
Genom att säkerställa i vilken fas medarbetaren/medarbetarna befinner sig kan du optimera effekten av ditt ledarskap och snabbare säkra framdrift och acceptans för det nya.

- 1. Upphör** – Inledningsvis behöver vi smälta och processa vad som är skillnaden mot tidigare och vad som kommer att upphöra. Vi börjar genast väga för- och nackdelar mot varandra vad gäller det nya. Det skapas naturligtvis en osäkerhet kring vad som komma skall. Många gånger fortsätter man göra som man alltid har gjort, men lägger till ett antal nya uppgifter. Det skapar ineffektivitet, Som ledare i denna fas nås bäst effekt genom att *sätta dig in i medarbetarens perspektiv, dess farhågor och oro. Möt dem, svara på det du kan och påvisa att du förstår.*
- 2. Omprövning** – innebär att man ser ett antal nya möjligheter men ännu inte har hela bilden klar för sig. Bästa effekt får du som ledare om du här fortfarande lägger *tonvikt på förståelse och öppna frågor men även säkerställer framfart genom att definiera mål, uppgifter, alternativa lösningar och krav på nytt arbetssätt och så vidare.*
- 3. Nystart** – är när vår implementering är gjord och den nya vardagen är på plats. Här kan vi som chefer få bäst effekt genom att *sätta upp mål, ge återkoppling, följa upp, korrigera och diskutera det nya.* Allt för att säkra en gedigen implementering. Allt annat än att bara säga att man skall gilla läget med andra ord.

Vad betyder det för mig? Varför händer det nu? Alla dessa tankar, frågor och funderingar påverkar engagemangsgrad och motivation. Här börjar det ticka båda pengar, energi och produktivitet.

Olika perspektiv på nivå

Ledningen har många gånger, över en längre tid möjlighet att sätta en strategi och arbeta fram långsiktiga planer, långt innan övriga organisationen nås av informationen. Nästa led, mellancheferna blir därefter introducerade för ändringarna, med ett ofta, något kortare tidsspann. Sist men inte minst, nås medarbetarna av beskedet, förväntas acceptera information och därefter sas gilla läget.



Dra inte alla över en kam eller säg att personalen inte är förändringsbenägen!

Alla människor reagerar olika, har olika perspektiv och förutsättningar. Vårt ledarskap behöver därför anpassas för att möta dessa olikheter och förmåga till förändring.

Man är olika van, har olika mycket att vinna eller förlora på förändringen. Det är långt ifrån alltid som vi arbetsgivare känner till allt det som pågår på andra plan i medarbetarnas liv.

Och det är inte svart eller vitt. Vi är inte antingen förändringsbenägna eller inte. Vi har däremot olika mycket att vinna och förlora vid vissa tillfällen. Vi är olika vana vid förändring och vi har olika behov. I ledarskapet kan vi genom insikt möta detta och nå bättre resultat.

Motstånd är en naturlig reaktion och det visar på ett engagemang som vi som ledare kan rikta åt rätt håll, om vi vågar möta det. Ta dialogen och utrön vad som ligger bakom. Bemöt, diskutera och tydliggör det som komma skall. Det kan vara ett tecken på brist på insikt eller analys och kan på sikt leda till stor besvikelse när verkligheten inte blev så som man tänkte sig.

Säkerställ också var du befinner dig i de tre olika transitionsfaserna. Är du i upphör, omprövning eller nystartsfas?

Chefens stöd gör enorm skillnad för resultatet!

Tack vare förståelse och anpassning till de olika faserna kan vi som chefer förkorta tiden den tar att genomgå den

Tips från våra framgångsrika kunder:

1. Tydliggör projektstart med väldefinierade tydliga mål för det specifika förändringsprojektet
2. Återkoppla resultat av processen fortlöpande, även sådant som hade kunnat göras bättre
3. Blocka tider initialt för att ha samlingar med medarbetarna, samt tid för spontana möten
4. Stäng projektet och utvärdera framgångsfaktorer, utvecklingsbara delar och lär av misstagen
5. Beräkna uppskattade totala kostnader för projektet och använd för nästa tillfälle

inre anpassningen men också säkerställa graden av implementering och acceptans. Det är en av de viktigaste funktionerna vi har som ledare under en förändringsprocess.

Förändring är varken bra eller dålig utan konstant

Vi har hört det så många gånger förr. Förändringen är konstant vare sig vi vill det eller ej. Och det kommer inte att gå mindre fort, eller bli färre arbetsrelaterade förändringar framöver. Vi behöver därför säkra vår förändringskapacitet för att öka vår förmåga att agera och hantera förändring mellan och under processerna. Det sker inte av en slump, utan kräver en systematisk process och ett konkret stöd till både chefer och medarbetare. Och det kostar pengar och behöver finnas med i alla kalkyler, från start.

Säkerställ stöd till både chefer och medarbetare

Eftersom vi alla reagerar olika och olika vid olika tillfällen kan man inte förvänta sig att man bara ska kunna förhålla sig till förändring. Vi behöver alla stöd, på olika sätt. Du som chef behöver dels reflektera kring din egen transition men du behöver också förbereda, avsätta tid att säkerställa ett respektfullt och anpassat ledarskap utifrån vem eller vilka du har att förhålla dig till.

Att lotsa organisationen genom förändringen kan vi göra genom att se, förstå, leda och förankra. Och att göra det allra viktigaste när vi väl är igång med förändringen; att anpassa ledarskapet inför de olika medarbetarna och deras behov.

Och kom ihåg, de flesta är inte motståndare till förändring. De önskar bara att den drabbar någon annan...

KATARINA MOBERG

är VD på AS3 Svenska AB och har mer än 20 års erfarenhet ifrån ledarskap. Katarina har genomgående arbetat med förändringsledning i olika branscher och som sociolog brinner hon för att utveckla människor i grupp.



Projektledning vs f

Kan en projektledare även anta förändringsledarens roll och samtidigt leverera ett lyckat projekt? Förändringsledning handlar om att få med sig medarbetarna i en förändring. Att få medarbetarna att anamma en förändring tar tid och kraft. Mäktar verkligen projektledaren med denna roll också?

TEXT MALIN NYMAN

I alla projekt sker ett förändringsarbete. Förändringen kan handla om byte av ett IT-system, att ändra ett arbetssätt eller genomföra en organisationsförändring. Kort sagt; ett projekt tar en organisation från ett nuläge till ett börläge. Förändringsledaren säkerställer att börläget blir till ett nytt nuläge där medarbetarna vill vara och frivilligt arbeta med det som förändrats.

Projektledarrollen är minst sagt en krävande roll med många kontaktytor och stort ansvar. Han eller hon har det övergripande ansvaret för projektet, såsom ansvar för projektgrupp, aktiviteter och förändringsledningsaktiviteter. Projektledarens roll är att styra, leda och/eller koordinera aktiviteter och funktioner inom projektet. Han eller hon ska säkerställa att beställare, styrgrupp och andra inblandade är informerade och engagerade i projektet. Till detta ska projektledaren se till att projektet uppnår uppställda mål vad gäller tid, kvalitet, ekonomi och aktiviteter.

Förändringsledning

Förändringsledarens roll är att få förändringen att fästa på lång sikt. Inte bara medan projektet pågår. Förändringsledning handlar i mångt och mycket om att hantera människor och relationer. Man skapar förståelse, kunskap, attityd och ett beteende i linje med vad som ska göras på kort sikt och uppnås på lång sikt.

Att arbeta med förändringsledning är såväl tids- som energikrävande i och med att man arbetar med många olika människor med olika viljor och individuella mål. Målet för förändringsledaren är att få medarbetarna att vilja förändras genom att anamma den nya tekniken, arbetssättet eller den nya organisationen. Genom ett strukturerat tillvägagångssätt ledsagar förändringsledaren medarbetarna, grupper och organisationer från nuläge till börläge.

Förändringsledningen fortsätter långt efter att projektet är avslutat och fokuserar på effekterna av projektet.

Viljan att förändras

För att få en grupp individer att vilja förändras och snabbt anamma ny teknik, ett nytt arbetssätt eller en ny organisation krävs tid. Människan är som regel inte speciellt förändringsbenägen och har svårt att acceptera något nytt om man inte direkt ser nyttan med förändringen. Att lägga tid på att lära sig något nytt i en redan stressig arbetssituation kan kännas motigt, speciellt om man inte förstår varför nuvarande teknik, arbetssätt och/eller organisation ska förändras.

Förändringsledaren arbetar utifrån helhetsbilden. Man vill skapa förståelse för förändringen som helhet. Varför ska man göra detta? Vad innebär den för organisationen? Vad innebär den för mig som medarbetare? När medarbetaren känner sig delaktig är det lättare att få ett engagemang. Att ha en tydlig förändringsprocess ger trygghet och minskar rädslor.

En viktig del i förändringsledarens arbete är att se till att kommunikation sker på rätt sätt till medarbetarna. Rätt information, från rätt person, till rätt person vid rätt tidpunkt.

Innan projektstart arbetar förändringsledaren fram en kommunikationsplan tillsammans med beställaren och projektledaren. För bästa förändringsresultat måste samtlig kommunikation som sker kring projektet till medarbetarna vara väl genomtänkt.

En tids- och energikrävande arbetsuppgift för en förändringsledare är att arbeta med det motstånd som kan uppkomma i och med den förändring som är på väg att ske. Även om man kontinuerligt arbetar proaktivt med risk- och motståndshantering genom att försöka förutse vart projektet kan stöta på patrull, så dyker det alltid



Förändringsledning

upp någon eller några medarbetare som ifrågasätter eller motsätter sig den förändring som ska genomföras. Här behöver förändringsledaren agera snabbt. Detta för att inte den negativa känslan ska växa bland medarbetare och bli ett problem som kan bromsa projektet. Motståndshandling är energikrävande men ger också stor utdelning om det hanteras på ett bra sätt. Som förändringsledare behöver man vara orädd för konflikter och i många fall handlar det om att peppa chefer att ta tag i problemet. Givetvis med stöd av förändringsledaren.

Två roller

Kan en projektledare även ha förändringsledarrollen? Det är inte ovanligt att han eller hon har båda rollerna. Framför allt i projekt där projektmålet är att ändra ett arbetssätt. Eller i mindre projekt. Dessvärre händer det ofta att när oväntade problem uppstår i projektet så blir förändringsledningen nedprioriterad. Man hinner eller orkar helt enkelt inte med förändringsledningen i det skedet. Det beror ofta på att man måste prioritera att leverera mot projektmålen.

Vid större projekt eller i komplexa projekt där projektledaren ansvarar för många olika typer av aktiviteter och har många kontaktytor, finns det ofta en separat roll för förändringsledning, vilket är att rekommendera.

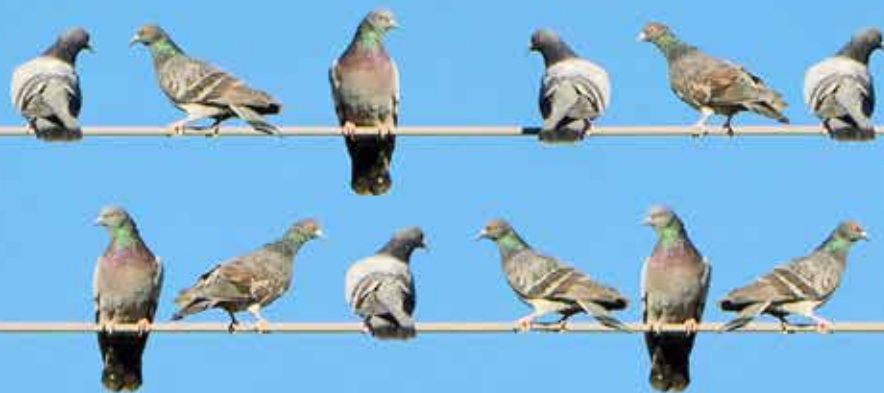
Projektledaren och förändringsledaren fokuserar på olika slutmål. Projektledaren fokuserar på att projektmålen uppfylls avseende kvalitet, ekonomi och aktiviteter inom den satta tidsramen. Förändringsledaren fokuserar på medarbetarnas vilja och driv för att förändra även så att de själva driver förändringen framåt efter att projektet är avslutat.

En projektledare kan ha båda rollerna, något beroende på vilken typ och storlek av projekt, så länge man inte underestimerar den tid och energi förändringsledningen tar i ett projekt. Med rätt kompetens, egenskaper och tidsplan kan en person lyckas med de dubbla rollerna. Men man bör ställa frågan om det verkligen är värt den kortsiktiga ekonomiska besparingen att ta risken att effekten inte uppnås?

Tips för att lyckas med förändringsledning

- Ta fram en helhetsbild som innehåller: Varför genomförs förändringen? Vad ska den uppnå? Vad innebär den för organisationen som helhet? För de olika avdelningarna? För medarbetarna?

- Ta fram en väl genomarbetad kommunikationsplan med tydliga aktiviteter.
- Ta fram visuella aktiviteter för medarbetarna, såsom: utbildning, inspirerande informationsmöten, nya sätt att nå av informationen via till exempel intranätet eller andra kommunikationskanaler.
- Arbeta proaktivt med motstånd – ta fram en motståndsanalys och var väl förberedd. Agera snabbt när det uppstår motstånd.
- Ta fram mål med förändringsarbetet och mät dem under projektets gång för att säkerställa att de uppnås vid avslutat projekt.
- Skapa en positiv zon kring förändringen. Den nya tekniken, arbetssättet, organisationen ska upplevas som kul och spännande för medarbetarna. Då kommer viljan att förändras ske snabbare.



MALIN NYMAN

är senior projektledare, förändringsledare och egenföretagare och har över 14 års erfarenhet av att driva komplexa projekt inom bland annat service- och banksektorn. Hon har lång erfarenhet av att arbeta med förändringsledning i både stora som små projekt. Du hittar henne på malin.nyman@marmar.se



Årets hållbara projekt

NCC:s digitala plattform Loop Rocks blev juryns val i kategorin årets hållbara projekt på CIO Awards 2016. Loop Rocks hjälper dem som har ett överskott av fyllnadsmassor att hitta dem som har ett matchande behov.

TEXT ANDREAS LINDBERG

Vi är stolta över att CIO Awards har valt Loop Rocks som vinnare för årets hållbara projekt, säger Jonas Stridh, chef för digitala affärer på NCC Industry, i ett pressmeddelande. Vi bidrar till sänkta kostnader för alla i branschen samtidigt som vi minskar miljöpåverkan till följd av lägre koldioxidutsläpp samt andelen utvinning av nya massor.

Priset delas ut till den som utan vinstsyfte bidragit till den digitala utvecklingen som förebild, innovatör och inspiratör. Loop Rocks är en öppen plattform för smartare och effektivare hantering av sten, jord och andra sekundära konstruktionsmaterial på byggarbetsplatser, mellan företag och privatpersoner. Via appen matchar NCC utbud och efterfrågan av andrahandsmaterial genom att "loopa" materialet direkt mellan byggarbetsplatserna. Appen är kostnadsfri och finns för både iOS och Android.

Loop Rocks lanserades i slutet av juni 2016 och NCC har redan förflyttat drygt en halv miljon ton sekundärmaterial i plattformen och länkat samman över 100 byggarbetsplatser runt om i Sverige.

– Det här är vår första digitala start-up, säger Anders Torell, chef affärsutveckling & digitalisering på NCC Industry. Med Loop Rocks tar vi nya positioner i ekosystemet och gör nya typer av affärer. Vi befinner oss på en ny spelplan, vilket även innebär nya typer av konkurrenter som till exempel Google.

Sören Andersson, hållbarhetskonsult och miljöstrateg,



anser att Loop Rocks är en tjänst med hög potential och en idé som pekar i rätt riktning för att värna om vår planet. I Sören's senaste blogginlägg "What goes around, comes back around – Circular Economy" skriver han om fördelarna med cirkulära ekonomier och nämner Loop Rocks som ett exempel på det. Det är väldigt roligt att en utomstående expert inom området bekräftar att det Loop Rocks gör är rätt väg att gå för en bättre framtid här på jorden. Och dessutom finns det många ekonomiska fördelar med det också!

– Den vanligaste problematiken jag ställs inför är hur jag på bästa möjliga sätt kan transportera, köpa in eller forsla bort massor, säger Lena Knifesjö, som är sortimentsansvarig för transporter, masshantering och maskiner på NCC i Stockholmsområdet. Det är hon som koordinerar dessa resurser åt arbetsplatserna och arbetar därför dagligen med frågor gällande masshantering och transport av massor.

– Problemet gäller både ur ett miljö- och kostnadsperspektiv, säger Lena. Jag tror att Loop Rocks kan lösa detta problem och det kommer att effektivisera marknaden. Det blir också lättare att få en översikt av vilka möjligheter som finns att tillgå vilket underlättar för att hitta bästa lösningen.

Den största potentialen med Loop Rocks är att tjänsten är öppen för hela marknaden och alla aktörer. Då kan det bli ett stort utbud att välja bland, kortare avstånd att köra och snabbare processer.

Så blir du en ännu bättre projektledare

Vi kan börja med att konstatera att ju mer vi vet om de människor vi på något sätt ska få att prestera och uppnå önskade resultat genom, desto enklare blir det att leda dem. Ju bättre koll du har på de faktorer som får dina projektmedlemmar motiverade och skapar en vilja att nå sina mål, desto större är sannolikheten att ditt projekt blir ett framgångsrikt projekt.

TEXT JOHAN BOOK, MOTIVATIONSBYRÅN



Hur ofta har du upplevt att dina projektmedlemmars nedlagda tid blev avsevärt mindre än vad det estimerades från början? Att ditt projekt inte alltid är lika prioriterat för dem som för dig? Ganska ofta förmodar jag. Ofta har du som projektledare en roll där du ska leda och få projektets medlemmar att prestera och prioritera trots att du formellt inte är deras chef. En uppgift som kan vara väldigt tuff och där ditt ledarskap kommer att spela en helt avgörande roll för gruppens motivation och prestation. En möjlighet du bör och kan förvalta på bästa sätt.

Därför får du nu en kort inblick i de två främsta managementteorierna om motivation och måluppfyllelse, nämligen "Self determination theory" och Goal setting theory".

Att skapa motivation och uthållighet – Self determination theory

Motivation är enligt forskarna drivkraften som får oss att göra saker på ett passionerat, intensivt och uthålligt sätt. Människan har tre psykologiska behov som behöver bli tillfredsställda för att skapa förutsättningar för motivation, nämligen kompetens, samhörighet och autonomi.

- **Kompetens:** vi vill känna oss kompetenta, duktiga och utvecklas.
- **Samhörighet:** vi vill känna samhörighet och uppleva goda och stabila relationer.
- **Autonomi:** vi drivs av att få uppleva valfrihet och möjlighet att styra över både vår tid och handlingar.

Med utgångspunkt i den kunskapen kring motivation bör du fundera på hur du på bästa sätt kan tillfredsställa dina projektmedlemmars psykologiska behov och på det viset öka förutsättningarna för deras motivation att bidra till just ditt projekt.

Konsten att uppnå sina mål – Goal setting theory

Forskning visar att arbetet med mål och återkoppling är rejält eftersatt och att mål ofta upplevs som otydliga, godtyckliga och något som sällan följs upp. Det kan vi göra mycket bättre och grunden är att formulera tydliga och utmanande mål.

Vilka mål ska man sätta då? Resultat- och volymmål är de allra vanligaste och bör kompletteras med andra

nedbrytbara mål, på både kort och lång sikt. Ett sätt att dela upp mål är i resultat-, lärande, och processmål:

Resultatmål

Vad ska allt vårt arbete resultera i?

Lärandemål

Vilka förutsättningar måste varje individ ha för att kunna bidra på ett optimalt sätt?

Processmål

De aktiviteter, handlingar och beteenden som kommer att bana vägen för framgång.

Den viktiga uppföljningen

Efter ett gediget målarbete där du involverar dina projektmedlemmar att framför allt komma fram till vad lärande- och processmålen ska innehålla, så är det dags att sätta en kontinuerlig uppföljning under projektets gång. Den fungerar både som uppmuntran och en tydlig prioritering.

Uppföljningen bör se ut så här:

1. Vad var målet?
2. Vad blev resultatet?
3. Vad gjorde vi bra? Varför?
4. Vad gjorde vi mindre bra och hur förbättrar vi detta?

Att följa upp är en avgörande aktivitet och en rätt utförd måluppföljning bidrar med i snitt 25 procent ökad effektivitet.

Massor av positiva utkomster

Medarbetare som får sina tre psykologiska behov tillfredsställda och är med i ett gediget och väl genomfört målsättningsarbete presterar och når sina mål i mycket högre utsträckning.

De känner mer tillfredsställelse och vilja, känner mer energi och mindre stress, har färre sjukskrivningsdagar, är mer innovativa och samarbetar bättre, levererar högre kvalitet och är mer lojala.

Låter inte det som mumma för en projektledare? Ju mer du lyckas applicera den kunskapen i ditt projektledarskap desto mer framgångsrik kommer du att bli.

Johan Book driver sedan två år tillbaka företaget Motivationsbyrå och har de senaste femton åren arbetat med och fokuserat på att utveckla organisationers förmåga att gå från strategiskt beslut till uppnådd effekt. Johan har en tydlig mission, att omvandla modern arbetspsykologiforskning till verklighet i arbetslivet och därigenom skapa ökad motivation, prestation och resultat.
www.motivationsbyran.se

Nu ersätts PuL med GDPR



I april 2016 antog EU en ny dataskyddsförordning, General Data Protection Regulation (GDPR) vars regler företag ska följa från och med 25 maj 2018. Det innebär en knappt ettårig tid för övergång, vilket är en relativt kort tid för anpassning om man inte befinner sig i framkant med organisationens dataskyddsarbete.

G DPR kommer att ersätta Personuppgiftslagen (PuL) i Sverige, men även kompletteras med nationella regler. Förordningen innebär ett markant skifte i hur man ser på hantering och skydd av persondata. Det är alltså inte bara en striktare version av PuL utan en klar skärpning av regelverket för hur organisationer som verkar inom EU får samla in, ge tillgång till, lagra och hantera personliga data.

För företag som hanterar någon typ av personuppgifter i flera system kan arbetet för att uppfylla de nya kraven vara omfattande eftersom både juridiska tillämpningar och IT-system och -processer måste ses över.

Nytt är också att även tredjepart som tjänsteleverantör, webbhotell och molnleverantörer kan få böter om de slarvar med skyddet av persondata.

Som alla tvingande regelverk ställer GDPR krav på nya rutiner och arbetssätt. En utmaning blir att få till de nya processer som måste vara på plats när lagen träder i kraft.

Att inte följa GDPR kan bli dyrt. Det kan kosta upp till fyra procent av omsättningen eller 20 miljoner euro i böter, det som är högst.

Genom att anpassa företaget efter GDPR visar bland annat att man inte har något att dölja, och en certifiering uppmuntras av tillsynsmyndigheterna. Företag eller organisationer som certifierats får rätt att använda ett sigill, "det europeiska sigillet för dataskydd", som kan användas i marknadskommunikationen. Certifieringen som utförs av ackrediterade tillsynsmyndigheter gäller i tre år men kan dras tillbaka om innehavaren inte lever upp till sina åtaganden.

Datainspektionen har till uppgift att se över att den nya förordningen efterlevs. Från nästa år kan vem som

Några iögonfallande förändringar

- ➔ Berörda personer ska ges enkel tillgång till sina egna uppgifter
- ➔ Tydligare krav på hur personuppgifter samlas in och vad som anses vara ett samtycke
- ➔ Berörda personer kan få sina uppgifter flyttade från en organisation till en annan
- ➔ Berörda personer kan få sina uppgifter borttagna
- ➔ Organisationer som drabbats av en incident måste anmäla detta inom 72 timmar från det att dataintrånget upptäckts

helst lämna in ett klagomål mot vilken organisation som helst och varje klagomål kommer resultera i en utredning någonstans på vägen. Alla företag som har verksamhet i EU eller som hanterar EU-medborgares personuppgifter kan bli utrett och bötfällt så risken att bli granskad har verkligen ökat markant.

Många projekt om GDPR har redan dragit igång och fler lär det bli. För vem blir det som får göra jobbet med att modifiera existerande applikationer och databaser? Och dessutom ta höjd för dataskyddsfrågor i designen av nya lösningar? I hög utsträckning lär det hamna på IT-avdelningen och deras utvecklare.

Läs mer hos Datainspektionen och Moment.se, som tagit upp ämnet flera gånger i sin blogg.

ANDREAS LINDBERG

Medlemmarna tipsar...



"Skapa en tydlig, lättförståelig och attraktiv målbild av projektets syfte. Återkoppla till den regelbundet i projektmöten och använd den som kommunikationsbärare utåt."

KARIN HVASS,
PROJEKTLEDARE BRING



"Fokusera på att förstå syftet och målet med projektet samt mindre på processer och utförandet, det har projektteamet full kontroll på.

Prioritera att arbeta med intressenterna till projektet och utvärdera fortlöpande med dem, resultatet från ditt teams arbete."

EVA JÖNSSON,
PROGRAM MANAGER
FINGERPRINTS



"Projekt är världens roligaste jobb så sikta högt, tro på dig själv, gör jobbet med dom bästa runt omkring dig men framför allt – ta med kreativiteten och galenskapen till projektet – då ger du en WOW-upplevelse för kunden"

ULRIKA BACKESTRÖM,
PROJEKTSAMORDNARE
REGION NORRBOTTEN

Den viktiga prod

RÄTT VÄG

FEL VÄG

Mark Dixon beskriver här produktägarrollen och hur man ska arbeta i agila team. Han säger: "En framgångsrik produktägare är den som kan sortera igenom alla möjliga features och välja ut de 20 procent som ger mest värde".

TEXT MARK DIXON. TIDIGARE PUBLICERAD I MOTVATION.SE

Under våren har jag kommit i kontakt med två olika företag som fått mig att tänka. Båda företagen jobbar agilt, men bara ett av dem levererar i tid, enligt produktvisionen och mot en hållbar design.

På det ena företaget är det lite mer... kaotiskt. De försökte använda Scrum men misslyckades. Resultatet var att ingen där tror på Scrum längre och nu använder de Kanban istället. De följer många agila principer noggrant, men trots det så har de problem.

Jag blev nyfiken – varför fungerar vissa metoder så bra på det ena stället, men så dåligt på det andra?

Det var först när jag diskuterade problemet med deras nya utvecklingschef som jag insåg varför Scrum inte hade fungerat och varför Kanban inte heller var lösningen. Den nya chefen berättade hur svårt det var att komma in i projektet, ingen hade överblick över vad projektet var. Ingen visste vem som gjorde vad eller varför. Det saknades tydliga synliga mål. Ingen vision.

- Men produktägaren borde..., började jag.
- Vi har ingen produktägare..., avbröt han.
- Ah...

Produktägaren

Det är lätt att tro att rollen inte är viktig när man börjar jobba agilt, men sanningen är att den kan vara avgörande för resultatet. Ett bra agilt team kan jobba effektivt och leverera bra resultat – men det krävs en bra produktägare för se till att de levererar rätt resultat.

Och vad är då det rätta resultatet? Jo, det som ökar det långsiktiga affärsvärdet.

Produktägaren är den agila titeln för den som har ansvar för prioriteringen över vad som ska göras och när. I den agila terminologin pratar man om en product backlog: listan över alla tänkbara features och komponenter

man kanske skulle vilja ha i framtiden. Listan är sorterad efter förväntat affärsvärde. Vem som helst i bolaget skulle kunna lägga till saker i backlogen, men det är bara produktägaren som ansvarar för prioriteringen.

Visionären

Det är också produktägaren som står för visionen, som vet vart produkten är på väg, hur den kommer se ut i framtiden och varför den ska se ut precis så. Han eller hon ska vara tillgänglig för hela företaget för att svara på frågor om visionen.

Om teammedlemmar är osäkra på varför en viss komponent ska vara med i produkten, eller hur det var tänkt att just den skulle fungera så är produktägaren den som ska ha svaren.

Management By Committee

Om ni testat att använda agila metoder som Scrum eller Kanban tidigare utan bra resultat, kan det vara värt att tänka på: vem hade ansvaret för produkten? Hade ni en person eller en hel grupp (kommitté)?

Management by committee ger per definition kompromisslösningar. Istället för en produkt med en stark genomgående vision så har man istället bara ett påse med blandgodis. Kunden upplever inte produkten på samma sätt. Och det kan vara avgörande på marknaden.

Det är bara att titta på Apple och Steve Jobs. Jobs var den arketypiska produktägaren. Apples iPhone och iPad-produkter är bevis på vilken skillnad en bra och genomtänkt vision, styrd av en person, kan göra på marknaden.

Produktägarrollen ska fyllas av en individ, inte en grupp och definitivt ingen kommitté. Det ska bara finnas en produktägare i varje projekt. Själv tycker jag att de bästa resultat kommer när produktägaren får arbeta enbart med den rollen och inget annat.

Produktägaren



Det som händer när man ger en person ansvaret för produkten är intressant och ibland magiskt. Det går inte att skylla på någon annan. Inget faller mellan stolarna. Små irriterande problem med produkten blir plötsligt lösta. Det är produktägaren som får gå en stund i kundens skor och upptäcker de problem kunden upplever med produkten. Och samma person har då även makten att se till att de blir lösta.

Ökat affärsvärde

Men att bara tillsätta en produktägare i projektet skapar i sig inte magi automatiskt. Det är viktigt att man väljer rätt person för rollen. En person som kan ta de tuffa besluten. Vilka features i produkten kommer att ge mest affärsvärde jämfört med den investering som det kostar?

80/20 regeln är viktigt att komma ihåg här. Oftast kommer 80 procent av intäkterna från bara 20 procent av produktens features. En framgångsrik produktägare är den som kan sortera igenom alla möjliga features och välja ut de 20 procent som ger mest värde.

What's in a name?

Är produktägaren bara en ny titel för en produktchef eller affärsanalytiker? Det är lätt hänt att företag implementerar en agil metod och bara döper om alla befintliga titlar och kör som vanligt. Och då är risken att en viktig roll hamnar hos fel person.

Den agila produktägarens motsvarighet i den traditionella verksamheten är produktchefen. Det är produktchefen som ansvarar för att produkten levereras enligt visionen precis som produktägarens.

Vissa ger rollen till en affärsanalytiker eftersom de har bra erfarenhet av marknaden och kunden. Men eftersom de jobbar mest som rådgivare har de ofta inte erfarenheten av att fatta de beslut som krävs. Men affärsanalytikerna kan ha en viktig roll i att stödja produktägaren genom att jobba kortsiktigt och se till att det som ligger högst upp i produktbackloggen är väl definierat och rätt.

Funderar du på att börja arbeta agilt så kan det vara bra att tänka efter noga och se till att det finns en produktägare redan från början och att rollen fylls av rätt person.

Arbetar ni agilt redan så finns det en enkel test för att se om ni har lyckats med produktägarrollen: gå till teamet och fråga om de vet vem ska fråga när de är osäkra på vad de gör eller varför de gör det.

Kan de svara på direkten så har ni nog en produktägare som har lyckats skapa en vision och kommunicera den till alla.



Efterlyses: en humanare personalpolitik!

Jag vill slå ett slag för HPA, som står för Human PersonalAdministration (ska uttalas på svenska). Du kanske tycker att namnet låter trist, men det handlar om att få tillbaka det mänskliga i ledarskapet, såväl inom verksamhet som projekt, och det är oerhört viktigt. Jag kunde också använt begreppet "antilean" och med det menar jag att för många organisationer idag har drivit sitt Lean-arbete alldeles för långt.

Ivåldigt många organisationer som jag har förmånen att få arbeta med, så talar man stolt om sitt arbete inom Lean och oftast menar man då Lean Administration (inte det ursprungliga Lean Production, även om det finns avarter även där). Jag har stött på flera organisationer där många inte är speciellt positiva till Lean och "ständiga förbättringar" och andra klassiska uttryck.

Att effektivisera en verksamhet och göra saker smartare och snabbare är väl något som vi alla kan tycka vara av godo, men när dessa ord bara betyder att personalen ska jobba mer, så har man missat något väsentligt.

Vad menar jag då med HPA? Jo, att jag anser att de flesta organisationer skulle vinna på att vara lite mer humana i inställningen till sin personal och inte bara belasta den med mer och mer arbete, inte minst med nya projekt. Kommentarer som "det där hinner du med vid sidan om", "du kan väl kasta ett öga på det här..." och "du som är så himla duktig kan väl hoppa in en kort stund..." gör nog att många medarbetare inte vill vara motsträviga, utan ställer upp. Att ha lojal personal är naturligtvis värdefullt, men när lojaliteten tränger undan vanligt, enkelt ifrågasättande, då är vi inne på en farlig väg.

Övertid

Under en lång tid har det inom många organisationer varit vanligt att inte betala ut övertidsersättning, utan istället "kompensera" med en löneförhöjning mot att då se till "att jobbet blir klart". Jag tycker att det är ett felaktigt tänk och jag skulle vilja återinföra stämpelklockan, även om de idag finns av modernare slag än de gamla mekaniska.

Som medarbetare eller mellanchefer är det ibland nödvändigt att arbeta mer än de vanliga 40 timmarna i veckan, men det ska då kompenseras med övertidsuttag (lön eller ledighet) och det finns ju dessutom regler för hur mycket övertid som vi får jobba.

Jag tycker att det är viktigt att skapa en anda av att alla i en organisation ska ha en arbetsbörda som de klarar av.

Sekreterare/assistenter

I många organisationer (bland annat inom vården och polisen) har de flesta sekreterarfunktioner och assistentfunktioner försvunnit och det administrativa arbetet som dessa utförde, ska numera skötas av medarbetarna själva. Detta medför naturligtvis att medarbetarna får mer att göra eftersom det är väldigt få (om ens några) arbetsuppgifter som tagits bort.

Återinför dessa sekreterare/assistenter och låt dem bli specialister inom sina respektive områden och låt de "vanliga" medarbetarna och mellancheferna arbeta med det de är anställda för. Visst det blir ytterligare personer som ska avlönas, men om vi ser till effektiviteten i det utförda arbetet så är jag övertygad om att det blir både billigare och bättre – på sikt – att varje individ får arbeta med det de är bäst på. Ska varje person beställa sina egna resor (vilket kanske sker några gånger per år) så tar det väldigt lång tid vid varje tillfälle, men om vi

har en person som hjälper alla med resebeställningar så kommer det att göras mer effektivare eftersom den personen (sekreteraren/assistenten) vet hur det smartast kan göras.

Projekt

Även när det gäller projekt och projektarbete vill jag poängtera hur viktigt det är att inte arbeta för mycket. Det är alltid resursägarnas, linjechefernas, ansvar att projektarbetet prioriteras på ett sådant sätt att den totala arbetsmängden inte ökar för de medarbetare som ska ingå i projekt. Det är ju inte alltid så lätt för en anställd att själv påtala dessa problem. Han eller hon kanske befarar att cheferna tycker "att jag alltid är till besvär och inte ställer upp lika lojalt som de andra..."

Därför måste det finnas en kultur att linjecheferna alltid har HPA i tankarna!

Outsourcing

Många organisationer väljer att lägga ut delar av sin verksamhet på externa företag. Det kan exempelvis vara IT-tjänster, tryckeritjänster eller supportfunktioner. När det rör arbeten som endast utförs vid enstaka tillfällen är det ett aldeles utmärkt sätt att använda externa företag, tycker jag. Däremot har jag sett så många organisationer som skapar stora problem när andra företag ska sköta om vissa delar av den egna verksamheten. Många gånger läggs dessutom jobben på företag som sitter i andra länder och det kan vara problem med tidsskillnader – förutom eventuella språkförbistringar – vilket skapar stor irritation för de inblandade.

Min uppmaning till många ledningsgrupper är att behålla de verksamheter som används ofta inom den egna organisationen medan sådana arbeten som sker mer sällan mycket väl kan läggas på andra parter.

Avslutningsvis

Till sist vill jag poängtera att jag inte är motståndare till att organisationer arbetar med Lean, tvärtom, men det är avarterna som jag starkt ogillar. Låt oss tillsammans verka för en humanare personaladministration, HPA, och låt detta genomsyra alla organisationer, både när det gäller projekt och vanlig verksamhet.

JOHAN HYDÉN

JOHAN HYDÉN

beskriver sig själv såhär:
PMP, FAPM, IPMA D, Projektträv,
KAMP Företagsutveckling AB
Före detta ordförande i Svenskt
Projektforum



Årets projektledarbok



Årets Projektledarbok 2016 blev "Agil multiprojektledning med Puls" av Ulla Sebestyén på Parmatur. I kamp med sex andra böcker valde juryn denna bok då vi tycker att författaren belyser ett viktigt och svårhanterat ämne inom projektledning, nämligen resurshanteringen, på ett lättförståeligt sätt.

Boken beskriver på ett enkelt och tydligt sätt hur man kan/bör arbeta med "multiprojektledning", det vill säga hur man ska arbeta med flera projekt och hantera resurserna (framför allt de mänskliga) på ett professionellt sätt.

Författaren inleder boken med följande: *Puls är en organisationsmodell som löser problem som produktutvecklande företag har brottats med under lång tid.*

I boken beskrivs fyra grundproblem som orsaken till att arbetet inte bedrivs optimalt och dessa är:

- Överbelastning och splittring av resurserna
- Svagt samarbete resurserna emellan
- Bristande strategisk produktplanering
- En organisationskultur som hindrar utveckling och lärande

Författaren går på ett strukturerat sätt igenom hur en verksamhet ska arbeta för att hantera dessa problem.

Tilläggs kan att boken och Puls-metoden baseras på teorierna i Lean.

Boken är lättläst och det finns tydliga diagram och bilder som förstärker texterna. Detta är en bok som vi i juryn varmt rekommenderar.

JOHAN HYDÉN, ORDFÖRANDE I BOKJURYN
FÖR ÅRETS PROJEKTLEDARBOK

Årets projektledarbok

2008 instiftade styrelsen för Svenskt Projektforum priset "Årets Projektledarbok" till den bok av en svensk författare som vi i juryn tyckte var den "bästa" boken för gällande år. Juryn består av åtta personer som bedömer de böcker som skrivs och ges ut i Sverige.

Boken måste vara skriven av en svensk författare (eller

flera) men det kan vara på något annat språk (vi har haft böcker på engelska som vi bedömt) men det måste inte vara en tryckt bok utan vi har även haft någon e-bok med för bedömning.

Nedan följer en förteckning över de vinnande böckerna under åren. 2015 gav vi dessutom ett hederspris till Jan Wisén för hans långvariga författarskap och hans förmåga att tydligt beskriva vad projektarbete handlar om.

År	Författare	Titel
2008	Tomas Gustavsson	Agile
2009	Bo Tonnquist	Projektledning – övningsbok
2010	Christine Blomquist, Pia Röding	Ledarskap, personen reflektionen samtalen
2011	Tomas Jansson, Lennart Ljung	Individer, grupper och ledarskap i projekt
2012	Elisabeth Kamél	Projektkommunikation
2013-14	Lars Marmgren, Mats Ragnarsson	Att leda osäkra och komplexa projekt
2015	Leif E Andersson	Psykologi för projektledare
2015 Hederspris	Jan Wisén	Effektivt projektarbete
2016	Ulla Sebestyén	Agil multiprojektledning med Puls

Många förlag känner idag till priset och skickar välviligt böckerna till oss. Vi själva går också igenom bokskörden varje år för att se om det kan vara någon bok som vi vill ska vara med i bedömningen.

Är det någon av er, kära föreningsmedlemmar, som stöter på någon bok som ni tycker vore intressant för oss i juryn att bedöma – hör av er till mig.

I juryn sitter följande personer:

Tarja Räihä, Region Örebro Län, Marita L Larson, Pensionsmyndigheten, Ulrika Park, Frontit AB, Christina Gillberg, Trafikförvaltningen inom Stockholms Läns Landsting, Anders Eklund, Moment AB, Henrik Stadler, ALFRED Consulting AB, Thomas Ahlskog, SIS och Johan Hydén, KAMP Företagsutveckling AB.

ISO-standarder för projekthantering

ISO-arbetet med att få fram internationella gemensamma standarder för projekt-, program- och portföljhantering fortsätter. I höstas samlades cirka 70 deltagare från 22 länder i Aten för dels beslutssessioner, dels arbetsgruppsmöten under en veckas tid. Veckans arbete ledde en bit framåt för flera standarder.

TEXT CHRISTINA HJORT, SIGMA



ISO 21500, Vägledning för projektledning publicerades 2012 och översattes till svenska året därpå. Den ska nu revideras och underlag inför detta har tagits fram av en arbetsgrupp under mer än ett års tid, bland annat med hjälp av en internationell enkät kring användningen av standarden. Kommentarer på beslutsunderlaget bearbetas nu av alla deltagande länder och ett arbetsmöte är planerat i Boston i maj. Beroende på omfattningen av revideringen så är det svårt att i dagsläget ange tidplan för publiceringen av nästa version.

ISO 21504, Guidance on Portfolio Management kom 2015 och har nu översatt till svenska. Den beskriver förutsättningar och ger vägledning i hur organisationer etablerar och driver projektportföljer så att de bidrar till organisationens strategiska mål.

ISO 21505, Governance of projects, programs and portfolios förväntas bli den standard som kommer härnäst. Den ger en övergripande struktur för styrningen på organisationsledningsnivå inklusive principer som är viktiga för styrningen.

ISO 21503 Guidance on Programme Management planeras också att publiceras inom kort. Arbetsgruppen träffas i Lissabon i mitten av maj för att behandla kommentarer från alla medlemsländer på aktuellt utkast till standarden. Om gruppen då uppnår konsensus blir resul-

tatet ett slutligt utkast (final draft) vilket är den version som föregår publicering.

Andra arbeten som pågår är att ta fram standarder för **Work Breakdown Structure** respektive **Earned Value Management**. Arbetsmöten är inplanerade i Paris i början av maj. Efter det hoppas vi att det finns en tydligare tidplan för arbetet. Arbeta med att skapa en standard för **Project Manager Competencies** har påbörjats men har inte riktigt tagit fart än.

Inom ISO-kommittén har ett internt arbete bedrivits med terminologin inom området. I fjol beslutades det att en Technical Report med de termer som definierats hittills ska ges ut. Detta kommer att ske strax efter publicering av ISO 21505 och kommer därefter att uppdateras i anslutning till att nya standarder släpps. ISO:s riktlinjer är att inte i onödan skapa specifika definitioner av begrepp som redan har en vedertagen definition utan att istället använda dem med denna betydelse i standardskrivningen.

Syftet med allt detta arbete är att skapa internationellt brett förankrade standarder som ska underlätta för projekt som är gränsöverskridande ur någon eller alla aspekter. Det finns också en stor potential att spara pengar och korta ledtider om vi får en gemensam förståelse av begrepp och processer. Du som är nyfiken på arbetet i SIS och ISO, kontakta Therése Andrén på SIS, se vidare även www.sis.se/tk510.

Appar till mobil och padda



Todoist task manager

Todoist hjälper dig att sortera och filtrera dina dagliga uppgifter. När det är mycket att göra och du är stressad då handlar det om att prioritera rätt.

Todoist löser detta genom att skapa distinkta och prioriterade "att göra listor". Dessutom går det att sätta alarm på aktiviteter så att du kommer ihåg dem.



Read It Later Free

Idén med den här appen är att samla längre texter som du vill läsa men inte alltid hinner läsa för stunden. Det bästa med den här tjänsten är att den finns i så många andra platser. Läs i webbläsaren och spara för att läsa klart, eller utnyttja integrationen med alla andra appar som kan skicka vidare läslistor till den här appen.



Citymapper

Om du reser mycket (eller bara någon gång ibland faktiskt) kommer du förmodligen ha nytta av Citymapper. Appen har hittills bara stöd för 29 städer runt om i världen, men det är också några av de största med bland annat London, New York, Hong Kong, Tokyo, Berlin, Milano och Barcelona.

I Citymapper söker du resvägar mellan två mål, och får upp inte bara närmaste bilväg utan alternativ som att gå, cykla, åka buss/tåg och till och med taxi och Uber (inklusive beräknade priser). För gång och cykel beräknar den tid och förbrända kalorier istället.



Quickoffice

Kontorspaket i fickan. Du kan skriva, räkna och skapa presentationer helt utan dator. Quickoffice är mobilvärldens motsvarighet till Microsoft Office, och den kan både öppna och skapa Word-, Excel- och Powerpoint-filer.



Adobe Reader

Läs digitala dokument i mobilen. Oavsett om det handlar om instruktioner från Skolverket eller protokoll från kommunen levereras de i pdf-formatet. Vill du läsa dem i din smartphone behöver du Adobe Reader.



SAOL Tyda Norstedts

Slå upp orden. Det finns flera appar som hjälper dig. SAOL är en digital motsvarighet till Svenska Akademiens ordlista medan Tyda och Norstedts är svensk-engelska lexikon.



Resrobot

Här har du en tidtabell för hela landet. Skolresa, konferens eller fackmöte? Med appen Resrobot hittar du tidtabeller för tåg och buss i hela Sverige. Skriv bara in vilka platser du vill resa mellan så gör Resrobot resten.





PROVA 2 NR

0 KR

LYSSNA ELLER
LÄS PÅ 19 MIN

Prova *nya* Chefboken

DIN GENVÄG TILL DEN VIKTIGASTE LEDARSKAPSLITTERATUREN

SOM PRENUMERANT PÅ CHEFBOKEN FÅR DU:

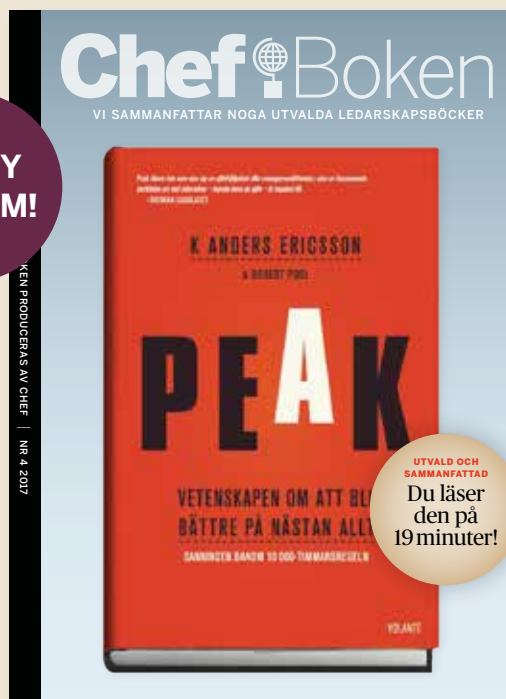
- ✓ **Tidsbesparande sammanfattningar**
– lyssna eller läs utvalda ledarskapsböcker på bara 19 minuter. Ny sammanfattning i brevlådan varje månad.
- ✓ **Digitalt bibliotek** – tillgång till Chefbokens växande bibliotek med över 100 titlar.

**NU NY
KOSTYM!**



”Glöm gener – med rätt sorts övning blir du bäst på nästan vad som helst.”

Maria Gerlofson, redaktör Chefboken, om senaste sammanfattningen "Peak".



TA DEL AV ERBJUDANDET HÄR:

➔ chef.se/chefboken-pv

Chef **Boken**

3 frågor till nye ordföranden

Projektvärlden träffade Svenskt Projektforums nye ordförande Petter Frygnegård.

– *Grattis till det nya ordförandeskapet. Vad tycker du om att ha blivit vald till?*

– Jag är mycket glad över att ha fått förtroendet att vara ordförande i styrelsen och ser fram emot att fortsätta verka inom Projektforum tillsammans med styrelsen, kansliet, partners och föreningens medlemmar och assessorer.

– *Vad kommer du att fokusera på?*

– Vi har en spännande tid framöver med att utveckla certifieringarna och Project excellence samt våra ambitioner att bli fler medlemmar och certifierade.

– *Varför är det som gör att Svenskt Projektforum är så viktig?*

– Vår vision att verka för ett bättre projektsverige är något som genomsyrar Projektforums verksamhet och vi kan tillsammans bidra till att fler projekt lyckas.



Projektforums nye ordförande Petter Frygnegård.

Nätverksträff i norr

När Projektnätverk Norr träffades i mars i Luleå var temat utökad samverkan. Utökad samverkan är en strukturerad arbetsform mellan parter för att gemensamt lösa en uppgift, till exempel inom byggbranschen.

– Med utökad samverkan undviker det traditionella stafettloppet där olika aktörer är inne i processen under en begränsad tid, säger Jesper Klefsjö, avdelningschef på Investering vid Stadsbyggnadsförvaltningen i Luleå kommun, som har lång erfarenhet av utökad samverkan.

I utökad samverkan tas allas kompetens tillvara och alla arbetar tillsammans i projektet från ax till limpa.

– Vi bygger inte till exempel bara ett hus, vi bygger även laget mellan byggherren, konsulten, entreprenören och nyckelaktören i komplexa projekt, då blir vi alla vinnare menar Jesper.

Förutom föreläsningen gjordes även ett studiebesök till det nya byggprojektet Stadsdelen Kronan strax utanför Luleå centrum.

Jenny Axberg, huvudprojektledare för projekt Kronan berättade om hur det nya området kommer förena gammalt med nytt och modernt.

– Vi kommer att bygga ett nytt centrum med natur, kultur och friluftsliv bakom knuten och samtidigt hålla en god arkitektur med hållbara lösningar, säger Jenny. Området kommer att rymma upp till 2 000 nya bostäder när vi är klara, totalt i området 7 000 boende, Luleås största bostadsom-

råde. I projektet väljer vi att främja gång-, cykel- och busstrafik i området, det är framtiden.

Patrik Callgren, gruppchef på Sweco Management berättade även för deltagarna om fördelarna av en IPMA-certifiering.



Jesper Klefsjö från i Luleå kommun föreläste om utökad samverkan och om hur både beställaren eller entreprenören kan bli vinnare i konceptet.



Jenny Axberg, huvudprojektledare berättar att de jobbar innovativt och nära entreprenören och övriga samarbetspartners.



Årsmöte med ny ordförande

Den 4 april hölls årsmöte i föreningen Svenskt Projektforum på kansliet.

Först berättade Per-Olof Sandberg om vad som kommer att efterfrågas av projektledare 2025 och om den nya uppdaterade certifieringsprocessen som fokuserar ännu mer på ledarskap och resultat.

Efter det valde medlemmarna den nya styrelsen för 2017. Ny ordförande är Petter Frygnegård från Nordea. Dagen avslutades med mat och mingel.

Ordförande

Petter Frygnegård, Nordea

Ledamöter

Rolf Berndtson, Berndtson & Partner
Per-Olof Sandberg, Prolid
Christina Rydgren, Viaryd AB
Marcus Lindahl, Uppsala Universitet
Erik Månsson, MindShift Consulting
Jonas Brehmer, SAAB Kockums

Suppleanter

Robert Sickeldal, R Sickeldal Consulting
Marita Larsson, Pensionsmyndigheten
Ulrika Backeström, Region Norrbotten
Stefan Nordström, Rejlers

Viktigaste framgångsfaktorn för ett lyckat projekt

Jag får ofta frågan om vilken den viktigaste framgångsfaktorn är för ett lyckat projekt. Jag drar mig till minnes vad ett känt prognosföretag svarade för många år sedan: "På de tio första platserna står projektledaren".

Men hur viktig är omgivningen till projektet, det vill säga projektmiljön som organisationen runt projektet skapar?

Resursanskningsprocesser, mandat för projektet, bra uppdragsbeskrivningar, koppla projektets effektmål till strategiska mål, bra styrgruppsarbete som skapar näring till 90 procent och ägnar 10 procent till governance och allt annat som antingen är närande eller hjälper till att skapa ett lyckat projekt.

Metaforen hönan eller ägget dyker upp. Men mitt svar blir ändå att projektledarens kompetens är helt avgörande – framför allt på ett kompetensområde, nämligen på området "People". Läs mera (om du inte redan gjort det) i artikeln på sid 8–9.

"People" är ett av tre kompetensområden i den senaste kompetensmodellen från IPMA som lanseras under 2017.

"People" står för kompetensen att samverka med både styrgrupp, projektets omgivning och alla intressenter så att framgångsfaktorerna förbättras och kommer på plats. Om dessutom framgångsfaktorerna inte kommer på plats föreslår en kompetent projektledare att projektet förändras eller till och med stoppas.

En kompetent projektledare på området "People" tillämpar sin excellenta förmåga att agera föredöme, skapa vinnande relationer, leda sig själv och andra, inspirera alla intressenter, har ett tydligt resultatfokus och hanterar kriser, förhandlingar och människor på bästa möjliga sätt.

Om du som rekryterare, HR-avdelning, VD eller chef vill veta om projektledaren har kompetensen för att skapa framgångsrika projekt rekommenderar jag att du tittar efter en IPMA-certifiering i CV:t.



PER-OLOF SANDBERG
 CERTIFIERINGSANSVARIG
 SVENSKT PROJEKTFORUM

CERTIFIERING

B NIVÅ

Hanna Granberg, Trafikförvaltningen SLL
Lars Persson, Kontinuerlig förbättring
Monica Sjödin, SAAB

C NIVÅ

Elise Ahlström, ÅF Infrastructure
Kalate Akolor, ÅF Industry
Johan Alexandersson, Coligio
Patrik Andersson, Vattenfall
Anna Assarsson, Sigma IT Consulting Sweden
Christian Bemervik, Landstinget i Kalmar län
Glenn Boström, Mindsweep
Björn Edström, Privat
Thomas Eriksson, Vårt Hav utveckling
David Forneheim, Vattenfall
Erland Franzén, Sigma IT&C
Mikael Gällstedt, Innventia
Staffan Jarskär, Risk Pilot
Yassine Kazi-Tani, Stockholm Stad Idrottsförvaltningen
Thomas Lindberg, Cowi
Jonas Linder, ÅF Infrastructure
Klara Magnusson, Volvo Cars
Elin Mossberg, Vattenfall
Ulf Mårtensson, Netgroup Energy
Per Nilsson, Tieto
Martin Ringqvist, Mälarenergi
Peter Rättö, Innventia
Hannah Schweinebarth, Innventia
Henrik Sidén, Bankgironet
Marina Sjöström, Locum

Pontu, Staaf, Trafikförvaltningen SLL
Maud Söther, ÅF Industry
Susanne Weitner, Eitel Networks TE
Kristina Wickholm, Innventia
Ann-Charlotte Wittborg, LoWi Consulting
Resha Yass, ÅF Industry
Ida Östlund, Innventia

D NIVÅ

Anna-Karin Andersson, privat
Malin Arvidsson, Sigma IT Consulting Sweden
Stefan Authén, Risk Pilot
Karolina Berander, ÅF Industry
Josefine Bergholtz, ÅF Consult
Lisa Börstell, Infotiv
Miroslava Christova, Iterio
Adam Clark, Xenit
Joakim Djerf, Forsmarks Kraftverk
Marie Edlund, Göteborg Energi
Emilia Edström, ÅF Industry
Christe Ekelund, ÅF Industry
Magnus Ekenved, Risk Pilot
Elisabet Elm, Västtrafik
Jennifer Eriksson, Unionen
Oscar Flack, ÅF Industry
Anders Gunnarsson, Vattenfall
Mikael Gustafsson, Skövde kommun
Johan Hansson, ÅF Industry
Hanna Hellström, ÅF Industry
Fabiana Hyle, ÅF Industry
Stefan Härdin, ÅF Industry
Hanna Kervinen, Norrbom, Vattenfall
Dennis Kopp, Risk Pilot
Erik Kuttainen, Bombardier

Tony Lundgren, Basalt
Marika Nilsen, ÅF Consult
Christer Nilsson, Skövde Värmeverk
Per Nyström, Netgroup Energy
Måns Näsman, ÅF Industry
Nils Olsson, Västtrafik
Georgios Pardalis, Privat
Robert Persson, Cygate
Johan Qvarnemark, Vattenfall
Magnus Refthammar, ÅF Industry
Henrik Rydell, ÅF Technology
Ewa Rynkowska, Vattenfall
Karl Stavaeus, Fejsgården
Pratthana Svan, Privat
Caroline Söderström, Tieto
Annika Thunberg, FagerstaBo
Sandra Törnvall, Privat
Mårten Wesslén, ÅF
Carolina Wängdahl, Tieto
Barbro Ögren, ÅF Technology

B RECERTIFIERING

Carina Cederlund, Coach & Ledarskapskonsulten

C RECERTIFIERING

Pablo Giaconi, Pöyry Sweden
Peter Keyser, Vargbane
Inger Svensson, Tieto
Heinz Wellershaus, A&B Utveckling
Christian Åkerberg, ABB



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)
- Agil projektledning (3 dagar)
- Effektiv förändringsledning – metod (2 dagar)
- Effektiv förändringsledning – fördjupning/utförande (2 dgr)
- Mötesledning – Facilitering av effektiva arbetsmöten (2 dgr)

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



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

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/natverk

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 lunchmingel.

Nästa Chef seminarium: "Led med hjärnan"
23 maj kl 09-12. Ta hjälp av ny forskning inom psykologi och neurovetenskap för att vassa din chefskompetens under en spännande förmiddag. Fler seminarier kommer i höst!

Läs mer på: Chef.se/seminarium



DATAFÖRENINGEN KOMPETENS AB
08-510 638 80 info@dfkompetens.se
Aktuella kursdatum på 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
 - Preparandsimulatore X-AM NCB KIP, 10 h
 - Preparandsimulatore X-AM PMP Sth, 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
- Stockholm: 26 september
- Malmö: 12 oktober
- Göteborg: 18 oktober
- Kalmar: 25 oktober

Projektledarutbildning, intensiv 5 dagar, varav 3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap
Stockholm: v 47, Ronneby Brunn: v 48

Vi genomför även **Projektäggarutbildning**
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 och Malmö: 28-30 augusti, 27-29 november
- Stockholm: 24-26 april, 18-20 september, 22-24 november
- Örebro: 31 maj-2 juni, 13-15 september, 25-27 oktober
- Praktisk Projektledning Att Leda
- Göteborg och Malmö: 17-19 maj, 2-4 oktober
- Stockholm: 8-10 maj, 8-10 november
- Örebro: 15-17 maj, 25-27 september, 27-29 november

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



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 kursstitlar inom nio utbildningsområden.

- Projektledning i tekniska projekt. Start 17 oktober
- Diplomerad byggprojektledare. Start 3 maj
- Agil projektledning med puls. 7-9 juni
- MBA för ingenjörer. (Start 28 mars)
- Ny som chef – Det tydliga ledarskapet. (22-24 mars + 11 maj)
- Förhandling. 15-17 maj
- Retorik – Övertyga om teknik. 26-27 september
- Företagsekonomi för icke-ekonomer. 27-28 april

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, Steg 1 conducted in English (3 dagar)

PPS, Steg 2 fördjupad projektstyrning (3 dagar)

PPS, Projektledarskap ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)

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

PPS, Portföljstyrning metodkurs för portföljledare (1 dag)

PPS, Programstyrning metodkurs för programledare (1 dag)

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

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 (3 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö

Agil projektledning (2 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö

Projektledaren, gruppen & ledarskapet (4 dgr) Stockholm

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

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

Alla kurser, inklusive anpassade kurser, kan naturligtvis genomföras företagsinternt.



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

Certifierad projektledare (12 dagar)
start Sundsvall 18 september

Professionell Projektledare (9 dagar)

Coaching som ledarskap (9 dagar)

Juridik i projekt (2 dagar)

Projektmedarbetare (4 dagar)

Projektorienterat arbetsätt (4 dagar)

Beställare och styrgrupp i projekt (3 dagar)

IPMA preparandutbildning (2 dagar)

Stöd för PMP certifiering (5 dagar)

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



IPMA- 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

Som medlem får du:

PRIS: 1225 kr (inkl moms)
varav 100 kr medlemsavgift, 900 kr 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

Bevisad nytta
Över 200 000 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**