

Projekt VÄRLDEN



En tidning för dig som vill
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 3/2017

**Förändringsledning
vs projektledning**

**Framgångsrikt
projektkontor**

**PEP vinner
internationell
framgång**

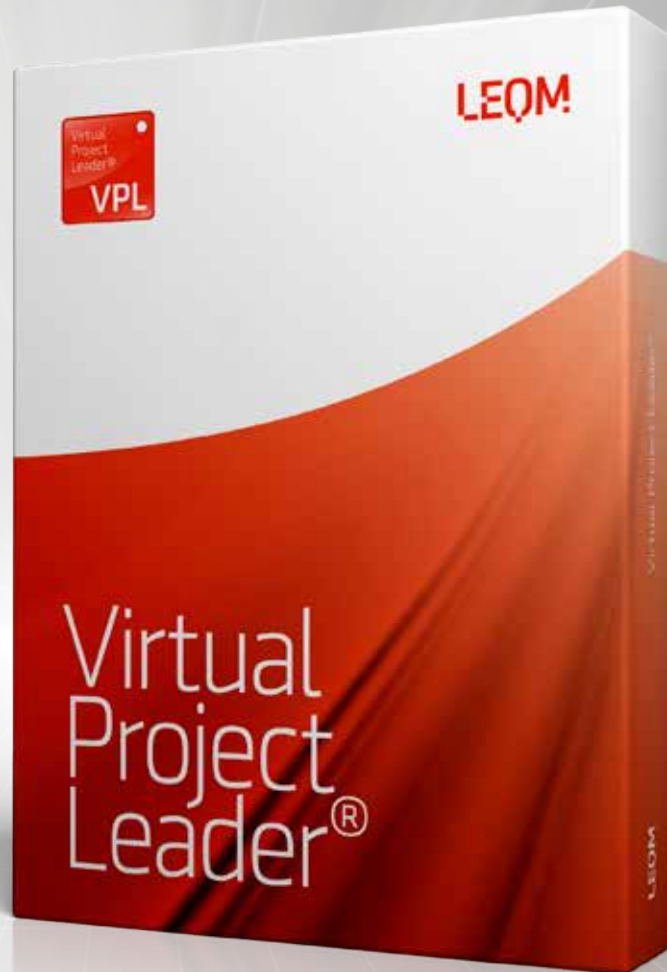
**8 myter om agil
projektledning**

UTI RYMDEN

***Om konsten att hålla liv
i ett 20-års projekt***

SID 6-9

**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

INNEHÅLL 3•2017

Ledare	4
Ut i rymden – hur man håller liv i ett 20-årigt projekt	6
Projektledning och förändringsledning	10
IPMA:s kvaliteter får stöd i forskningen	12
Så skapar man ett fungerande projektkontor	14
People – den viktigaste kompetensen	16
8 myter om agilt arbete	18
Innovation och projektledning i framtiden	20
PEP väcker internationellt intresse	22
Projektledaren ett drömyrke	24
Att vara effektiv som chef	26
Så får du teamet att inte bli uttråkat	27
Appar till resan	28
Medlemssidan	30
Certifiering krönika	31
Kurskalendern	32–33
Nya certifierade	33
Projektkrysset	34
Korsordslösning, förmåner	35

PROJEKTTEAMET



Har du råd med ett uttråkat projektteam?

Så håller du humöret uppe i ditt team, med hjälp av erfarenhet från Mount Everest-expeditioner.

Sid 27

Appar till dig på resande fot

LEDARSKAP

People – den viktigaste kompetensen

I framtiden kommer projekten att färgas av digitala lösningar, AI, agilt och robotics. Men människan kommer alltid att vara en viktig del.

Sid 16–17



UNDERSÖKNING

Projektledare – ett drömyrke

Projektledare toppar listan över svenskarnas drömjobb. Fyra projektledare berättar varför.

Sid 24–25

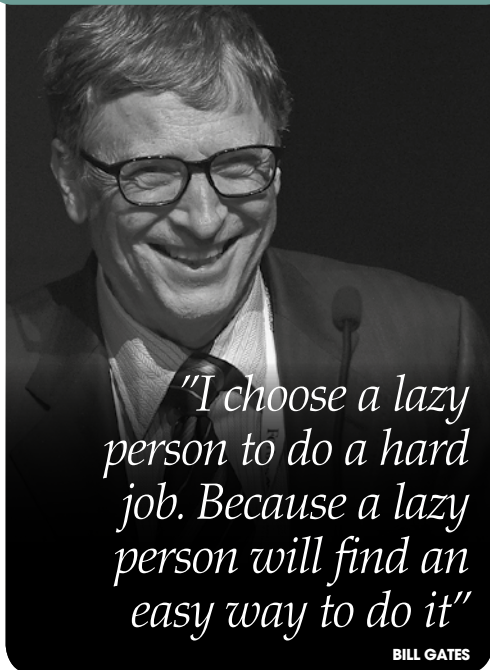


Projekt och verksamhetsförändring

Sid 10



CITATET



"I choose a lazy person to do a hard job. Because a lazy person will find an easy way to do it"

BILL GATES

Projekt VÄRLDEN

SVENSKT PROJEKTFORUM

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

ANSVARIG UTGIVARE

Petter Frynegård
petter.frynegard@projektforum.se

REDAKTÖR

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

PRODUKTION

Alinea Förlag. www.alineaforlag.se
Grafisk form: Anna Bergstrand, 24 punkter
Omslagsbild: ESA
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

Projektledning lockar och intresserar

Det är med stor glädje och inspiration som jag som ny ordförande kan konstatera att det har varit ett händelserikt år hittills. Och mycket är på gång inom Svenskt Projektforum under hösten. Jag har här valt att lyfta fram några exempel.

I maj så genomfördes Projektverktygsdagen för tionde året. Över 200 deltagare nätverkade, träffade projektverktygsleverantörer och lyssnade på intressanta föreläsningar. Och nu pågår förberedelser inför höstens event Projektforum som i år går av stapeln den 1 december i Stockholm. Där kommer vi att få ännu fler intressanta föredrag och möjlighet att nätverka återigen. Temat i år är Innovation.

Före sommaren lanserades IPMA individcertifiering enligt den nya standarden ICB4 för projekt, program och portföljledning. I och med den nya standarden så lyfts ledarskapet fram ännu mer genom begreppet People. I samband med lanseringen så fick vi möjlighet att lyssna till ett mycket intressant examensarbete som visar på att certifiering även ger en kompetenshöjning. Läs mer om det på sid 12. Vi kan också konstatera att i höst så är det 15 år sedan Svenskt Projektforum började certifiera projektledare enligt IPMAs internationella standard.

Vi har också utvecklat specifik ledarskaps-certifiering för branscher såsom installationsföretag, som vi hoppas kan bli attraktivt för många framöver.

När det gäller produkten PEP, Project Excellence Preparation, som är baserad på IPMAs Project Excellence Baseline, så har vi fortsatt utvecklingen och fått fler godkända assessorer och involverat ett antal pilotprojekt som kommer att följas av en produktlansering under hösten. Läs mer om det på sid 22.

Vi tror att dessa satsningar kommer att vara intressanta och attraktiva framöver inom allt fler branscher. Projektledning är ett drömyrke för många, kan vi läsa om på sid 24 och genom våra kontakter med universitetet så vet vi att det är många som väljer att studera projektledning inom de fria kursvalen.

Vi har också fått en efterlängtat förstärkning på kansliet, genom Marie Almeling, som började sin anställning i augusti och kommer att hantera ekonomifrågor och andra uppgifter.

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att mycket är på gång och vill du engagera dig i något arbete inom Svenskt Projektforum på ett eller annat sätt så får du gärna höra av dig.



Petter Frynegård
Ordförande Svenskt Projektforum

PPS tar din projektledarkarriär till nya höjder!



tieto.se/pps

tieto



**Anders Eriksson, projektledare
i ESA-projektet Rosetta**

Att hålla liv i ett 20 års-projekt

Här är projektet som löpte på i över 20 år, utan att tillämpa någon särskild projektmetod, använde inget särskilt projektverktyg, men gav projektgrupperna fria händer och stor självstyrning. Ändå kom det i hamn, uppfyllde projektmålen och mer därtill. Notan hamnade totalt på 1,3-1,4 miljarder Euro.

TEXT ANDREAS LINDBERG

Rosetta heter den rymdsond som skickades upp från den europeiska rymdbasen i Franska Guyana 2004. Rosettas mål var att studera kometen 67P/Churyumov-Gerasimenko på nära håll och under lång tid, cirka två år. Det tog tio år av planeringsarbete och att bygga rymdsonden och alla instrument som skulle med ombord. Sedan tog det tio års rymdfärd för att komma fram till kometen.

Rosetta gick i en bana runt kometen under två år. Detta skiljer Rosetta från alla tidigare kometfärder, som endast varit snabba förbiflygningar. På sätt kunde man göra mycket mer detaljerade undersökningar av en komet än vad som tidigare varit möjligt, och inte minst kunna följa hur kometens utflöden av gas och stoft förändras när kometen värms upp på sin färd allt närmare solen.

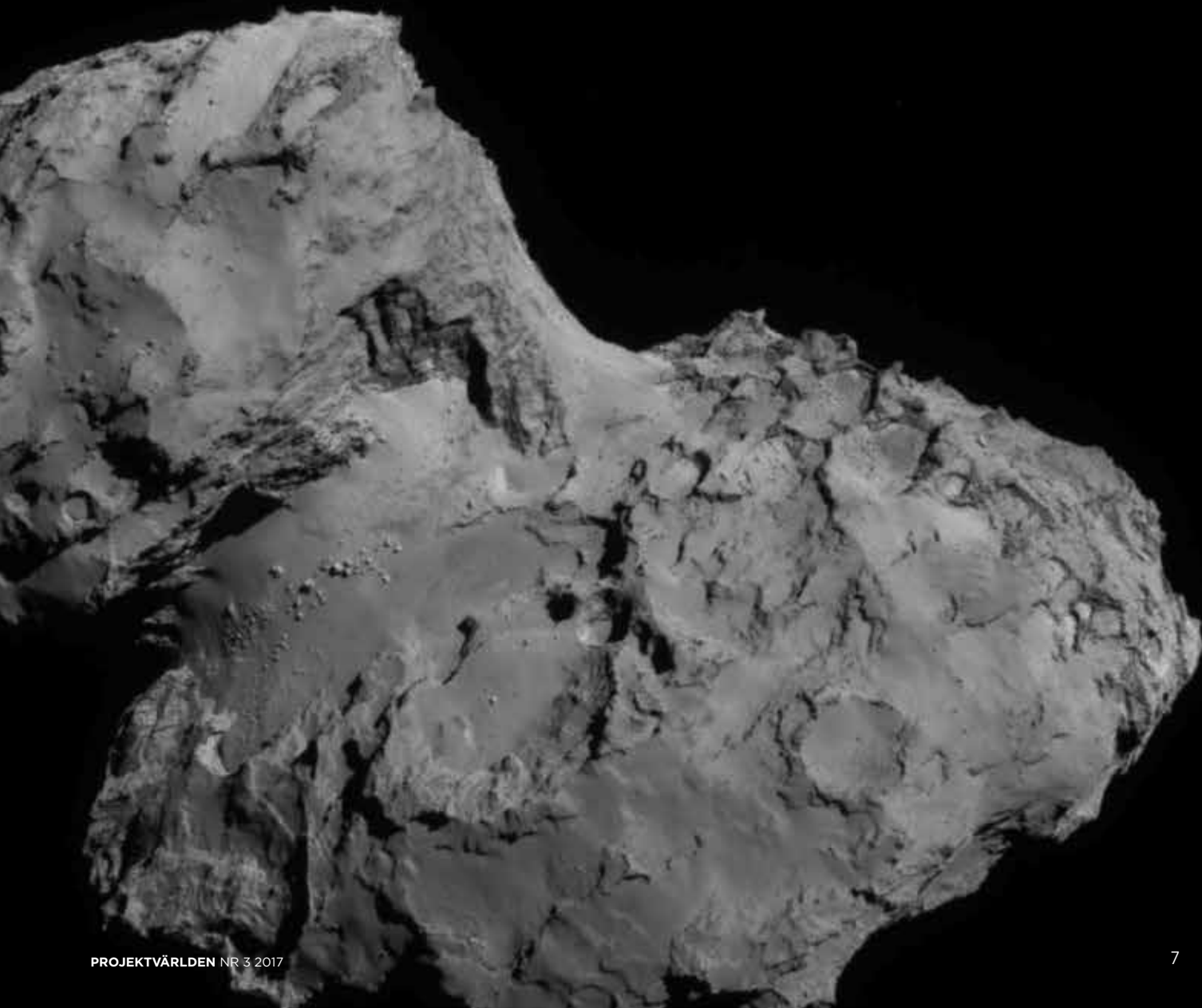
Forskarna hoppades bland annat att få svar på frågor som rör hur solsystemet skapades. Undersökningen av kometen gjordes med olika instrument ombord på Rosetta och på den lilla landaren Philae som 2014 landade på själva kometkärnan.

Instrument från Sverige

Ett av huvudinstrumenten är kameran Osiris, till vilken Astronomiska observatoriet vid Uppsala universitet bidragit med optiska filter. Sverige bidrog också med två instrument för undersökning av kometens omgivning: en jonspektrometer från Institutet för rymdfysik i Kiruna som kan mäta energi, massa och riktning för positivt laddade partiklar och en Langmuirsond för att mäta olika egenskaper hos plasma.

– Det här med att kunna följa med en komet är väldigt speciellt, säger projektledaren Anders Eriksson på Institutet för rymdfysik i Uppsala som levererade Langmuirsonden, och som deltagit i den europeiska rymdorganisationens arbete med projektet sedan 1995.

När Rosetta kom ikapp kometen störtade den fram i sin bana med en hastighet av över 100 000 kilometer i timmen. Men sonden fick anpassa sin hastighet och lägga sig i bana kring den, på omkring 10 km avstånd. Och då handlar det om hastigheter som mäts i meter per sekund snarare än kilometer.





Landaren Philae som det var tänkt att den skulle landa. I verkligheten kraschade den i en bergsskrev.

– Rosetta spatserade runt kometkärnan i promenadtakt och undersökte den, säger Anders Eriksson. Med tanke på avstånden är det imponerande precision bara att kunna komma så nära som några få kilometer när kometen själv är 4 km i diameter.

Unikt projekt

– Den är liten och mörk – snarare en snöig smutsboll än en smutsig snöboll, säger Anders Eriksson. Och att lägga sig i bana kring den kräver varsamhet, för flykthastigheten är bara någon decimeter per sekund.

Projektet är fullkomligt unikt. När det gäller Rosetta handlade det om en färd in i det okända.

– Vi hade i årtal funderat på hur mycket omgivningen skulle påverka Rosetta, berättar Anders. Skulle utspysande gaser blåsa oss ur kurs, eller skulle stoftet som följer med ut från kärnan fastna på Rosettas solpaneler så att vi inte skulle kunna stanna nära? Ingen visste förrän vi var där och kunde se hur det verkligen blev. Det visade sig att det vi oroat oss mest för inte var så farligt, medan andra problem istället stötte till, och planerna fick göras om många gånger, ibland i största hast. Ett äkta äventyr, alltså.

– Men inte bara äventyr. Vi har förstås också ägnat oss åt vetenskap. Rosetta har producerat både förväntade resultat och rena överraskningar, och från de båda svenska instrumenten har vi med växlande grad av förvåning kunna se exempelvis hur kometatmosfären varierade kraftigt över både dygnet och årstiden och hur solvinden böjde av så att den ett tag nådde Rosetta från helt fel håll.

Insikt om kometers utveckling

Många andra saker upptäcktes också. Bland annat att kometen har korta men väldigt kraftfulla utbrott. Genom att studera utbrottens variation har forskarna fått nya insikter i hur kometer utvecklas under sin livstid.

– Fokus för Rosetta har hela tiden varit solsystemets tidiga historia, säger Anders Eriksson. Vi vet bland annat att kärnan bildades genom en krock av två klumpar. Och

de blev inte kaffeved trots att de inte är särskilt mekaniskt stabila. Det betyder att de inte kan ha haft hög fart när de krockade, så att teorierna om att himlakroppar bildades genom friktion mot gas är på rätt spår, säger Anders Eriksson och fortsätter:

– En ren överraskning var att det var gott om syrgas vid kometen. En mer förväntad upptäckt var stoftkorn från solsystemets barndom som blivit kvar inne i kometkärnan, men att verkligen hitta dem var förstås stort. Det här är det närmaste vi någonsin kommit att kika på fornminnen från nebulosaåldern.

Projekthantering

Men hur driver man ett projekt av den här typen? ESA är uppdragsgivaren, de finansierar och tillhandahåller rymdfarkosten, raketerna och rymdsonden, de står för drift och kommunikation och ansvarar för den övergripande projektledningen. Instrumenten ombord kommer från olika forskargrupper runt om i Europa som bidrar med olika delar i projektet.

Till det kommer länder utanför Europa, som USA, i form av leverantör av olika komponenter. Anders kan inte säga exakt hur många människor som varit inblandade, men det handlar om tusentals. Och budgeten är hisnande 1,3–1,4 miljarder Euro.

Varje instrument eller komponent har ett eller flera projektteam bakom sig. Teamen är indelade i konsortier på olika nivåer (att jämföra med program och portfölj på projektspråk) vilka hade regelbundna möten under projektets gång. Det fanns elva konsortier bara för instrumenten.

I toppen av ESA:s projektorganisation fanns en Project Manager och en Project Scientist som delade på de olika ansvarsområdena.

Sveriges viktiga bidrag

Sveriges del bestod i första fasen som sagt i att konstruera och leverera ett antal instrument. Det arbetet tog tio år. Utvecklingen av Uppsalainstrumenten genomfördes av ett team av en handfull ingenjörer i Sverige, Norge och Finland. Med på Rosetta fanns ett antal andra instrument, så klart, vilka utvecklades av andra team runt omkring i Europa.

Nästa fas var rymdresan och när man väl kom fram så användes instrumenten till att samla in data. Då var det färre människor involverade och inte samma som i den första fasen. Anders Eriksson var hela tiden projektledare för Uppsalainstrumenten.

Utvecklingen av Uppsalainstrumentet följde inte efter någon särskild projektledningsmodell, agil eller vattenfall. Anders använde en enkel programvara (Microsoft Project) för att hålla reda på avstämningspunkter och få en allmän översikt.

– Behovet av formell projektstyrning var inte stort, säger Anders. De som arbetade med utvecklingen av vårt instrument hade stor erfarenhet och vana av att arbeta med varandra, med andra forskargrupper och med ESA. Förtroendet inom gruppen var också stort. Det är också

viktigt i perspektivet att hålla alla motiverade. Ingen i gruppen kunde tveka om att deras bit inte var viktig.

– Gentemot ESA var det förstås mer av rapporter och dokumentation, men även här fanns ett stort ömsesidigt förtroende baserat på respekt för tekniskt kunnande och en gemensam önskan om att projektet skulle lyckas. Det är ju just det som driver forskargrupperna framåt.

Projektmöten

Anders hade kontinuerliga möten med de andra teamen i konsortiet och ESA för att göra avstämningar, justeringar och rapporter. Större möten med hela projektet hölls varje halvår projektet igenom, med mindre möten vid behov och täta kontakter per mejl. Ingenjörerna som byggde instrumenten hade naturligt nog tätast kontakter under hårdvarufasen, medan forskarnas kontakter toppade när Rosetta var i bana runt kometen och operationerna skulle planeras. Varje vecka fick man rapporter om vilken bana rymdsonden skulle ta och möjligheter att komma med önskemål.

Hela projektarbetet verkar ha flutit på relativt smärtfritt. Inga avhopp och inga stora felsteg. Gruppen har haft en inneboende drivkraft och vilja att lyckas med uppgiften, som har överskuggat allt. Kanske är det en frukt av forskarvärldens sätt att arbeta? Man strävar efter att få ett resultat, alla är hängivna och målmedvetna. Och det finns en inneboende struktur att vara öppna och dela med sig av information.

– Naturligtvis satte vi stor vikt vid att dokumentera allt arbete, berättar Anders. Dels är det viktigt om vi behöver gå tillbaka och kontrollera vissa saker. Dels är det viktigt för framtiden, i kommande projekt, så man kan kontrollera hur man löste vissa uppgifter. ESA kompletterade dessutom den skriftliga dokumentationen genom att åka runt till alla instrumentteam och göra videospelningar med ingenjörer och forskare om deras instrument. Syftet var att fånga sådant som kanske missas i skriven dokumentation: hur man tänkte när man valde tekniska lösningar, vilka kompromisser man fått göra, vad man var mest och minst nöjd med och liknande. Det var en effektiv och snabb metod. ESA kom till Uppsala och intervjuade teamet under en veckas tid.

Kulturella skillnader

Anders kunde se att det finns kulturella skillnader, till exempel mellan fransmän och engelsmän, men i det stora hela arbetar alla väl ihop. Skillnaderna mellan olika grupper från samma land är ofta större än de nationella. De oftast småskaliga forskargrupperna har normalt mer gemensamt med småföretag än med de stora rymdindustrierna.

En annan sak som blir effekten av att arbeta i långa projekt är de tekniska förutsättningarna. För det första är förhållandena i rymden så speciella att det sätter en del begränsningar. Alla saker man ville ha med på rymdsonden får inte väga någonting eller dra någon energi, eller så lite som möjligt. De måste hålla för vibrationer när raketerna lyfter från jorden. Och slutligen måste de tåla strålning, eftersom de verkar i en miljö utan atmosfär.

Gammal teknik i modernt projekt

När rymdsonden är framme och ska göra sitt jobb, då har det gått kanske 20 år, eller mer sedan instrumenten utvecklades. Alltså arbetar man ibland med gammal teknik. Anders ger exempel på ett annat projekt, Cluster, som sköts upp 2000. Den processor som följde med där var från sent 70-tal, en föregångare till Intels 286-processor. Clustersatelliterna är fortfarande drift, delvis med 40 år gammal teknik.

– Det här är saker man inte kan göra något åt. Man måste leva med det, konstaterar Anders.

I september 2016, efter två år i bana runt kometen, landade, eller snarare kraschade Rosetta slutligen på kometen och avslutade således sitt mer än tolv år långa uppdrag som kometjägare och kometkretsare. Allting gick enligt planerna. Uppsalainstrumentet mätte kometens atmosfär och Osiris-kameran fortsatte att fotografera kometytan nästan in i det allra sista.

Slutet på resan

– Det här var det bästa alternativet för forskningen, säger Anders. Vi var tvungna att avsluta projektet Rosetta. Dels kom vi så långt ut i solsystemet att det inte finns tillräckligt med ström från solpanelerna för att driva instrumenten ombord. Dels hade vi knappt något bränsle kvar heller och bränslet måste man ha för bankorrigeringar.

När projektet summeras kan man konstatera att man uppfyllde målen och till och med överträffade dem. Även budgeten höll sig inom ramarna, i alla fall om man räknar på den nordiska delen.

De mättningsresultat som har gjorts kommer att räcka för att hålla forskarna sysselsatta med analyser under många år framöver.

– Vi har än så länge bara skrapat lite på ytan av den insamlade datamängden, och att gå igenom allt detta blir ett äventyr det med, säkert med en hel del överraskningar, avslutar Anders. Det är ju det som är själva målet och meningen med vår färd till kometen, att ta reda på vad som händer där och utvidga kunskapen om kometer och fysiken som pågår i och runt dem.

Fyra saker som Rosetta var först med att göra:

1. Ingen har någonsin tidigare kretsat runt en annan himlakropp med så låg fart under så lång tid, i en så svårberäknelig omgivning som en komet.
2. Rosettas instrument har bland annat hittat fosfor, kvävgas och aminosyran glycin på kometen, alla av intresse för livets uppkomst. Man kunde också visa att vattnet på jorden troligen inte förts hit av kometer.
3. Rosetta var först med att sätta ner en landare på ytan av en komet, och kunde därmed ge en detaljrikedom man tidigare bara kunde drömma om.
4. Den långa tiden (två år) runt kometen gjorde att man på plats kunde följa hur en komet påverkas när den närmar sig solen och sedan far iväg längre bort igen. Man kunde bland annat se dygnsrytm och årstidsväxlingar på kometytan, trots att den bara är några kilometer stor.

Källor: Rymdkanalen, Wikipedia, Sveriges Radio och Populär Astronomi.

Projekt och verksam

Ofta medför projekt stora förändringar i verksamheten. Många blir berörda av allt nytt som projekten levererar och det krävs insatser för att få med alla berörda. Därför är det viktigt att projekt och verksamhetsförändring kan fungera tillsammans.

TEXT ANDERS S NILSSON, TIETO PPS

Projekt leder till förändring. Den må vara större eller mindre, men alltid någon sorts förändring. I några få projekt kan förändringen mer eller mindre komma av sig själv. Eller vara så liten och enkel att man inte behöver bry sig om att jobba särskilt med den när projektet väl levererat. Ett exempel skulle kunna vara att se över en produkt och byta ut komponenter till likvärdiga med lägre kostnad. Det leder till en förändring för de som arbetar med inköp. Men den är liten och nyttan uppstår nästan direkt.

Det är medarbetare som ska klara av och vilja arbeta på ett nytt sätt. De ska kunna hantera det nya som sätts i deras händer. Och de ska nu sluta göra som de alltid gjort, och istället arbeta och bete sig på ett nytt sätt, och känna sig trygga i det. Förändringen innebär att medarbetarna ska ha nya förmågor och förändrade beteenden. Och dessa ska i sin tur leda till nytta för verksamheten. När det är mycket förändring i relation till projektets övriga arbete så pratar man ibland om just förändringsprojekt.

Men kan projekt verkligen driva förändring? Och leda och ta ansvar för förändringen? Här är svaret både ja och nej.

Projektet kan definitivt driva förändringen. Man kan genomföra väldigt mycket av förändringsarbetet inom projektet. Utbildning kan naturligtvis ingå i projektet. Att finnas med och ge stöd åt medarbetarna i det nya sättet att arbeta är också rimligt. Och det är väldigt naturligt att man arbetar flitigt med information och kommunikation ut bland alla berörda i verksamheten. Projektet kan också följa upp förändringarna och nyttorealiseringen så länge projektet pågår.

Projektet levererar förändring

Det kan till och med vara så att projektet åtar sig att beskriva den förändrade verksamheten med dess förändringar och nyttor, och att det hjälper till att planera och organisera förändringsledningen åt beställaren. På många sätt är det naturligt att mycket ingår och hanteras i projektet. Förändringsarbetet får en självklar koppling till projektets leveranser. Hela arbetet med planering och resurshandling får en naturlig hemvist. "Det blir av". Det är inte något som ska "hanteras sen", av beställaren, som redan har fullt upp med arbete i linjen.

Men på frågan om projektet verkligen kan leda och ta ansvar för förändringen blir svaret nej. För här krävs det mer än vad ett projekt kan åstadkomma underifrån. Förändringsledning måste alltid vara förankrad och kommuniceras uppifrån. Högste chefen måste synas och stå för huvudbudskapet. Den måste också beskriva det strategiska perspektivet. Koppla behovet av förändring till verksamhetens strategier. Hantera konsekvenser på verksamheten i övrigt. Ge ett helhetsperspektiv.

Det finns en risk att man tappar detta strategiska perspektiv när projektet driver förändringen. Här behövs ett bra och nära samarbete där beställaren tar och behåller initiativet, men gärna delegerar stor del av arbetet till projektet. Man måste vara överens om vem som gör vad. Beställarens behöver en plan för hela förändringen och hur nyttorna i verksamheten ska realiseras. Det behövs ett business case som inte bara består av en nytto- och kostnadskalkyl, utan som också beskriver hur effekten ska uppnås. Och inom ramen för denna effektplan måste

amhetsförändring

man komma överens om projektets åtagande. Det naturliga är att projektplanen beskriver det.

Modeller som är fyrkantiga

Ibland kan projektmodeller upplevas som lite "fyrkantiga" i att beställaren ansvarar för förändringen och projektet "bara" levererar möjliggörare. Men det är just den fyrkantigheten som gör att vi klarar av att "vara lite runda" och samarbeta över varandras ansvarsområden. När det är tydligt vad vara och en ansvarar för kan vi ha fokus och kontroll på det, och samtidigt hjälpa andra.

När det gäller förändringsledning så kan man säga att det finns två perspektiv. Det ena är att personalen ska klara av att sköta sitt jobb på det nya sättet. Men personal är individer, människor med känslor. Här kommer det andra perspektivet in. Det är människor som ska hänga med, med känslor och allt.

Projektet är bäst på att skapa förutsättningar och stödja personalen så att den förstår och klarar av sitt nya arbetssätt. Men när det gäller den mänskliga, känslomässiga sidan så behövs mer. Här behöver cheferna i linjen vara med och stödja medarbetarna när de tar stegen mot att uppleva det nya som fullständigt normalt, och riktigt bra.

I det här samarbetet är det en tredje roll som blir den centrala: förändringsledaren. Förändringsledaren är den som arbetar med cheferna i linjen för att genomföra förändringen. Projektet hjälper till med aktiviteter, planer, information, kommunikation, uppföljning och annat arbete som behövs för förändringen. Och beställaren, som har de totala befogenheterna som behövs, kvarstår som förändringsägare med yttersta ansvaret. Förändringsledaren är en fristående roll som arbetar nära projektet, nära linjeorganisationens chefer och allra närmast beställaren.

Projektledaren som förändringsledare

Ibland placeras förändringsledaren i en arbetsgrupp i projektet, men det är inte så lyckat. För i den här rollen behövs närheten till befogenheterna och bra koppling till verksamhetens helhet och strategier. Det kan lätt bli att man arbetar mer med det som projektet klarar av på egen hand, att skapa förutsättningarna för att klara av det nya,

och att förändringsledaren tappar bort det andra perspektivet i förändringen, som innebär att skapa förutsättningar för verksamhetens chefer att arbeta aktivt och leda sina delar.

Att låta projektledaren också vara förändringsledare är lite bättre. Men det kan verkligen vara en utmaning att både fokusera på allt arbete i projektet och att samtidigt finnas ute i verksamheten. Nu ska alla projekt förstås ha en bra och naturlig koppling till verksamheten så visst kan det fungera. Det beror kanske mest på hur omfattande arbetet i de två rollerna är, om en person klarar av det.

Alla projekt har ett slut och därför måste man planera för hur förändringsarbetet ska hanteras när projektet stänger. Eventuellt måste någon fortsätta. Kanske samma förändringsledare, men utan stöd från projektet. Eller så håller man igång ett "tunnare" projekt som nu bara arbetar med förändringsaktiviteter som stöd till förändringsledaren. Här kan styrgruppsmötena fortsätta att fungera som ett forum för beslut kring förändringen. En styrgrupp fattar ju i grunden bara beslut om projektet, men har hela tiden fokus på förändringen och den effekt man vill ha i verksamheten. Och det är ofta samma chefer som ska leda förändringen som arbetar i styrgruppen.

Så det är naturligt att också avsätta tid för förändringsarbetet på styrgruppsmötena. Det blir då förändringsledaren som rapporterar och föreslår beslut. Formellt får man nog se det som två olika möten, men i praktiken flyter de ihop och det är inget problem. Projektet och förändringsarbetet blir två olika områden på agendan. Och det är två olika roller som är föredragande.

ANDERS S NILSSON

är verksamhetskonsult, har lång erfarenhet av internationella och svenska organisationer där han stöttat PMO-chefer och ledningsgrupper med att etablera portföljstyrning och effektstyrning.



IPMAs kvaliteter får stöd i forskningen

Sebastian Pettersson vid Umeå Universitet lade fram en masteruppsats i ledarskap och organisation i maj i år. Ämnet är "IPMA-certifierade projektledares upplevelser av att vara certifierad".

TEXT ANDREAS LINDBERG



Sebastian Pettersson, fil mag i ledarskap och organisation.

Studien syftade till att få reda på vad upplevelsen av den svenska certifieringsprocess hos Svenskt Projektforum är samt om den medför en kompetenshöjning och ett värde hos de individer som har certifierat sig.

Studien utfördes för att få en bredare inblick i vad individer värdesätter i och med en certifiering. Dessutom har det gett Svenskt Projektforum verktyg för att förbättra den svenska certifieringsprocessen.

– Det har varit ett väldigt roligt arbete, säger Sebastian Pettersson. Jag har haft stor nytta från Svenskt Projektforum. Dels fick jag hjälp med urvalet av IPMA-certifierade för att kunna göra mina intervjuer. Dels hade jag ett stort stöd i Per-Olof Sandberg, som är certifieringsansvarig för IPMA i Sverige. Jag kunde ringa och fråga honom om vad som helst under arbetets gång.

Intervjuer

Sebastian intervjuade elva slumpvis utvalda projektledare med IPMA-certifiering, valda från Projektforums databaser.

Därefter analyserades innehållet och en summerande ansats sammanställdes. Utifrån det berörda ämnet utvecklades följande frågeställningar: Hur beskriver IPMA-certifierade projektledare sin eventuella kompetenshöjning i och med certifieringen? Vilket eventuellt värde tillskriver de en IPMA-certifiering?

Resultatet påvisade att både en kompetenshöjning och ett värde upplevs i och med en IPMA-certifiering samt en lucka i tidigare forskning identifierades när det kommer till reflektion och bedömningssätt.

Case från verkligheten

– Jag ville göra ett skarpt case från verkligheten, säger Sebastian. Det är mycket mer intressant om man kan testa sina teorier mot hur det ser ut i verkliga livet.

Från de kvalitativa intervjuerna sammanställde Sebastian svaren i en kvantifierad modell. Modellen visade på ett resultat som kom så nära sanningen man kan komma. Här är några av slutsatserna:

- 1** Intervjupersonerna poängterade att IPMAs certifieringsprocess är tidskrävande och att man underskattade den tid som behövdes för att klara alla delar.
- 2** IPMA-processen var välstrukturerad och värdefull. Intervjupersonerna att man kom till nya insikter, såg helheten på ett nytt sätt och att denna reflektion var viktig.
- 3** Man uppfattade att certifieringen var övergripande och applicerbar inom olika branscher. De kompetenser som definierades ansågs som relevanta attribut för vad en projektledare anses behöva.
- 4** Intervjupersonerna upplever att certifieringen har medfört en kompetenshöjning både för dem själva och för yrkesrollen och för den organisation de verkar i.
- 5** Intervjupersonerna upplevde att de fick en bättre självkänsla när det kommer till insikt och en känsla av självuppfyllelse, samt trygghet, självtillit och självsäkerhet i sin kunskap och i rollen som projektledare.
- 6** Processen medförde en ödmjukhet och insikt vad gäller projekthanteringen i arbetet.

Slutsatserna verifierar det som IPMA-certifieringen säger sig stå för. Nu finns det alltså forskningsevidens för att teorierna har bäring i verkligheten. Ett omdöme som gör att IPMA-certifieringen med fog kan påstå att den står för det den utsäger sig för.

– Det är mycket intressant att ett helt oberoende forskningsresultat visar på samma sak som vi hävdar i många år, nämligen att certifiering gör nytta både för individen och organisationerna, säger Per-Olof Sandberg, certifieringsansvarig på Svenskt Projektforum.

Sebastian fick väl godkänt på uppsatsen och har under hösten fått ett arbete som chefsrekryterare för ett bemanningsföretag inom sjukvården.

– Jag brinner för organisationsförändringar och projekt, så det ska bli mycket spännande att se vad jag kommer att kunna göra i verkligheten, avslutar Sebastian.

Kostnadsfria frukostseminarier
Maximera nyttan
och effekterna från
era projekt!
Bygg kunskap med höstens
seminarieserie. Läs mer
och anmäl dig:
canea.se/event



En ny generation projektverktyg

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



Kort sagt, en ny generation projektverktyg!

Egenskaper:

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

Funktioner:

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

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

Tomas Ekström, Kvalitetschef
och ansvarig för projektmetodik
Kinnarps

Kinnarps

Exempel på kunder som använder CANEA Project:

Bona

VEAB

**SVEBA
DAHLIN**

SVEVIA

**TEKNISKA VERKEN
I KIRUNA AB**

LKAB

**KRAFT
POWERCON**

GRÄNGES

**VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN**

Läs mer om CANEA Project på www.canea.se

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

CANEA

Proaktiv, pragmatisk - det framgångsrika

Vill du veta hur man skapar ett välfungerande projektkontor? Jobbar du med portföljstyrning? Anja Djuric från Webforum intervjuar Karin von Knorring, expert inom PMO och portföljstyrning. Du får bland annat veta vilka de största utmaningarna med ett projektkontor är och de viktigaste punkterna man måste tänka på i ett PMO.



Karin von Knorring

Vad har du för bakgrund och erfarenhet inom projektkontor?

– Jag har de senaste tio åren haft förmånen att få jobba med strategisk utvecklingsplanering, aktiv portföljstyrning, nyttorealisering och effekthemtagning – projektkontorets kärnverksamhet. Jag är nu sedan några år tillbaka konsult på Moment inom området PMO, portföljstyrning och projektkontor. Förutom mina kunduppdrag inom området så leder jag tillsammans med en kollega Moments nätverk för projektkontorschefer. Innan jag blev konsult var jag bland annat projektkontorschef på Pensionsmyndigheten där jag var med och byggde upp projektkontoret från myndighetsstarten 2010 fram till 2015.

”**Ett väl fungerande projektkontor är högsta ledningens bästa funktion för att styra och följa upp utvecklingen och investeringar.**”

Det finns många olika perspektiv och definitioner av projektkontor.

Vad är din definition?

– Jag brinner för projektkontorets kärnuppgift att säkra ”rätt projekt vid rätt tillfälle på rätt sätt” så att affärs- och verksamhetsplaner kan uppnås. I det ligger att samordna den strategiska utvecklingsplaneringen och att ansvara för en aktiv portföljstyrning. I den uppgiften är projektkontoret en central länk mellan högsta ledningen och det operativa genomförandet. Här har projektkonto-

ret en viktig uppgift i att förse ledningen med relevanta beslutsunderlag och att operativt stödja projektledarna i genomförandet.

– För att uppnå affärs- och verksamhetsplaner så innebär ”rätt projekt vid rätt tillfälle” också att effekten och nyttan ska säkras och hämtas hem. Här kan projektkontoret gärna ta en aktiv roll.

– Utöver detta så är det vanligt att projektkontoret ansvarar för organisationens projektmodell och dess tillämpning, ofta har projektkontoret också ett linjeansvar för projektledare.

Du delar dina tankar och reflektioner kring PMO under hashtaggen #minPMOspaning som har blivit viral på sociala medier. Kan du berätta lite vad den handlar om?

– Ett av mina ledord är ”keep it simple”. Det är lätt att börja krångla till både portfölj- och projektstyrningen. Det viktigaste för ett projektkontor är att alltid vara värdeskapande för sin organisation och att hålla sin portföljstyrning enkel och användbar.

– Med #minPMOspaning vill jag på ett enkelt sätt ge inspiration kring hur projektkontoret kan ta plats och vara både konkret och märkbart. Jag ville hitta en egen form med ett eget uttryck, så jag funderade och brainstormade med mig själv och bloggen föddes.

Karin, vad är vikten av ett väl fungerande projektkontor?

– Ett väl fungerande projektkontor är högsta ledningens bästa hjälp för att styra och följa upp den långsiktiga utvecklingen, det är ofta stora investeringar som finns i projektportföljen. Ett väl fungerande projektkontor är en given framgångsfaktor för att stötta projekten och vara med och säkra ett effektivt genomförande. Projektkonto-

sk och praktisk n projektkontoret



” 3 nyckelord till
alla projektkontor:
Var proaktiv,
pragmatisk och
praktisk! ”

ret har också en viktig uppgift i att utbilda styrgrupper och projektägare och att coacha projektledare.

Att etablera och forma ett effektivt projektkontor innebär ofta en lång resa. Vad är första steget?

– Den första lågt hängande frukten ett nystartat projektkontor kan plocka är att skapa överblick, struktur och ordning bland projekten så att ledningen vet vad som pågår och hur mycket pengar som investeras i projektarbetet. Med det på plats kan projektkontoret förse ledningen med beslutsunderlag och lägesrapporter och aktivt börja stödja projektledarna.

Vad är mest fascinerande med ett PMO och varför?

– Det som är så fascinerande med ett PMO är att där är man med i och mitt i den strategiska utvecklingen. Både genom att bistå ledningen med scenarios och beslutsun-

derlag och att stötta projekten för ett effektivt genomförande.

Vad krävs för att få ett effektivt projektkontor?

– Som projektkontorschef måste man jobba långsiktigt och tålmodigt, bygga projektkontoret steg för steg, där varje steg ska vara värdeskapande och du behöver hela tiden säkra att du och ledningen går i takt. Det finns alltid en risk att man bygger förfinade processer och allt för krångliga uppföljningsmekanismer, utmaningen ligger i att hålla portföljhanteringen enkel med bara nödvändiga strukturer

Vad anser du vara de tre viktigaste punkterna som man måste tänka på i ett PMO?

– Då vill jag skicka med tre nyckelord till alla PMO:er och projektkontor och det är att vara proaktiv, pragmatisk och praktisk.

WEBFORUM



People & kompet

är den viktigaste kompetensen i framtiden

Vad förenar och skiljer mellan olika områden som agilt, AI, robotics och digitaliseringsprojekt?

I Almedalen i somras dominerade fyra områden samtal och föredrag: Artificiell intelligens (AI), Robotics, Digitalisering och Agilt. Vi står inför en teknikrevolution som inte är en hype, som inte kommer att svalna, utan som med stor sannolikhet utgör ett kvantsprång eller paradigmskifte för många av oss.

AI och Robotics

Jag konstaterar att artificiell intelligens och robotics ligger nära varandra och att ledarskapet att ha "kapacitet att leda en förstärkt arbetsstyrka" ställer speciella krav. Vi har kommit förbi mycket av den initiala rädslan för automatiserade aktörer och den stora frågan är: hur kapitaliserar vi maximalt på de nya möjligheterna och hur förändrar området våra målsättningar? Och hur ska jag leda för att nå målen?

Vi vet att samtidens robotar är programmerade att lära sig själva och kan lära sig att både leda och låta sig ledas. 25 procent av 7 000 tillfrågade ville se en AI som sin företagsledare. Vilka risker och möjligheter finns med det? Vad händer om VD:n blir hackad? Eller är en AI den perfekta ledaren? Hur ser balansen mellan ansvar och mandat ut för en robot för att kunna tjäna sitt syfte?

Digitalisering

Digitaliseringsprojekten ökar dramatiskt och till min stora glädje syftar projekten till att allt mer ta tillvara möjligheterna med digitalisering. Regeringen har satt upp ett huvudmål: "För ett hållbart digitaliserat Sverige" samt fem delmål: digital kompetens, digital trygghet, digital innovation, digital ledning och digital infrastruktur. Jag konstaterar att det saknas mål för ledarskapet av digitaliseringen och vilka krav stora förändringar ställer inom området.

Agilt

Inget område visar lika tydligt som agilt, att det inte är frågan om en hype, trend eller fluga. Agila projekt, agilt

mindset och agilt utveckling har kommit för att stanna. Kompetensen att leda agilt och att leda agila projekt har vuxit fram med raketfart, rönt både framgångar men också misslyckanden när ledarskapet inte varit på plats. Grunden i att leda agilt handlar om att ledarskapet matchar grunderna i det agila manifestet men också att styra på rätt faktorer: tid och pengar. Kvalitet, funktion och design ansvarar projektet för.

Universellt ledarskap och styrmedel

Vi konstaterar att diskussionen kring AI, agilt och digitalisering har flyttats från labben och experimentverkstäderna till företagsledning och regeringskansliet. Vad som är viktigt för att vi ska skörda framgångar och nå målen med en ny teknologi är att målen är tydliga och mätbara samt att vi skaffar oss styrmedel som är anpassade för den nya paradigmen.

I alla projekt – oavsett om en del av projektteamet är automatiserade robotar eller artificiella intelligenser, projektet är ett digitaliseringsprojekt, jobbar agilt eller leds av en robot – behövs ett bra ledarskap. Enligt IPMA och Svenskt Projektforum heter området där ledarskap ingår: "People" och handlar om tio grundläggande kompetenser: leda sig själv, integritet och pålitlighet, kommunikation, relationer och engagemang, ledarskap, teamwork, leda i konflikt och kris, innovativt ledarskap och resultatnriktning.

Vi konstaterar att alla dessa tio områden är mer aktuella än någonsin och jag är helt övertygad om att de håller för nya, och idag okända paradigmer och tekniker.

PER-OLOF SANDBERG



Per-Olof Sandberg är certifieringsansvarig på Svenskt Projektforum.



IPMA:s nya version av individuell kompetensmodell.

8

myter om

Även om det agila manifestet på pappret ser enkelt ut uppstår det fortfarande missförstånd och misstolkningar av det. Värderingarna och principerna som det bygger på slängs skämtsamt omkring och i en organisation som står inför en transformation blir ordet "agilt" snabbt urvattnat och får en negativ klang. Jag skulle därför vilja ta upp några citat jag har hört genom åren och sticka hål på myterna om vad agilt arbetssätt faktiskt handlar om.

1

Vi behöver ingen plan, vi jobbar ju agilt

En av de vanligaste meningarna jag hörde när jag jobbade på ett stort företag som sålde affärssystem. Det finns en bild av att det agila arbetssättet inte kräver någon planering och att saker sker ad hoc och att vi löser problem på volley. Men sanningen är ju att i en välfungerande agil organisation planeras det lika mycket som i vattenfallsprojekt – skillnaden är att planeringen är mer frekvent, aggregerad på olika nivåer och att fokus ligger på det som kommer i närtid då framtiden alltid är oviss och svår att detaljplanera i förtid. Det finns ofta en typ av releaseplan uppstyckad på iterationer, men den är flexibel och kan justeras baserat på vad som händer i omvärlden och i organisationen.

2

Vi har en plan – vi behöver inte jobba agilt

Ett uttalande som slängdes omkring när jag jobbade i ett stort infrastrukturprojekt. Det fanns en tro hos projektledarna att i och med att det fanns en tydlig utstakad sexmånadersplan fanns det ingen användning för agila värderingar och principer. Enligt dem behövdes inga korta, frekventa avstämningar eller inblandning av affären när IT skulle utveckla affärskritiska system. Progress mättes genom Excel-rapporter istället för fungerande mjukvara och kundnöjdhet kunde kokas ner till hur många kritiska buggar de kunde överleva att skeppa med. Det kommer kanske inte som någon chock när jag säger att projektet drog ut på tiden, blev dubbelt så dyrt och folk slutande på löpande band i frustration.

3

Vi har ingen dokumentation, men det är lugnt, för vi jobbar ju agilt

Jag har upplevt att i organisationer där det inte finns en inkörd process för hur dokumentation ska hanteras, tenderar dokumentation att hamna i "vi gör det sen"-lådan. Även om det agila manifestet förespråkar fungerande mjukvara över omfattande dokumentation innebär inte det att dokumentation ska underskattas. Det är ett hjälpmedel för att undvika nyckelpersonsberoende, få nyanställda att förstå hur saker och ting hänger ihop och bevara kunskap den dagen någon försvinner från organisationen. Håll det "Just Enough" och bygg en kultur kring det för att inte bli kvar med en dokumentkyrkogård.

4

Klart det är lätt att jobba agilt på ett litet start-up. Här på stora företaget skulle det aldrig gå

Jag har bland annat jobbat på en av Sveriges största IT-avdelningar och på världens tredje största privatägda IT-bolag. Gemensamt för dessa två är att många där ansåg att det aldrig skulle gå att få till ett agilt arbetssätt på grund av att de var för stora och den tekniska skulden var för tung. Till det svarar jag: klart det inte går med den attityden. Det finns massor av stora bolag (Ericson, Barclays och Microsoft för att nämna några) som fått agilt arbetssätt att fungera bra och gjort en resa från trögflytande till snabbfotad. Självklart är det enklare och snabbare på ett litet bolag att genomföra och se en förändring, men med rätt personer och inställning går det absolut att driva igenom ett agilt arbetssätt på ett gammalt storbolag.

agilt arbete

5

Agila arbetssätt är bara för mjukvaruutveckling

Det stämmer att det agila arbetssättet är spunnet ur mjukvaruutveckling men det har idag utvecklats till någonting mycket mer. Jag har jobbat i flera projekt som inte varit fokuserade på att utveckla mjukvara, men där vi ändå applicerat agila metoder effektivt och fått bra utväxling av det. Agil HR, Beyond Budgeting och agil kontraktskrivning är också några initiativ som hämtar inspiration från principerna och metoderna men applicerar det på ett helt annat område än det var tänkt från början. När jag hör vänner och bekanta som inte jobbar inom IT-branschen beskriva sina bekymmer på jobbet hör jag ofta problem som det agila arbetssättet skulle kunna lösa.

6

Vi behöver inte så mycket organisation för vi är agila

Det stämmer att självorganiserande team är en av nycklarna till framgång för många bolag som jobbar agilt och att vissa bolag har otroligt lite struktur med spontant formade team. Samtidigt vittnar många om att i takt med att bolag växer krymper också motivationen när kaoset, som oundvikligen kommer med växtvärken, slår till. Organisationen behöver dock inte bestå av ett gäng mellanchefer som chefar sönder en fungerande organisation, utan det handlar snarare om att koordination, vägledning och enkla ramverk behövs för att behålla lugnet men bevara kreativiteten och glädjen.

7

När vi blir agila kommer vi utveckla snabbare och kunna göra mer grejer

Det finns en förhoppning och övertro om att ett agilt arbetssätt kommer att snabba på utvecklingen av mjukvara. Det stämmer förvisso att ROI (Return of investment) på ett högpresterande agilt team är fyra gånger mer än när det kommer till traditionella metoder. Har vi en fungerande produktägarorganisation tenderar vi också att minimera waste och istället bygga rätt funktioner – men arbetet tar ofta lika lång tid. Det klart att det finns tekniker för att skynda på, som TDD och automatiserad testning. Men ofta blir vinningen ökad kvalitet och mindre incidenter – inte fler features.

8

Jo men vi är agila, vi jobbar i scrum och sådär

Det här är nog det vanligaste påståendet jag hör gällande vad agilt arbete är. I och med att Scrum är det överlägset mest populära ramverket för mjukvaruutveckling tenderar många att sätta ett lika-med-tecken mellan Scrum och Agilt.

Även om rutinerna i Scrum ofta hjälper att synliggöra problem är det inte rutinerna som är huvudsyftet med Scrum – poängen är att få till värdestyrning, självorganisation, transparens och lärande. Det är svårt att bli en agil organisation om det fortfarande är cheferna som styr, om produktplanen är utstakad i ett Gantt-schema och kontraktskrivning är det som bestämmer vad som ingår i scopet.

Att "vara agil" är en term som av många anses som luddig och som ofta är öppen för tolkning, vilket är anledningen till att citat som dessa ovan får spridning. Det agila manifestet är ingen regelbok för hur saker och ting ska fungera, utan snarare en vägledning och hjälprea. I min värld handlar agilt mer om människorna och deras mindset, värderingar och beteende än hur en organisation strukturerar sitt vardagliga arbete.

PETER BERNHARDSSON

är Agil coach, Scrum Master och Produktägare på Citerus. Han har en passion för agila arbetsmetoder och gillar att coacha och hjälpa individer, team och organisationer att nå sina mål och ambitioner. Genom åren har Peter samlat på sig en bred kunskap inom både produkt- och affärsutveckling med hjälp av IT-stöd.

Citerus är ett IT-konsultföretag som hjälper kunder att bygga rätt mjukvara snabbare, med gladare medarbetare. Utöver konsultverksamheten tillhandahåller Citerus utbildningar inom bland annat Scrum, agil projektledning och domändriven design.



Innovation och projektledningen

Alla vet att projekt och innovation alltid har haft en nära relation. Innovation skapas framför allt genom projekt, och projektet som organisationsform har lyfts fram som ett sätt att få organisationer mer innovativa. Vi utgår också ofta ifrån att projektledning är i linje med innovativt tänkande, och att det ena kan stöda det andra.

Samtidigt är det viktigt att vara medveten om hur innovation alltid är en utmaning för våra existerande sätt att förstå världen och vår roll i densamma. Vad innovation gör, alltid och överallt, är att den utmanar våra antaganden. Jag har ibland använt termen "farliga framtider" för att belysa detta – innovationens förmåga att skapa förändringar vi inte är bekväma med och således helst inte ser. Vi gillar innovation när det stöder vad vi vet och kan, och ogillar det hela när det utmanar oss.

Det vore därför intressant att fundera på hur innovationer kan utmana och vara "farligt" för projektledning. Kan vi tänka oss en framtid där vi inte längre behöver projektledare? Svaret, vilket knappast tas emot med jubelrop i denna tidning, är dessvärre "ja".

Artificiell intelligens och maskininlärning är innovationer som redan är med oss och kan båda revolutionera projektledningen. Varför ens ha en projektledare om en maskin kan både dela ut och följa upp uppgifter mycket effektivare än en människa kan? Datorer är som gjorda för att följa upp långa listor på uppgifter och komplexa Gantt-scheman och kan oftast göra detta mycket bättre och långt mera noggrant än en människa kan.

Datorer kan därtill lära sig mycket effektivare än människor och kan således veta exakt hur länge det egentligen tar att bygga en maskinhall, måla ett tak eller koda en subrutin. Bättre än så, maskiner kan lära sig från tidigare misstag, inkluderande andras och bli oerhört bra på vissa av de saker som projektledare gör.

Detta irriterar säkert många (alla?) som läser detta, och det är också meningen. Vill vi utveckla framtidens projektledning så är det viktigt att vi inte bara ser på de positiva sidorna av innovation, utan också tänker på hur denna kan omkullkasta mycket av det vi tagit för givet. Ingen har lovat att innovation är bra för alla och ofta kan

den förstöra jobb före den skapar nya. Projektledning är inte undantaget.

Tänk till exempel på blockchain, eller blockkedja, om man gillar klumpiga översättningar. Idag mest känd som teknologin bakom bitcoin, men samtidigt något som radikalt kan förändra hur vi ser på styrning och ledning. I princip vore det möjligt att skapa en serie protokoll inom blockkedjor som skulle agera som projektledning utan projektledare. Projekt skulle bestå av en serie kontrakt i blockkedjan, som verkställs eller modifieras enligt hur andra kontrakt fullföljdes. En fullt automatiserad process, med andra ord, som inte skulle behöva en människa för att styra det hela.

Poängen är att vi måste tänka på innovation och framtider som något mera komplext än bara "bra saker på G". Visst, innovation tenderar vara en bra sak och ingen vill att vi slutar utvecklas. Samtidigt så är det viktigt att vara medveten om de utmaningar som framtiden för med sig. Tänker vi som maskiner kan vi bli utkonkurrerade av maskiner. Ser vi på vårt jobb som bara hanterandet av data, så kommer en dator att ta över det hela — förr eller senare.

Idag, när maskininlärning och AI inte längre är framtiden, utan finns redan nu och idag så måste projektledare tänka på vad i det de gör som inte kan kopieras eller överföras till en maskin. Vad är den kreativitet, den inspirerade improvisation vi kan skapa som inte går att fånga i en algoritm? Kan vi inte svara på detta måste vi se till en skrämmande framtid där mjukvara lär sig allt vi kan och algoritmer hanterar det bättre än vi någonsin gjorde.

Det är inte en trevlig framtidsvision, men den är nyttig. Genom att ta den på allvar idag kan vi kanske skapa en projektledning för i morgon – en som inte kan programmeras. En human innovation...

ALF REHN

s farliga framtider



PEP väcker intresse

Svenskt Projektforum har tillsammans med ett antal svenska organisationer utvecklat en modell för projektrevision som kan användas för alla typer av projekt oavsett typ och storlek. Modellen kallas Project Excellence Preparation (PEP).

TEXT ERIK MÅNSSON

PEP är en praktisk svensk tillämpning av en global standard Project Excellence Baseline (PEB) och en tillhörande Project Excellence modell (PEM) som IPMA International Project Management Association har tagit fram. Syftet med modellen är att tillhandahålla ett verktyg för stegvis förbättring under projektets hela livscykel med begränsade resurser.

Genom en PEP-analys kan man bedöma hur bra ett projekt är och genom utvärderingar vid olika faser under projektets gång kunna arbeta med ständiga förbättringar. Utvärderingen görs inom olika områden av projektet, så man får underlag för att veta var man ska sätta in åtgärder för förbättringar.

15 års erfarenhet

Modellen bygger på 15 års internationell erfarenhet inom IPMA och har tidigare främst använts för att bedöma avslutade projekt. Det som gör modellen extra intressant är att den är holistisk och att den är användbar inom olika branscher. Det gör att man kan dra lärdom av hur andra branscher hanterar de problem som man kanske har svårt att hantera i sin egen bransch.

En fullständig genomlysning innehåller 2–300 frågor inom 20 olika bedömningsområden fördelat på tre huvudområden: A) Människor och Syfte, B) Processer och Resurser samt C) Projekt Resultat och nio underområden. Det ger en bild av hur bra projektet är och kommer att bli (se bild 1).

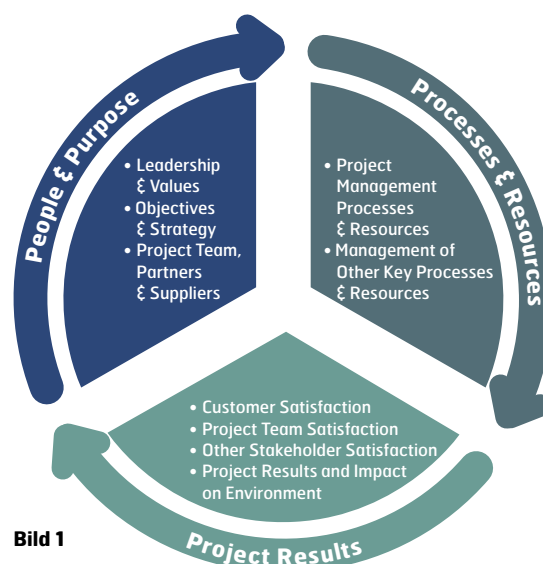


Bild 1

Skapar nytta

Svenskt Projektforums ambition är att tillhandahålla ett verktyg för bättre projekt med följande fördelar för företag och organisationer:

- Ett verktyg för stegvis systematisk självskattning (assessment) av egna projekt
- Hela tiden fokus på största möjliga nytta/störst förbättringspotential
- Struktur och metod för självskattning i regelbundna intervaller under projektets livscykel

” Vår prioritet är att tydligt fokusera på ständig förbättring av pågående projekt för att uppnå project excellence ”

Lars-Göran Sporre, Divisionschef Industri inom COWI Sverige.

ationellt intresse

” Jag hoppas att PEP kommer att bli en naturlig del i projektledarens kompetensutveckling att ständigt förbättra sig. ”

Marita Larsson, Projektledare Pensionsmyndigheten



Bild 2

- Tydliggör styrkor att bygga på samt svagheter som åtgärdas
- Tillföra ett utifrån perspektiv för att medvetandegöra aspekter som projektet inte beaktat
- Benchmarking och jämförelse med "best in class"

För närvarande pågår ett arbete i Sverige för att etablera en affärsmodell runt PEP och PEA som kan involvera olika parter med skilda roller och uppgifter enligt bild 3.

PEP är tänkt som ett internt verktyg för organisationer som själva driver projekt och där lämpligtvis ett projektkontor ges möjlighet att täcka upp aspekter av projektförträfflighet som man normalt inte beaktar men som omfattas av IPMAs holistiska synsätt. Denna användning visas med en gul pil i bild 3 där projektet förbereder sig för en oberoende extern granskning av en IPMA medlemsförening som i Sverige utgörs av Svenskt Projektforum. Efter en sådan extern granskning (PEA) har organisationen och projektet en uppgift att följa feedback genom att vidta lämpliga förbättringsåtgärder.

Parallellt till detta upplägg finns det också en möjlighet för Svenskt Projektforums ackrediterade konsulter att på kommersiell basis erbjuda organisationer både förberedelse och uppföljningstjänster (gröna pilar i bild 3).

Svenskt Projektforum är licensägare till IPMA standards samt PEP-verktyg och mallar som kan överlåtas till andra intressenter enligt överenskomna villkor. Svenskt Projektforums huvudsakliga roll är att garantera oberoende granskningar (PEA) och är den enda part som är auktoriserad att göra detta.

För närvarande genomförs piloter inom ett antal organisationer inklusive Pensionsmyndigheten (IT) och Vattenfall (kärnkraft). Projektforum arbetar också med samarbetspartners som COWI (industri och energi projekt) och Projektengagemang (samhällsbyggnad) som kan erbjuda konsulttjänster i alla steg.

PEP har även exporterats till IPMA Korea där två utbildningar med över 50 deltagare genomfördes i juni och ett antal andra IPMA-länder inklusive Island och Ryssland står på kö. PEP-utbildning genomfördes i Sverige 12–14 september och kommer att genomföras 14–16 november 2017 i Stockholm. Den som vill utbilda sig i Project Excellence Preparation kan anmäla sig på Svenskt Projektforums hemsida under events.

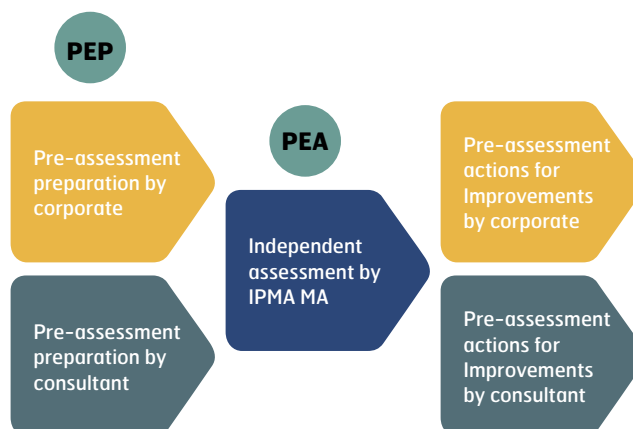


Bild 3

Projektledare - ett drömyrke

Projektledare toppar listan över svenskarnas drömjobb, visar Sveriges största arbetslivspanel Manpower Work Life. Både män och kvinnor ser projektledare som ett drömjobb.

Ingenjör och administratör hamnar på andra respektive tredje plats, medan kommunikatör/marknadsförare ersätter lärare på topp tio-listan.

– Projektledare är ett spännande yrke som både handlar om att driva arbetet framåt och att inspirera människor. Arbetet har ett konkret mål, en start och ett avslut, vilket tilltalar många. Projektledning ställer ofta höga krav på kreativitet, kommunikationsförmåga och att kunna leda utan att nödvändigtvis vara chef, säger Lars Forseth, vd för ManpowerGroup Sverige.

Bara fem procent av svenskarna tycker att deras nuvarande jobb är deras drömjobb. Nästan hälften, 46 procent, tycker att det som främst lockar med drömjobbet är möjligheten till personlig utveckling och en tredjedel, 35 procent, ser drömjobbet som spännande.

– Vi vet från tidigare Work Life-undersökningar att viktiga faktorer för personlig utveckling är möjligheten att lära sig nytt och att ta ett större ansvar på jobbet. Som projektledare får man ofta ta sig an nya utmaningar

och är den som planerar, leder och styr arbetet, säger Lars Forseth.

Yrken som författare, kommunikatör/marknadsförare och managementkonsult finns med på kvinnornas topp tio-lista, men saknas däremot på männens drömjobbslista. De vill i högre utsträckning bli ingenjörer, entreprenörer och säljare.

4 793 personer deltog i ManpowerGroups arbetslivspanel i mars 2017. De utgör ett representativt urval av Sveriges arbetsföra befolkning avseende ålder, kön och bostadsort.



#	Samtliga	Män	Kvinnor
1	Projektledare	Ingenjör	Administratör
2	Ingenjör	Entreprenör	Projektledare
3	Administratör	Projektledare	Författare
4	Entreprenör	Säljare	Kommunikatör/Marknadsförare
5	Ekonom	Uppfinnare	Ekonom
6	Äventyrare	Musiker	Managementkonsult
7	Managementkonsult	Äventyrare	Livscoach/Karriärcoach
8	Säljare	Testförare	Designer/Formgivare
9	Författare	Administratör	Äventyrare
10	Kommunikatör/Marknadsförare	Ekonom	Entreprenör

Därför är projektledare drömjobbet

Projektledare toppar listan över svenskarnas drömjobb, visar Sveriges största arbetslivspanel Manpower Work Life. Se artikel här intill. Vi frågade några av Svenskt Projektforums medlemmar samma fråga. Här kan du läsa vad de svarade.

Fråga: Varför tror du att projektledare är drömjobbet?

Niklas Kylvåg
Koncernsamordnare, Projektkontoret – Öresundskraft AB



Många påstår med glimten i ögat att projektledare är världens sämsta jobb. Allt ansvar men inga formella resurser.

I verkligheten, även om det i och för sig kan vara sant i många fall, så har projektledarrollen en enastående påverkan på organisationens resultat och måluppfyllnad. I väldigt få andra yrken har man, direkt eller indirekt, en sådan stor påverkan på sin omgivning från väldigt tidigt i karriären. Även ekonomiskt får projektledaren ofta befogenheter långt över det man hade haft i motsvarande roll i linjearbetet. För den som gillar att ta ansvar och leverera tydliga resultat finns det förmodligen inget bättre yrkesval.

Krisztina Anderberg Halász
Project Manager H Lundbeck A/S



Spontant undrar jag om de tillfrågade vet vad en projektledare gör. Det är ju en stor bredd vad man gör som projektledare... Inte minst syns det i lönestatistiken...

Så här kommer min syn på frågan:

1. Variation: olika typer av arbetsuppgifter
2. Kontroll: sätter och styr tidsplanen
3. Gemensamhet: arbeta i grupp för att uppnå gemensamma mål
4. Ansvar: att driva ett projekt från början till slut
5. Inflytande: kan påverka utfallet om de vill
6. Bestämd tid: det är möjligt att avsluta och leverera eftersom projekt drivs under en bestämd tid

Martin Kamblér
Projektledare ENA Energi AB



Jag kan tänka mig att projektledaryrket ses som ett drömjobb för att man har frihet under ansvar, ställs inför utmaningar och får möjlighet att leda duktiga och intressanta människor från olika discipliner mot uppsatta mål som skulle vara svåra att uppnå utan att arbeta enligt projektformen. Det är i alla fall varför jag tycker att mitt jobb är ett drömjobb!

Lisette Sällström
Projektledare Division Service, Regionalt Projektkontor Region Norrbotten



Projektledning innebär förändringsledning.

Som projektledare leder jag utan att vara personalansvarig men har en stor påverkan strategiskt.

Yrket ger mig också möjlighet att utveckla mitt eget ledarskap där jag som projektledare får insyn och påverkansmöjlighet inom hela organisationen, från ledning till utförare av resultat från projektet.



Att vara effektiv som chef

Du har inte tid att ha bråttom, planering är allt...

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

Planering ökar möjligheten till framgång i nämnda områden samt ökar kvalitén på det du utför.

Nedan följer ett antal exempel på hur du kan agera för att nå en mer stressfri och samtidigt effektivare vardag. Välj ut de exempel som du känner passar dig bäst och försök använda dem som ett slags mantra i din vardag.

Att hushålla med tiden

- De finns de som menar att vi lägger så mycket som hälften av vår arbetstid på saker som anses "brådskande" men som egentligen inte är det. Våga säga nej och prioritera det som är viktigt, det som är värdeskapande.
- Avböj mötesinbjudningar till möten vilka du vet att du inte kan bidra till det faktiska resultatet. Att vara restriktiv i sitt mötesdeltagande är ett enkelt och mycket effektivt sätt att hushålla med sin tid.
- Utför enklare uppgifter som kräver en mindre insats så snart du kan. På så sätt undviker du att flera små uppgifter "läggs på hög" och blir en senare börda.

- Vi behöver alla tid för reflektion, eftertanke. Att reflektera är en bakåtriktad aktivitet då du analyserar och begrundar genomförda aktiviteter, beslut och annat för att klargöra framtida behov och åtgärder. Reflektion är också en tid för återhämtning.

- Ta för vana att ha en stående bokning över minst två timmar varje vecka i din kalender för reflektion. Under denna tid stänger du dörren om dig, slår av telefoner och datorn för att skapa utrymme och tid för dig själv. Ta dig tid att reflektera över dagen, veckan eller året. Ladda batterierna och kom stärkt ut ur kontoret. För att göra reflektionen mer konkret kan du med fördel föra dagbok över dessa stunder.

- Avgränsa din att-göra-lista till 1, 2 och 3 prioriteringar. "1" kan vara aktiviteter som är viktiga för din långsiktiga framgång, "2" kan vara angeläget, men inte så viktigt som prioritering 1, prioritering "3" är det som kan utföras om tiden tillåter. Uppgifter som inte kan klassificeras inom någon av de tre prioriteringar ska inte utföras.

- Planera aldrig dina dagar fulla av aktiviteter. Lämna tid (buffert) för nödsituationer, särskilda sysslor eller annat.

FREDDIE PALMGREN
LARSSON & CO

Har du råd att ha uttråkade projektmedlemmar?



Vi har alla upplevt tristess, såväl privat som i arbetslivet. I det senare kan det kosta företag och organisationer stora pengar då definitionen av tristess handlar om att inte se eller förstå syftet med aktiviteterna. Det leder i sin tur till tappad motivation att göra vad man ska och/eller att tiden fördrivs på annat sätt.

Det finns väldigt lite statistik över hur utbredd känslan av tristess är, men en undersökning gjord av tidningen Arbetsliv antyder att det kan vara upp mot hälften av alla människor som känner tristess någon gång under dagen. Det innebär ett stort effektivitetsbortfall.

Vill det sig riktigt illa kan det också gå som vid tågolyckan i Tyskland 2016 där tolv personer dog och mer än 80 skadades, eftersom trafikledaren spelade på sin mobiltelefon på jobbet.

För att förstå tristess och vad som går att göra åt densamma har vi studerat en klättringsexpedition på Mount Everest. Paradoxalt nog är tristess en av de största farorna som klättrare av världens högsta berg utsätts för.

En expedition till Mount Everest tar ungefär två månader men förberedelserna för att klara av strapatsen har ofta börjat flera år innan, både med fysisk träning och med att spara ihop tillräckligt med pengar. I litteraturen, men också i de expeditioner som vi studerade 2013 och 2016, är det tydligt att tristess är direkt farligt. Efter några dagar i baslägret i väntan på att gå upp på berget blev det tydligt att klienterna hade tråkigt. Bland annat uppstod heta diskussioner dem sinsemellan och man började ifrågasätta expeditionsledarens plan.

Konsekvensen blev att expeditionsledaren fick bemöta kritiken i ett särskilt möte där han förklarade hur han planerat och varför. Grunden till planen var att han ville etablera läger ett, undvika köerna av klättrare (vilket är särskilt farligt i vissa passager) samt att väder och snö-

förhållanden skulle vara gynnsamma och relativt ofarliga. Utan att ta hänsyn till detta skulle han utsätta klienterna för risk. Konflikten resulterade i att han förtydligade sin kommunikation med gruppen, men också att vissa ändringar gjordes av planen.

Utöver förändring i planen och mer kommunikation implementerades ett antal rutiner som gick ut på att öka gruppsammanhållningen och limma ihop organisationen för att få den att arbeta bättre tillsammans. Samsyn och samhörighet skapades genom att bland annat uppmärksamma födelsedagar (och ett bröllop!) samt små och stora prestationer, anordna filmvisning varje kväll och arrangera acklimatiseringsvandringar samt uppmuntra klienterna att röra sig i lägret tillsammans.

Vinsten med aktiviteterna var att de skapade ett socialt tryck för gruppen att umgås där de kom närmare varandra men också undvek att ha tråkigt på egen hand. Vidare hade man ritualer som representerade när det var fullt fokus som gällde, och när de kunde slappna av. Detta bidrog till att man kunde slappna av och finna en mening i att ha lite att göra. Att klättra Everest är givetvis något annorlunda jämfört med exempelvis ett byggprojekt men insikterna om mänskligt beteende är desamma. Som projektledare, tänk därför på att:

- kommunicera tydligt och ofta vad syftet med planen är.
- fånga upp eventuella konflikter eller diskussioner tidigt.
- att ni fikar eller äter lunch tillsammans. Det är viktigt både för att skapa en samsyn över meningen med projektet, men också för att limma samman gruppen.
- att ni har tid för återhämtning. Det går inte att vara alert hela tiden.
- att ni uppmärksammar små framgångar, och firar stora prestationer.

MARKUS HÄLLGREN



Markus Hällgren är professor vid Umeå Universitet.

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

Appar på resan

Kanske är appar som mest nyttiga när du ska ut och resa, eller är på resa? Många har säkert redan appar som Hotels.com, Booking.com, Momondo, Tripadvisor, Google Maps mer flera. Här listar vi några lite mer ovanliga, men nyttiga hjälpmedel.



Tågstationen

Tågtavlan har varit förstahandsvalet för tågresor, men den har inte utvecklats på ett tag och nu finns till Android i stället Tågstationen som löser samma uppgift på ett snyggt sätt. En användbar funktion är att se alla ankomster och avgångar med eventuella förseningar från en viss station. Du ser även linjen på en karta.



Airhelp

När ett flyg är försenat har du rätt till kompensation. En ny version av appen Airhelp ska göra det lite lättare. Alla kanske inte känner till att du som flygresenär har rätt till ersättning och det kan vara arbetsamt att ta striden med flygbolagen och hävda sin rätt. Det är här Airhelp kommer in i bilden. För sitt arbete tar de en provision, men får du ingen ersättning kostar det inget och Airhelp lovar att du kan få upp till 600 Euro i ersättning när ett flyg varit försenat.



Drivenow

Med en ny förbättrad app hoppas Drivenow locka fler till sin bilpool. Du kanske sett bilarna runt om i Stockholm. Idag finns det 300 bilar tillgängliga i Stockholm och du läser upp bilarna med en app för att sedan betala med ditt Drivenow-konto och det kreditkort du kopplat dit. Konkurrenten Car2Go har lämnat Stockholm och lämnat spelfältet fritt för Drivenow som erbjuder Mini- och BMW-bilar, bland dessa även ett antal elbilar, BMW i3.



FlightAware Flight tracker

Skippa flygplatsernas egna appar och satsa på en som täcker alla. FlightAware och Flight Tracker låter dig se flygen i realtid, med notifieringar och eventuell förseningsinfo.



LoungeBuddy

Några timmar att slå ihjäl på en flygplats? Varför inte använda loungen? LoungeBuddy ger dig tillgång till 170 lounges världen över, med ett system som bygger på betalning per besök. Hitta den lounge du vill använda och boka.



CityMaps2Go

Med över 7 000 platser världen över är det här den ultimata kartan i fickformat, ordagrant. Google Maps i all ära men kan bli dyrt med tanke på att WiFi krävs. Med denna app hittar du enkelt så länge som du har batterier, eftersom alla kartor går att ladda ner.



Field Trip

Googles personliga reseguide Field Trip samlar kvalitetsinnehåll från många olika källor. Bland annat riktigt bra arkitekturartiklar och intressanta restaurangtips. Det speciella med Field Trip är att den meddelar dig när du går förbi en byggnad, bra affär eller intressant restaurang. Den är allra bäst med hörlurar. Istället för att missa vackra platser med näsan i guideboken eller smartmobilen så läser appen upp intressanta fakta om hus eller andra sevärdheter du passerar.



Bonjournal

Resedagboken har sedan länge blivit undanskuffad i glömska till fördel för mer lättillgängliga SoMe-inlägg och tweets. Men nu kan dagbokens glansdagar vara tillbaka, tack vare estetiskt tilltalande appar som Bonjournal. Tänk japansk minimalism, dina egna intryck längs vägen och ett par bilder max. Ut kommer stilrena dagboksinslag för kärt förvar eller sociala medier (för den exhibitionistiska).

Källor: Mobil, Momondo, Metro, Vagabond



5 TIMMAR
VS.
19 MINUTER

PROVA 2 NR

0 KR

LYSSNA ELLER
LÄS PÅ 19 MIN

Prova ^{nya} Chefboken

- din genväg till de viktigaste ledarskapsböckerna

SOM PRENUMERANT PÅ CHEFBOKEN FÅR DU:

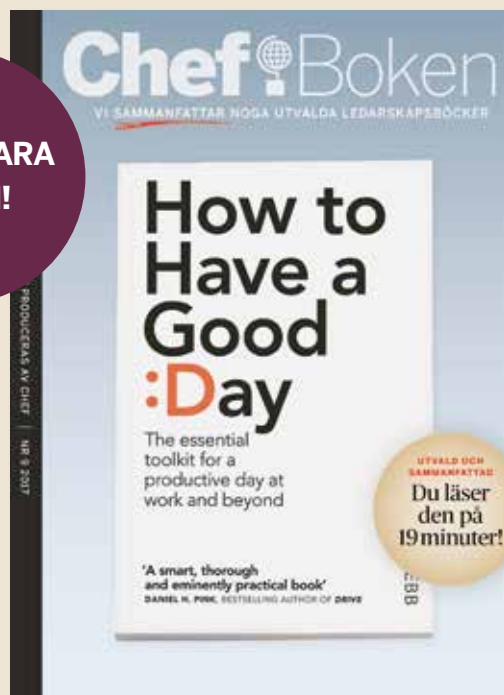
- ✓ Tidsbesparande sammanfattningar
– lyssna eller läs utvalda ledarskapsböcker på bara 19 minuter. Ny sammanfattning i brevlådan varje månad.
- ✓ Digitalt bibliotek – tillgång till Chefbokens växande bibliotek med över 100 titlar.

LÄS PÅ BARA
19 MIN!



”Smarta tips och verktyg baserade på forskning som kan förändra hur du har det på jobbet - varje dag!”

Maria Gerlofson, redaktör Chefboken, om senaste sammanfattningen ”How to have a good day”.



TA DEL AV ERBJUDANDET HÄR:

➔ chef.se/chefboken-pv

Chef  **Boken**

Vill du engagera dig i Svenskt Projektforum?

Vi söker projektnätverksledare till våra nätverk. Brinner du för ett specifikt ämne, eller saknar du ett nätverk i din stad? Hör av dig till oss!

Vi söker även eventpersonal till våra konferenser samt skribenter till Projektvärlden. Skicka ett mejl till info@projektforum.se



Innovation på Projektforum

Höstens stora event Projektforum kommer att gå av stapeln den 1 december på Hilton Slussen i Stockholm. Missa inte detta tillfälle, då temat är innovation. I nästa nummer av Projektvärlden kommer programmet att presenteras och innan det finns det tillgängligt på Projektforum.se.

IPMA»
international
project
management
association

Jubileumsrabatt

I år är det 15 år sedan Svenskt Projektforum började med IPMA-certifieringar i Sverige. Nu har över 4 000 projektledare certifierat sig. För att fira detta erbjuder vi 15 procents rabatt på certifieringar fram till och med den 31 oktober. Du anger "15 år" som rabattkod för att ta del av erbjudandet.

Få ett kvitto på din kompetens samtidigt som dina styrkor och svagheter synliggörs och skapar förutsättningar för fortsatt utveckling. Varmt välkommen med din ansökan!

Vilken kompetens behöver du?

I samband med Kiruna Näringslivsvecka arrangeras Projektnätverk Norr – en mötesplats för ett bättre projektsverige.

- Måndag 9 oktober 16.00-20.00 Studiebesök och mingel i Kiruna nya centrum
- Tisdag 10 oktober 08.00-13.30 föreläsning och workshop i världens största underjordiska järnmalmgruva LKAB:s Visitor Centre.

År 2025 kommer den efterfrågade kompetensen på personer som arbetar projektrelaterat att handla om förmågan att hantera människor. En projektledares kompetensprofil kommer att avgöra om projektledaren är valbar eller inte och behovet av certifierad kompetens kommer att öka betydligt.

Föreläsare och workshopledare: Per-Olof Sandberg, certifieringsansvarig på Svenskt Projektforum, IPMA A-certifierad och styrelsemedlem i Svenskt Projektforum.

Du anmäler dig på projektforum.se under events.



Värdet av en certifiering

Svenskt Projektforum har nu gått över till den nya certifieringsmodellen 4.0. Erfarenheten så här långt är mycket god. Fokus på People – det vill säga ledarskap, beteende och samlad förmåga att arbeta med människor är en stark röd tråd i certifieringen och unikt för IPMA:s och Svenskt Projektforums certifiering.

Under hela processen samlar assessorerna bevis för kompetensen som behövs för att bli godkänd. Ansökan, skriftligt prov, projektrapport och workshop är moment i certifieringsförfarandet och möjligheter för kandidaterna att visa sin kompetens. I den nya processen finns chanser till omtag. Alla kan ha en dålig dag. Prov, rapport, workshop och intervju kan göras om mot en extra avgift. Hittills har processen fungerat mycket bra och samtliga kandidater har fyllt i sin ansökan på ett bra sätt vilket är ett gott betyg till både kandidater som den nya processen.

Jag har precis lämnat in min andra recertifieringsansökan och väntar med spänning på nästa steg i processen. När jag fyller i ansökan om vad jag gjort sedan senaste recertifieringen inser jag åter hur viktig reflektionen är över vad som hänt, mina

styrkor och svagheter samt vad jag behöver göra för att utvecklas ytterligare i mitt ledarskap.

Jag tänker på Sebastian Pettersson från Umeå universitet som gjort sitt examensarbete på Svenskt Projektforum och som konstaterar med hög signifikans att certifieringen höjer kompetensen och skapar värde både för kandidaten som för organisationen. Sammanfattningsvis så känns det bättre än någonsin och otroligt inspirerande att arbeta för Svenskt Projektforum med certifiering av projektledare.



PER-OLOF SANDBERG
CERTIFIERINGSANSVARIG
SVENSKT PROJEKTFORUM

Maximera nyttan och effekterna i era projekt.

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

■ Projektrevision - 2 dagar

Göteborg 20 november
Stockholm 19 mars

■ Projektledning - 3 dagar

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

■ Projektledarcertifiering Project Management Professional (PMP)[®] - 5 dagar

Stockholm 30 oktober • 22 januari
Göteborg 4 december

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

Robert Tretinjak,
Programchef E.ON Elnät AB





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

PRINCE2 10 ÅR I SVERIGE!

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

- PRINCE2® Foundation & Practitioner
- PRINCE2® Agile
- ITIL® Foundation
- Programme Management (MSP®)
- Portfolio Management (MoP®)
- Portfolio, Program & Project Offices (P30®)
- Management of Risk (MoR®)
- Better Business Cases™
- Managing Benefits™
- Change Management™

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



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

Astrakans projektledarprogram mot IPMA-certifiering (9 dagar)

- Praktisk projektledning (3 dagar)
 - Projektledarskap (3 dagar)
 - OBM – Organisationsutveckling genom beteendeförändring (3 dagar)
 - Effektiv förändringsledning – metod (3 dagar)
 - Effektiv förändringsledning – fördjupning/ utförande (2 dgr)
 - Mötesledning – Facilitering av effektiva arbetsmöten (2 dgr)
- Vill ni ha kundanpassade kurser? Kontakta då:
Pia Andersson 08-5454 2302, pia@astrakan.



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

Leverera framgångsrika projekt, gå utbildning hos CANEA!

- Kurser i Stockholm, Göteborg och Malmö
 - Projektrevision, 2 dagar
 - PRINCE2® Foundation, 3 dagar
 - PRINCE2® Practitioner, 2 dagar
 - Effektivt Projektarbete, 1 dag
 - Projektledning, 3 dagar
 - Leda komplexa projekt, 5 dagar
 - Projektledarcertifiering – PMP, 5 dagar
 - Leda Människor i Projekt, 3 dagar
 - Förbereda och leda workshop, 1 dag
- Vill du boka utbildning, har du frågor eller vill du anpassa en utbildning?
Kontakta oss på tel 010-459 00 11.



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

Allt du som chef behöver veta – på en halvdag

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

Nästa Chef Seminarium: "Dataskyddsförordningen"
28 sep och 27 okt kl 09-12. Är din organisation förberedd inför den nya dataskyddsförordningen och har alla nya rutiner på plats? På Chefs Seminarium får du full koll av våra experter.

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 5th, 20 h
- Blended-learning koncept offereras på förfrågan.



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

Projektledarprogrammet 11 dagar
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 **Projektägareutbildning**
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: 27-29 nov
Stockholm: 18-20 sept, 22-24 nov, 7-9 feb 2018, 17-19 april 2018, 28-30 maj 2018
Örebro: 30 okt-1 nov, 6-8 dec, 12-14 feb 2018

Praktisk Projektledning
Malmö: 2-4 okt
Göteborg: 4-6 okt
Stockholm: 8-10 nov, 19-21 mars 2018, 15-17 maj 2018
Örebro: 25-27 sept, 27-29 nov, 26-28 feb 2018
Practical project management, planning (eng):
Stockholm: 27-29 nov, 7-9 mars 2018

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



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

- Öppna-, Interna- och Onlinekurser
- Introd. projektarbete 5 okt, 12 dec
- Portföljstyrning 11 okt, 6 dec
- Programstyrning 10 okt, 11 dec
- Styrgruppsarbete 13 sep, 29 nov
- Projektägareutbildning+cert 4 okt, 7 dec
- Projektledarutbildning+cert 3-4 okt, 1-2 nov, 5-6 dec
- Projektledarutbildning erfarna inkl. cert 24 okt, 28 nov
- Projektledarskap kommunikation/samarbete, 18 okt, 14 dec
- Projektdeltagarutbildning 25 okt
- Praktisk projektledning metoder/analyser 12 okt
- Pejl Effektanalys metodik 18 okt, 14 dec
- Förstudiearbete 26 okt, 19 dec
- Projektverktyg Smartsheet™ 18 okt, 14 dec



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

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

Projektledning i tekniska projekt. Start 17 oktober

Diplomerad byggprojektledare. Start 5 december

Agil projektledning med puls. 6-8 december

MBA för ingenjörer. 19 oktober

Ny som chef – Det tydliga ledarskapet.
20-22 september

Förhandling. 15-17 november

Retorik – Övertyga om teknik. 26-27 september

Företagsekonomi för icke-ekonomer. 11-12 december

Hör gärna av dig för diskussion om företagsanpassade utbildningar.



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

Certifierad projektledare (12 dagar)
Start 12 februari 2018

Professionell Projektledare (9 dagar)

Projektmedarbetare (5 dagar)
Start 10 oktober 2017

Projektorienterat arbets sätt (4 dagar)

Beställare och styrgrupp i projekt (3 dagar)

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



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

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

PPS, Steg 1. Conducted in English (3 dagar)

PPS, Steg 2. Fördjupad projektstyrning (3 dagar)

PPS, Projektledarskap. Ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)

PPS, Styrgrupp och beställare. Styrgruppens och beställarens arbete i projekt (1 dag)

PPS, Portföljstyrning. Metodkurs för portföljledare (1 dag)

PPS, Programstyrning. Metodkurs för programledare (1 dag)

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

PPS Effektstyrning. Metodkurs om nyttorealiserings (1 dag)

Även företagsinternt enligt överenskommelse.



IPMA- registrerade projektledar- utbildningar

IPMA-registrerade utbildningar är projektledarutbildningar som är verifierade utifrån IPMAs internationella ramverk, det vill säga det ramverk som används vid en IPMA-certifiering.

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

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

Läs mer på
projektforum.se

B NIVÅ

Britt Almqvist, Försäkringskassan

Alexander Brontz, Tieto

Hans Karlsson, Cygate

Manuel Karlsson, Vattenfall

C NIVÅ

Anna Ekström, ÅF Industry

Pär Fernkvist, ÅF Industry

Patrik Glimvert, APL

Karin Hvass, Bring Logistik

Henrik Jensen, Vattenfall Eldistribution

Veronica Johansson, ÅF

Stefan Mellqvist, Sigma ITC

Lena Olandersson Thor, PostNord

Patrik René, Combine AB

Oskar Romell, Eitel Networks TE

Mattias Selberg, LKAB

Ronny Strand, PQ Projektledning

Hanna Wånehed, Sigma IT Consulting

D NIVÅ

Pernilla Allwin, Risk Pilot

Malina Bertilsson, ÅF

Niklas Carlborg, Jönköping University

Marcus Danielsson, LC2

Anna-Maria Ehgartner, Jönköping University

Anna Ekström, Cygate

Khaled El Tayara, ÅF Industry

Glenn Eliasson, Göteborg Energi

Lovisa Ellegren, WSP

Mikael Erdegren, ÅF

Maria Granehill, Maria Granehill

Peter Gustavsson, Planning & Logistic

Peter Hindström, Göteborg Energi

Jacob Hjalmarsson, Linköpings tekniska högskola

Henrik Jensen, Bilfinger Industrial Services Sweden

Cecilia Johnsson, Käppalaförbundet

Malin Ljungblad, WSP Sverige

Outi Lotti, ÅF Industry, Industrial IT

Stephan Lundberg, Rala

Per Magnusson, ÅF Industry

Michel Norup, FVB Sverige ab

Anders Näslund, ÅF

Marie Olsson, Pöry Sweden

Lisa Pettersson, WSP Sverige

Lisa Sakharykh, Sjöfartsverket



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

As a member you get:

PRICE: 1225 kr (incl. VAT)

plus 100 kr membership fee, 900 kr competence package.

The competence package is our collection name for all our membership benefits.



INCLUDED IN MEMBERSHIP:

- 4 issues of the magazine Projektvärlden
- 4 issues of the magazine Chef
- Newsletters
- Project network
- Project meetings
- Discount on IPMA Certification
- Discount on the book National Competence Baseline (Framework for IPMA certification)
- Discount on the event Projektverktogsdagen
- Discount on the event Projektforum
- Discount on external fairs and seminars (total value: ca 8 000 kr/yr)



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



KAN MAN BLI PÅ RYGGEN	EFTER ÄTARE	S	PAPPA- PREFIX	LAPP I LADAN	EN MASSA ATTÄTA FÖR MINDRE	HAFT PÅ KÄNN	HAR VÄXT SOM VÄXT TILL SIG	F																													
KLUCKAR ELLER SCHLA- GERDUO	S	K	V	A	L	P	A	R																													
STAD VID DNEPR	K	I	E	V	MAN OCH SPEL SUT- MAL	U	N	O																													
HAR ÖKÄND HEMORT	R	FÖR- TROGEN KÄND OMAN	L	I	E	R	A	D																													
SOM FÄRIN- SÖCKER	U	F	O	FAR- PRODUKT	F	E	T	A																													
VÄNDER SIG UPPÅT	B	R	U	N	T	MÄSTE MÄN RAPPA IBLAND	VÄR- MÄNDE MÄN	T																													
TVÅ	B	E	R	HJÄLTE- DIKT DRÅ RUNT	E	P	O	S																													
KAN KUL- LEBYTTA ÄVEN VARA	R	BIL- MÄRKET LUTE- SLUTA	R	VANDRAR I INOR GIJORT REPA	RÄCKA KÄRÖS VISIT- KÖRT	TJUT KAN VISS STICKA	V	R	Å	L	LAXA																										
LE	D	E	R	L	E	D	A	R	E	R	GER HÖG HÄCK TAPPAS VID EBRO	L	Å																								
FOLK- TYCKE	O	P	I	N	O	N	DET KAN LADDAS IGANG	G	E	V	Å	R	E	T																							
GES MED FOT	G	A	S	HAST- RÖRELSE ÄR INTE ALLA PROJEKT	T	R	A	V	FARS- GUBBE TILLTALA	T	A	T	I	Å	K	A	R																				
FÄR BOLLEN I SPEL	I	N	K	A	S	T	MÅKLA SÄKER I SÄDELN	E	N	A	T	O	G	A																							
KAN RÖS	S	SLÅ MÖT LAGEN BRYTER ISEN	A	G	A	HAR FOTFASTE GÅLG- PLATS	V	R	I	S	T	MÄLM- SJO ENSÄM- SÅNG	J	A	N																						
E	K	A	O	DYS- SEUS- O HEUR- EKA	I	T	H	A	K	A	GÖR MAT- LAGNING FILM- FÄRROW	O	S	A	R	FÄLLDE REPLIK																					
LAGER- LOKAL	RÄKNE- UPPGIFT FÄR DRÅ	T	A	L	RENHÄLL- NING PLATT- FORM	A	N	S	MAN MED LITEN BOK	M	A	O	A	S																							
SÄLJER SÄKER BITVIS	Ö	L	H	A	L	L	CARINA, DANSÖS	A	R	I	KAN FLÄMTA	L	Å	G	A																						
I	K	E	A	S	T	R	U	T	S	P	L	Y	M	I	T	A	L	I	E	N	S	K	A	R	E	K	A	R	E	K	A	M	O	R	E	S	SVANTE REJENSTAM 2017

Rätt lösning i nr 2-2017 var Föreläsare

We congratulate the winners who had the right solution to the previous crossword puzzle. In this issue we are looking for a word that fits the picture and the article on page 6.

BOOK FOR MEMBERSHIP PRICE

Lena Skogholm visited us at Projektverktogsdagen and gave us a very valuable contribution. As a member of Projektforum you can buy her book with 30% discount. If you buy 2 or more books you get 50% discount. The price for the book is 229 kr plus postage. Order your Projektforum when you order via att mejla till lens@talkmap.se



A N T U R A
P R O J E C T S
P R O J E K T
P O R T F Ö L J
& R E S U R S -
H A N T E R I N G

Upptäck kraften i Antura Projects

SMARTA FUNKTIONER

En helhetslösning där du adderar funktioner utifrån din verksamhets behov.

KORT STARTSTRÄCKA

Snabbt att införa, enkelt att använda.

BEVISAD NYTTA

Över 200 000 nöjda användare i mer än 50 länder.