

# Projekt

# VÄRLDEN

En tidning för dig som vill  
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 4/2018

Skapa ett  
högpresterande  
team

Hållbart  
ledarskap

Projektledare  
är framtidsyrket

Så började  
certifieringen



# GE INTRYCK!

SID 6-7

*så får du med dig projektgruppen*

# PPS

Den moderna modellen  
som skapar goda relationer

Hur många projekt i din organisation lyckas?  
Är förändringarna långsiktigt hållbara?  
Är alla som berörs delaktiga och engagerade?

PPS-modellen stödjer hela projektverksamheten från strategi, förändring till projektarbete. Med PPS ökar möjligheten att du lyckas med projekt och program. När projekten lyckas finns förutsättningarna för att nå effektmålen i verksamheten.

En annan viktig faktor i modellen är kommunikation och relationer. PPS ger stöd åt alla roller för att uppnå önskad effekt och ser till att kraften i att samarbete nyttjas fullt ut.

Idag använder 150 organisationer modellen som stöd i sitt dagliga arbete. Modellen utvecklas kontinuerligt i dialog med våra kunder och internationella standarder.

## Du kan också få tillgång till PPS-modellens innehåll



Guider



Exempel



Klassificering



Mallar



Checklistor



Kunskapstest



Självgranskningar



Du får tillgång till PPS OnLine som är en rollbaserad och skalbar applikation som gör det lätt att hitta stöd oavsett roll. Innehållet kan även anpassas efter din verksamhets behov.

[Läs mer på tieto.se/pps](https://tieto.se/pps)

GULDSPONSOR

PROJEKT20  
FORUM18

tieto

# INNEHÅLL 4•2018

Ledare	4
Det första intrycket säger allt	6
Hållbart ledarskap	8
Skapa ett högpreseterande team	12
Konferensen Projektforum 2018	13
Projektledare är framtidsyrket	14
Är du agil? Om att sätta etiketter	16
Personligheter hos projektledare	18
Hållbart på jobbet	20
Styrelseledamoten: Teresa Thorsson	22
Organisationens främsta utmaningar	23
Certifierade projektledare är en fördel	24
Därför började vi certifiera	26
Appar som gör dig effektiv	29
Medlemsinfo	30
Nya certifierade	31
Certifiering	32
Kurskalendern	32
Projektkrysset	34
Korsordslösning, förmåner	35

## LEDARSKAP



### Få det du vill. Första intrycket säger allt

Angela Ahola berättar hur det viktiga första intrycket påverkar mottagaren.

**Sid 6–7**

### Hållbart ledarskap

Caroline Norbelie ger dig verktyg för att komma över din stress.

**Sid 8–9**

## FORSKNING



### Framgångsrika personligheter

Ta hjälp av forskningen för att sätta samman ditt projektteam.

**Sid 18–19**



## PROJEKTFORUM 2018

### Boka den 6 december

Den stora konferensen Projektforum genomförs på Grand Hôtel i Stockholm.

**Sid 13**

PROJEKT20  
FORUM18

JAG  
FÖRSTÅR

## PROJEKTMETODIK

### Reflektera, lyssna och visa empati

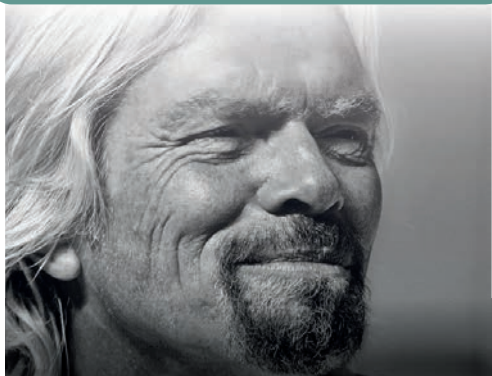
Konkreta tips på hur du kan förbättra ditt ledarskap.

**Sid 20–21**

Är du agil? **Sid 16**



## CITATET



*"Kunden kommer inte först. Personalen kommer först. Om du tar hand om din personal, kommer de ta hand om dina kunder."*

RICHARD BRANSON

## Projekt VÄRLDEN

### SVENSKT PROJEKTFORUM

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

### ANSVARIG UTGIVARE

Per-Olof Sandberg  
per-olof.sandberg@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: Peter Knutson  
Foton: Istockphoto, där inte annat anges

### ANNONSER

Pia Lundgren 08-22 14 13  
pia.lundgren@projektforum.se

### ANNONSMATERIAL

Se projektforum.se/projektvarlden  
e-post: andreas@ifkmedia.se  
Bilagor: Arkitektkopia, att: Pipeline/Roots printing,  
Johannesfredsvägen 15, 168 69 Bromma.  
Märk materialet med Projektvärlden och nr.

### ADRESSÄNDRING

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

### TRYCKNING

Roots Printing AB, ISSN 1652-3016

UTGIVNING 2018 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

# Hållbart ledarskap

Nyligen lyssnade jag på min favoritradiokanal P1 och fick jag återigen njuta av eminenta vetenskapsradion som berättade att forskare vid Stockholms universitet i samarbete med Institutet för framtidsstudier och University of South Carolina har undersökt hur själviskhet, i Europa och Amerika, relaterar till inkomst\*. Det visar sig att osjälviska människor har högre lön. Osjälviskhet i studien definieras som att vilja hjälpa andra människor och bry sig om deras välfärd. Studien publicerades 2018 och redovisar ett trendbrott.

Jag kan inte låta bli att dra paralleller till flera områden som just nu utvecklas i en liknande riktning. En bärande byggsten i det agila ledarskapet är just att vara osjälvisk och se till att team, medarbetare och organisationen har rätt förutsättningar att lyckas och följaktligen skapa mervärde inklusive sin egen kompetensutveckling och välbefinnande.

Ett av de kanske mest omtalade begreppen just nu, "hållbart ledarskap" (som för övrigt är temat på nästa Projektforum den 6 december 2018) handlar bland annat om att som ledare vara osjälvisk.

Allt som kännetecknar ett hållbart ledarskap passar in i många skeenden och trender inom ledarskapsutveckling just nu. Det hållbara ledarskapet gör skillnad, skapar bestående värden, sprider sig, hushåller med resurser, uppmuntrar och drar nytta av mångfald, skapar inspiration och aktivitet men kanske allra viktigast: kräver ett sunt och fungerande system som belönar och uppmuntrar det osjälviska ledarskapet.

Hållbart ledarskap skapar flera bestående värden såsom välmående, inspirerade och kompetenta medarbetare, robusta leveranser i projekten, högre velocity och utvecklade och bibehållna relationer med människor.

Jag själv försöker, men det är inte lätt. Jag har märkt att jag lätt blir väldigt självisk i vissa situationer med själviska personer med en egen agenda och som påverkar på samma sätt som osjälviska och goda människor uppmuntrar till ett bättre ledarskap. Min ledarutmaning är således att uppfattas som en hållbar ledare oavsett system, situation och människor jag träffar.

Ta en funderare kring hur ni tror att ni uppfattas av er omgivning. Skulle era vänner medarbetare eller kunder beteckna er som en god, hållbar och osjälvisk person/ledare?

*Vi ses den 6 december 2018 på Grand Hotel i Stockholm!*

*\*"Generosity pays: Selfish people have fewer children and earn less money"*



Per-Olof Sandberg  
Ordförande Svenskt Projektforum

Webbinarium:

"60 min  
CANEA Project"

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



CANEA project

# En ny generation projektverktyg

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



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

## Egenskaper:

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

## Funktioner:

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

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

Tomas Ekström, Kvalitetschef  
och ansvarig för projektmetodik  
Kinnarps

**Kinnarps**

Exempel på kunder som använder CANEA Project:

**Bona**

**VEAB**  
VÄSTRA ERIKA

**SVEBA  
DAHLIN**

**SVEVIA**

**TEKNISKA VERKEN  
I KIRUNA AB**

**LKAB**

**KRAFT  
POWERCON**

**GRÄNGES**

**VÄSTRA  
GÖTALANDSREGIONEN**

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

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

**CANEA**

Angela Ahola, doktor i psykologi:

# Få det du vill. Första intrycket säger allt

**Angela Ahola är doktor i psykologi och författare, hon har nominerats till Stora Talarpriset 2018 och är en av landets mest anlitade föreläsare. På Projektforum 2018 kommer hon att berätta om framgångsrikt ledarskap genom relationsbyggande.**

TEXT ANDREAS LINDBERG

**A**ngela Ahola föreläsningar brukar bjuda på många aha-upplevelser, inspiration, skratt och igenkänning. Deltagarna brukar få med sig några verktyg för att skapa nya relationer, eller att bygga på de gamla.

Man varför ska man bygga på sina relationer?

– Vi ska inte nöja oss med att tänka ”jag är som jag är” utan vi behöver tänka på mottagaren också, säger Angela Ahola. Det är helt avgörande för hur goda relationer vi får. Och relationer är ju det viktigaste vi har både när det kommer till det privata och vårt jobb, karriär och framgång. Vi människor söker efter att komma på samma våglängd med våra medmänniskor, oftast genom att spegla varandra. Det är ett av de mest kraftfulla psykologiska fenomen som finns i sociala interaktioner.

## **Socialt kompetent**

– Vi människor har under tusentals generationer tränat upp förmågan att vara socialt flexibla. Den som är socialt flexibel är också socialt kompetent, vilket behövs om vi ska klara oss i de flesta situationer när man har med människor att göra. Inte minst som projektledare. Människor söker likheter och är benägna att hitta dem hos varann.

– Om du som projektledare eller projektmedarbetare kommer in i en grupp där du inte känner någon samhö-

rihet alls, så finns det metoder för att komma över den bristen, berättar Angela. Det enklaste och mest naturliga är att ställa frågor till varann. Du kommer garanterat att hitta något som kan föra er samman.

Men det är viktigt att vi förstår att det behövs olika kompetenser och personligheter i en grupp som ska arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. Styrkan i ett framgångsrikt team ligger i att vi är olika.

## **Döm inte andra efter dig själv**

– Ett hinder på vägen kan vara att man dömer andra människor utifrån sitt eget sätt att uppfatta omvärlden, säger Angela. Bara för att jag tycker på ett sätt så betyder det inte att alla andra gör det. Nej, försök att hitta likheterna istället, oavsett om de finns i attityder eller i aktiviteter, så kommer du lättare att skapa en vi-känsla och det är en viktig komponent när det gäller relationer.

Angela berättar att ett av det viktigaste när vi ska lära känna en människa är det första intrycket. Forskning visar att vi på bråkdelen av en sekund har skapat en bild eller en känsla av en främmande person som man möter för första gången. Det är det som är det viktiga första intrycket. I detta första och avgörande intryck ställer vi oss två frågor. Det är två egenskaper som är de allra viktigaste och hela 82 procent av alla de egenskaper vi läser av hos varann




 PROJEKT20  
FORUM18

hamnar i just dessa två egenskapskluster. Det första vi frågar oss är: Kan jag lita på denna person? Är det en schysst, godhjärtad, empatisk människa med hjärtat på det rätta stället? En bra människa? Det här är nedärvt från stenåldern för att vi ska få en signal om det är en vän eller en fiende, om vi ska fly eller stanna kvar.

### **Snäll och dum eller elak och dominant?**

– Den andra frågan inbegriper kompetens, kapacitet, förmåga, dominans, självförtroende, etc, säger Angela. Du bedömer människor utifrån de här parametrarna och det styr ditt förhållande till den andra personen. Om jag generaliserar grovt: En snäll och dum person har du ingen nytta av, en elak och dominant person kan vara farlig. Men det är inte bara jag som generaliserar. Alla människor gör sådana omdömen om andra omedvetet.

Angela berättar att det här har fyllt en evolutionär funktion. Att veta vår plats i gruppen eller i hierarkin, det har hjälpt oss att överleva eftersom det minskade skadorna och konflikterna i gruppen. Man ska inte göra sig ovän med mäktiga artfränder och folk har, förmodligen i alla tider, strävat efter att alliera sig med rätt personer.

### **Vi möts i den digitala världen**

Hon menar att det som komplicerat saker och ting de senaste åren är att vi inte alltid möter andra människor i den fysiska världen. Vi tvingas att samarbeta med personer via mejl och andra digitala medier. Vissa medarbetare träffar vi inte ens. Då är det ännu viktigare hur du uttrycker dig och är tydlig med vad du menar.

– Mejlkorrespondens är som upplagt för missförstånd, säger hon. Människan är gjord för att träffa andra människor. En stor del av vår kommunikation har att göra med hur vi säger saker och ting, hur vi pauserar och betonar, hur vårt kroppsspråk är etc. Att kunna ta varann i hand, att se varann i ögonen är en viktig del av vårt sätt att interagera. Allt detta går man miste om i elektronisk post. Kanske är det därför emojis finns? De ska ju på något sätt visa på känslan i det vi skriver.

### **Laptop skärmar av dig**

En annan sak som skapar avstånd är hur vi numera agerar när vi har möten.

– Många har möten där alla har varsin laptop framför sig, säger Angela. Skärmen blir som en fysisk barriär eller en mur som man bygger upp. Bokstavligt talat ett sätt att avskärma sig från omvärlden.

– Bristen av mänsklig kommunikation i digitala medier går att komma till rätta med, berättar Angela. En mycket enkel sak är att ge personliga kommentarer, vara lite extra artig, ställa vanliga frågor om fritidssaker även i mejl. Det är ett socialt smörjmedel. Eller använd positiva superlativer, även i skrift. Forskning visar att de som säger: jättetrevligt, underbart, fantastiskt, supersnabb eller urkul, uppfattas mycket mer positivt av mottagaren. Men är du lite kort och kantig kan du uppfattas som arg, sur eller som ett hot, och då är det inte lika lätt att få igenom det du vill.

### **Du kan få inflytande**

Man vad är då syftet med att agera på det här sättet, oavsett om det är i verkligheten eller via mejl?

– Jo, du vill ju åstadkomma något, du vill få inflytande, säger Angela. Men du har en mycket kort tid på dig att göra intryck, oavsett om det är hos potentiella kunder, medarbetare eller andra, när du presenterar en idé, ett förslag, förhandlar eller pitchar. Jag är ingen bra projektledare om jag inte kan få med mig min projektgrupp och få dem att samarbeta.

Men allt har inte att göra med hur du själv uppträder.

– Det är minst lika viktigt att kunna läsa av andra. Det är allas ansvar att behandla varann med respekt och hitta sätt att kunna samarbeta på. Man kan vara både auktoritär och lugn och vänlig. Att skrika och bråka inger inte respekt, avslutar Angela.

## **3 tips för att ditt samtal ska bli riktig bra:**

**1. Spegla samtalspartnern.** Vissa är speedade, andra lugna och sävliga. Saken är den att vi gillar människor som är lika oss. Vi vinner på att synka ihop oss—tempo, ordval—med den vi pratar med.

**2. Använd positiva superlativer**—“vad härligt, underbart, trevligt” till skillnad från ord som “jobbigt, tungt, trist”. Vi väljer i tre av fyra fall personen med den mer positiva vokabulären. Vi gillar att hänga med glada människor.

**3. Sänk tonläget.** Det ger större auktoritet. En gäll röst aktiverar stereotypen för barn och det vill vi ju inte. En mörk röst signalerar pondus och ger oss inflytande. Då lyssnar andra på oss.

# Hållbart ledarskap

**Att vara chef är en stor och ibland en svår uppgift. Många chefer har hög kompetens inom ett visst område men ingen ledarskapsutbildning och vet därför inte hur man leder människor. Chefer som är otydliga med vad de kräver och vad det tycker bidrar till stor stress hos sina anställda.**

TEXT CAROLINE NORBELIE

**F**orskning visar att chefen har goda och tydliga relationer till medarbetarna är en nyckelfaktor för att minska din stress. Det är ofta de icke fungerande relationerna som bränner ut människor och inte arbetsuppgifterna. En hög arbetsbelastning är absolut inte bra men de icke fungerande relationer på jobbet är värre för stressen. Negativa tankar och känslor bränner ut. När någon på arbetet mattar ut sig. Se till att se över vad som är fel bland relationerna. När sjukskrivningen är över och hen är tillbaka kan det vara läge att göra något åt arbetsgruppen och se till att relationerna fungerar.

En annan faktor som stressar folk är när deras kompetens inte utnyttjas. Många jag intervjuar och coachar berättar om att det är en stor stress att inte chefen tar vara på deras styrkor. Det är väldigt stressande att inte få visa vad man kan och att arbeta med det som inte är ens styrka tar mycket energi för att du får arbeta hårdare utan önskat resultat.

En stor anledning till de ökade sjukskrivningsantalen är tekniken som gör att vi kan arbeta när som helst och överallt. Många av oss kan inte hantera det och får inte den återhämtning som vi människor behöver. Det är en stor stress att alltid vara nåbar och att ett mail från en kollega eller chef kan dyka upp när som helst. Återhämtningen blir avbruten och vi kopplar på vår arbetshjärna.

## Håll stressen nere

Gå inte runt med för mycket obesvarade frågor som snurrar i ditt huvud. Det är lätt att inbilla sig att man inte duger. Våga vara synlig på jobbet och visa vad du arbetar med. Våga ställa frågorna som skaver. Det är mycket

bättre. Är jag uppskattad? Ligger vi bra till i projektet? Vad är egentligen våra mål? Ta upp det som är otydligt. Lyft upp det på bordet. Så slipper du ödsla din energi och oroa dig.

Att vara på fel plats och arbeta med fel uppgifter kan vara förödande för stressen. Då tycker jag man ska våga tänka om och försöka hitta något som passar och ger mer energi.

## Tips på återhämtning

Du behöver både kortare och längre perioder av vila. Det går inte att jobba effektivt mer än någon timme åt gången, sedan behövs en kort paus. Vi har anledning att tro att världen fortsätter snurra rätt fort framöver. Ditt jobb blir förmodligen inte mindre krävande och barnen ska lämnas och hämtas även i morgon. Och även om du köper maten på nätet, låter städfirman bona golven och checkar ut från alla sociala medier samtidigt, så dyker det garanterat upp något annat som stjälar din tid och pockar på din uppmärksamhet.

## På kontoret

Gå upp, ta ett varv runt kontoret, säg hej till en kollega. Res på dig helt enkelt. Och helgerna är inte bara två dagar, vilka som helst. De är till för återhämtning. De är inte till för att svara på jobbmejl och gå planera veckan som kommer. Det gör du tidigast på söndag kväll, när eventuella barn gått och lagt sig. Samma sak med semester. Du får göra precis vad du vill, utom att jobba.

Caroline Norbellie, Coach/stresscoach.

Prestationspodden, Stresscoach.mabra.com, @carolinenorbelliecoaching, carolinenorbellie.com.





# Minska stressen så här

## ◀ Lär dig meditera

Meditation är den mentala självkontrollens konst och motvikten mot stress. I meditationen lugnar man ner hjärnvågorna. Du kommer ta klokare beslut, få ny kroppskontakt och tillgång till din intuition, kreativitet och dina egna tankar och känslor. Inom dig finns svar på alla frågor du har.

## Tips för ett hållbart ledarskap:

- Tydlighet
- Delegera
- Skapa förtroende
- Låt personalen använda sina styrkor
- Maila inte efter kl 17.00

## ◀ Ta medvetna pauser

Förstå att du varken orkar eller behöver prestera till det yttersta. Ta pauser under dagen, varje dag. Titta ut genom fönstret och notera vad som pågår. Gå ut en sväng i naturen, det har en mycket helande kraft.

## ▶ Utnyttja väntetiden

Utnyttja väntetiden när du åker till jobbet, hem, eller väntar på ett möte. Sätt i hörlurarna med lugn meditationsmusik, som du kan hitta på Spotify.

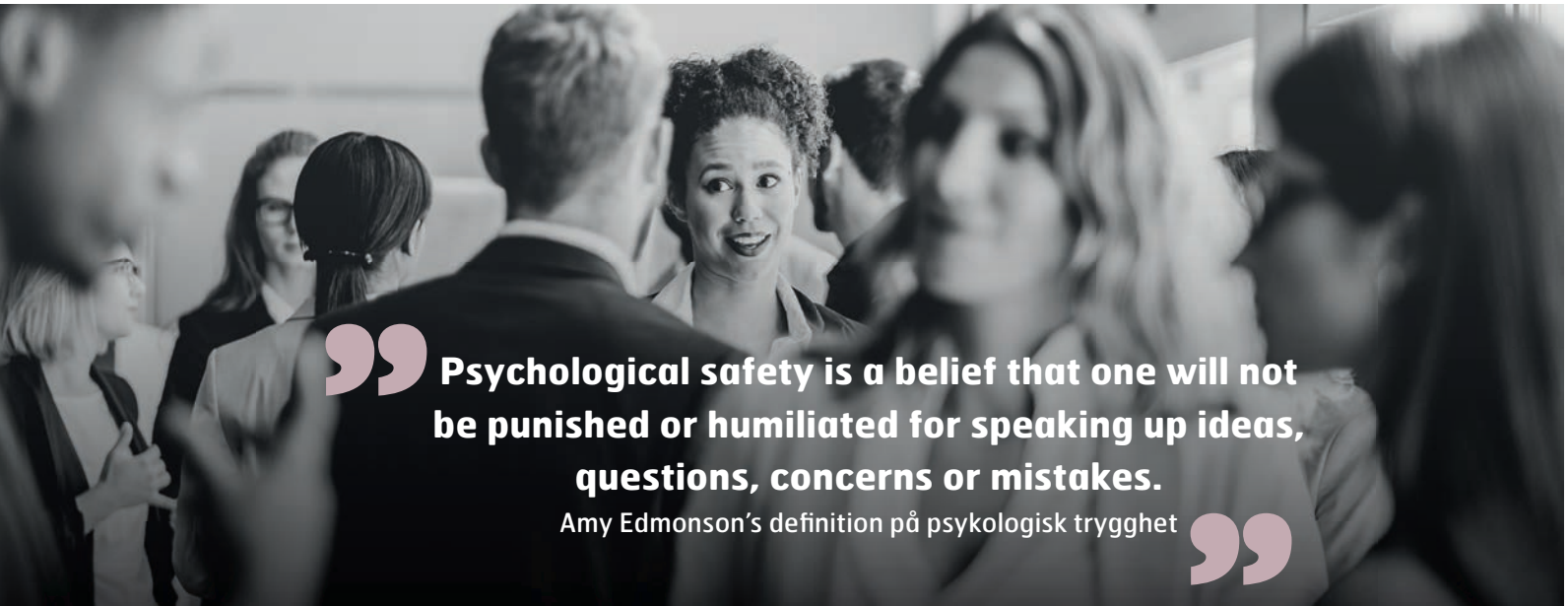
## ▶ Träning

Hitta någon träningsform som passar. Det minskar stressen.

## ▶ Minska skärmtid

Om du tittar på en skärm på jobbet är det klokt att vara medveten och lägga bort mobilen. För mycket skärmtid skapar hjärntrötthet tillslut.

# Skapa ett högpre



” **Psychological safety is a belief that one will not be punished or humiliated for speaking up ideas, questions, concerns or mistakes.**

Amy Edmonson's definition på psykologisk trygghet ”

**Vad är det egentligen som får människor att känna sig fantastiska och verkligen leverera på toppen av sin förmåga? Forskning visar att det som avgör om man arbetar i en organisation eller ett team som är högpresterande, är trygga förutsättningar eller: psykologisk trygghet.**

**V**i har alla varit i situationer då vi känner att vi verkligen kommer till vår rätt, kan bidra maximalt och känner oss helt nöjda med oss själva, rentav fantastiska! De flesta har även känt motsatsen, att vi inte fick fram det vi ville säga, kände oss låsta och inte alls så innovativa som vi egentligen vill och kan vara.

Enligt Lena Åckander och Ann-Louise Ulfspärre, förändringsledare och agila coacher på konsultföretaget Citerus, beror skillnaden på om man känner psykologisk trygghet eller inte. Detta är också en viktig del i en av de fyra principerna i Modern Agile, "Skapa trygga förutsättningar" (i förra numret av Projektvärlden).

För att få fram innovationer och i sin tur världens bästa användare av organisationens tjänster och produkter måste alla våga uttrycka sin åsikt, ta risker och miss-

lyckas – vilket kräver trygga arbetsplatser. Det handlar om att göra produkter, verktyg och processer säkra och framför allt om fysisk och psykologisk trygghet, det vill säga basala mänskliga behov.

## **Utan psykologisk trygghet – mindre lärande och innovation**

Har du någonsin ändrat ditt beteende, kanske låtit bli att ställa en fråga eller, undvikit att erkänna ett misstag för att undvika risken att framstå som okunnig, frågvis, påträngande eller negativ?

– Det händer oss alla, och det är rent mänskligt att vilja framstå som smart, kunnig och positiv, säger Lena Åckander. Problemet är att det kan medföra tysta arbetsplatser, vilket är ett stort problem, enligt Amy Edmonson, Ph.D. på Harvard Business School och framstående forskare inom teamutveckling och psykologisk trygghet.

– När vi inte tar risken och gör vår röst hörd, så berövar vi oss själva, våra kollegor och organisationen möjligheten att lära, vilket påverkar kreativiteten och innovationsförmågan. Vi är så upptagna med att hantera hur andra uppfattar oss, att vi missar att själva lära oss nytt och att bidra till en bättre och lärande organisation, förtydligar Lena.

## **Google och hur man skapar ett högpresterande team**

Google genomförde för några år sedan en tvåårsstudie som omfattade mer än 180 team och drygt 200 intervju-

# Presterande team

## Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

## Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

## Structure & Clarity

Team members have clear roles, plans, and goals.

## Meaning

Work is personally important to team members.

## Impact

Team members think their work matters and creates change.

### Googles faktorer för framgångsrika team (Amy Edmonson TED talk)

er. Målet med studien var att svara på frågan "vad gör ett Google-team effektivt?", i syftet att kunna sätta samman framtidens drömteam.

Forskarna som genomförde studien var ganska säkra på att hitta svaret i den perfekta sammansättningen av personligheter, nödvändiga kunskaper och erfarenheter. Det skulle visa sig att de hade helt fel. Studien visade i stället att det är hur team-medlemmarna interagerar, strukturerar sitt arbete och ser på sitt bidrag till verksamhetens mål och resultat har stor påverkan.

Den ojämförbart viktigaste egenskapen var emel-

## Can we agree to...

**Encourage** everyone to contribute

**Listen** to one another

**Repeat** and review people's points

**Avoid** domination or interrupting

**Be curious, caring and open-minded**

### Modern Agiles mötesregler för psykologisk trygghet

lertid graden av psykologisk trygghet, som att team-medlemmarna kände sig trygga med att ta risker och visa sårbarhet inför varandra. Ytterligare en nyckel till väl fungerande samarbete och hög prestationsförmåga var fördelningen av "air time", det vill säga att tiden man talade i teamet var ungefär lika fördelad, samt att det fanns en social känslighet i teamet.

### Psykologiskt trygga möten

Hur ska man då förstå hur det står till med den psykologiska tryggheten i teamen eller organisationen?

– Ett enkelt sätt att börja med är att observera ett möte, kanske i ledningsgruppen, kanske i ett team, säger Ann-Louise Ulfsparré, och se om man uppmuntrar varandra att bidra eller om man avbryter varandra. Lyssnar man aktivt på varandra eller jobbar man parallellt, kanske på mobilen eller datorn?

Så om man nu hör och ser att ett möte verkar sakna öppenhet och trygghet, vad gör man då? Lenas tips är att ta upp det du ser.

– Ge feedback, i gruppen, om man känner varandra, annars i enskilda samtal. Bestäm vilka samarbetsformer "Working agreements" ni vill ha i gruppen eller på mötet.

– Man kan också prova att variera mötesstrukturen, säger Ann-Louise. Det finns många alternativ till möten med en agenda satt i förväg. (Se faktaruta)

I Modern Agile finns också mötesregler som ger ett bra stöd. Om man spenderar några minuter inför varje möte och går igenom dessa kan man skapa trygghet och aktivt engagemang på mötet.

### Ledarskap för en psykologiskt trygg arbetsplats

Alla kan hjälpa till att skapa förutsättningar för en trygg arbetsplats och som ledare har man ett stort ansvar. Det är viktigt att själv föregå med gott exempel och vara nyfiken, fråga, lyssna aktivt, bry sig och få med alla i diskussionen. Man behöver lyfta fram det som fungerar för att förstärka det och agera på sådant som behöver förbättras.

– Det är därför vi trycker mycket på vikten av närvarande ledare, säger Lena. Det är viktigt att se arbetet som ska utföras som en utmaning i lärande i stället för ett leveransproblem att lösa. Att tänka att ”vi har aldrig gjort detta tidigare, detta är nytt för oss” och att ”vi behöver allas hjärnor och röster så att vi ska lära oss hur man gör”.

Sedan behöver man som ledare kunna erkänna sin egen felbarhet genom att kanske säga enkla saker som ”jag kanske missar något här, jag behöver er hjälp”.

En agil ledare behöver ställa förväntningar och sätta ramar kring beteenden och värderingar som främjar en psykologiskt trygg arbetsplats. Det gäller att skapa förutsättningar för sig själv, sina medarbetare och organisation att må bra för att gå bra. Då ger man sin organisation chansen att ständigt lära nytt och ta till vara på potentialen hos alla medarbetare.

### Sex kännetecken på psykologisk trygghet

Forskning visar att det viktigaste för att en grupp ska fungera riktigt bra, är psykologisk trygghet. I korthet innebär detta att det är okej att

- göra misstag
- ta risker
- ställa frågor
- lyfta problem
- uttrycka en avvikande åsikt
- vara sig själv

Om man lyckas skapa dessa förutsättningar har man lagt en viktig pusselbit, på väg mot en organisation där medarbetare kan briljera och kunderna få superkrafter.

### Fem färdigheter som ledare kan träna på för att skapa en psykologiskt trygg miljö

- Observera, återkoppla och spegla i ord det du ser
- Lyssna, snarare än att prata. Träna på aktivt lyssnande, på djupet och med empati.
- Fråga och var intresserad. Coacha och använd kraftfulla frågor så att medarbetaren hittar svaren, själv kommer till insikt
- Använd feedback och få detta till något naturligt i dagen, med syfte att utveckla medarbetare och organisation.
- Öppenhet- en organisation där man är öppen, lär känna varandra och delar med sig brukar fungera och prestera bättre. Om man som ledare föregår med gott exempel och till exempel berättar om saker som gått fel, så kommer fler att våga.

### Pröva detta för att öka den psykologiska tryggheten på möten

- Dela upp mötet i tre delar – tyst tänkande, diskutera i par, dela i grupp
- Brainstorming med lappar – ger alla en chans att tänka till och sedan bli hörda
- Lean Coffee – ett demokratiskt sätt där alla föreslår ämnen som man sedan röstar på och diskuterar i begränsad tid
- Se över antal deltagare på mötena – kanske man kan variera mötesstrukturen så att man vissa gånger träffas i mindre grupper
- Använd check-in övningar – gör att alla får göra sin röst hörd en första gång på mötet

Lär mer på  
[www.modernagile.com](http://www.modernagile.com)  
<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>  
<https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8&feature=youtu.be>  
<http://oredev.org/2017/sessions/high-performance-via-psychological-safety>

### ANN-LOUISE ULFSPARRE

är agil coach, förändringsledare och civilingenjör. Hennes passion är att bygga och högpresterande team och utveckla organisationer med hjälp av värderingar och metoder från Agile och Lean. Modern Agile är en viktig källa till inspiration och Ann-Louise är i synnerhet intresserad av vikten av psykologisk trygghet.



### LENA ÅCKANDER

är agil coach, förändringsledare och civilingenjör. Hon brinner för att hjälpa människor, team och organisationer att utvecklas och nå sina mål. Lena är väldigt inspirerad av Modern Agiles syn på människan, som behöver må bra för att gå bra.

ARRANGÖR:

PROJEKTFORUM



MEMBER OF IPMA

GRAND HÔTEL  
STOCKHOLM  
6 DEC 2018

# PROJEKT20 FORUM18

TEMA:  
HÅLLBART  
LEDARSKAP

Vi får under dagen lyssna till olika föreläsare som berättar om ett ledarskap som utgår från **medvetenheten** om den egna ledarrollen och om hur ledarskapet kan **utveckla** och **stimulera** människor, grupper, verksamheter och processer i organisationen på kort och lång sikt.

Mer ur programmet: Paneldebatt, förändringsledning, inspirerande ledarskap, innovativa projekt, nätverkande, utställning mm

Moderator: Anna Bellman



**ANGELA AHOLA**  
Skapa förutsättningar  
för bra relationer



**ANN HELLENIUS**  
Bli en engagerande  
ledare



**MALIN KLINTBORG**  
Människan i centrum

[projektforum.se](http://projektforum.se)

PLATINASPONSOR

PROJEKT20  
FORUM18



Microsoft

GULDSPONSOR

PROJEKT20  
FORUM18



SILVERSPONSOR

PROJEKT20  
FORUM18



# Projektledare är

**Kjell Lindström är trendspanare på företaget Noden i Uppsala. Varje fredag publicerar han sitt nyhetsbrev med de senaste trenderna inom teknik, ekonomi, politik, socialt, miljö och övrigt. Hans säkraste trend just nu är att projektledare är ett framtidsyrke.**

TEXT ANDREAS LINDBERG

**P**rojektvärlden träffar Kjell Lindström för en pratstund om framtiden och trender inom projektområdet.

## **Varför ska man som projektledare spana in i framtiden?**

– Framtiden kommer att drabba oss alla oavsett om du vill det eller inte. Då kan du välja att ha olika förhållningsätt till det, ibland pratar man om tre scenarier. Det första skulle kunna vara "Wait and see". Alltså du gör inget utan väntar in vad som händer. Problemet med det är att du är helt oförberedd och kan bli totalt överraskad av vad som kan komma att hända. Det andra är "Allmän beredskap", det vill säga, att du är medveten om att något kommer att hända, även om du inte vet vad. Det tredje är att du har någon bestämd idé om vart framtiden är på väg. Då får du ett mål och en inriktning.

– Oavsett vilken storlek av organisation eller vilken bransch du är i, så kan framtiden påverka ditt projekt, därför gäller det nog att ha lite koll på vad som kan komma att hända.

**” Du måste ha en idé om vad som är bra projektledning ”**

## **Vad är det som kan hända?**

– Det kan vara vad som helst, men på mitt företag Noden fokuserar vi på olika områden så att det blir lättare att sortera begreppen. Vi tittar på förändringar i den tekniska miljön, inom ekonomi, politik, socialt, miljö och övrigt. En del saker kan vara ett hot, andra kan vara möjligheter. Den tekniska utvecklingen har den senaste

tiden till stor del skapat möjligheter att arbeta effektivare eller på ett nytt sätt, vilket har påverkat och kommer att påverka projekt i allra högsta grad.

## **Har du exempel på vad som kan hända om man inte är vaken på dessa saker?**

– Det finns många exempel, men jag förvånas över att till exempel kommuner inte har koll på hur många barn som föds och vilka inverkningsfaktorer det får på antalet platser i förskolan. Där finns ett uppenbart samband, men det är inte alltid så. Vissa signaler kan vara svåra att tyda. Flygande bilar till exempel – det trodde man redan på 1930-talet skulle bli verklighet. Men det blev inte så. Däremot finns det tekniska lösningar i dag, som kan göra att det blir verklighet inom en snar framtid. Vi får väl se.

## **Hur ser framtiden ut för projekt?**

– Den ser bra ut. Det klassiskt viktiga området för en organisation är att ha kontroll över informationen. Eftersom det kommer mycket ny teknik som handlar om informationshantering så tror de flesta numera att de stora organisationernas tid är över, eftersom mycket i dag kan göras lika bra och lika billigt i en smäsklig miljö. Och det är digitaliseringen som ofta gör det möjligt.

– När det gäller projektledare som yrke, så kommer det naturligtvis att finnas kvar, men arbetsuppgifterna kommer att förändras. Den traditionella sättet att driva projekt med styrgrupper och referensgrupper etc, upplevs nog i dag som lite stelbent. Det agila förhållningssättet är ett tydligt exempel på det. Att stanna upp oftare och stämna av med uppdragsgivaren är numera en självklarhet.

## **Vilka tekniska trender kan du se som berör projektvärlden?**

– Artificiell intelligens, självlärande system och robotiseringen är tydliga trender. Nu går vi mer mot humanoida robotar, det vill säga människoliknande robotar. Det kan tänkas att många kommer att få arbeta tillsammans med robotar i framtidens projekt. Eller så kommer projektle-

# framtidssyrket

daren att vara en robot. Det beror på komplexitetsgraden i projektet. Dagens projekt i komplexa miljöer kanske inte är det första man robotiserar, men delar i projektet kan säkert skötas bättre av en robot.

## Man kan väl inte bortse från att den mänskliga faktorn i projekt är viktig?

– Nej visst, men den mänskliga faktorn är något som man försöker få bort. Människor gör fel, fattar irrationella beslut och är opålitliga, till skillnad från robotarna som gör som de ska, upprepar samma sak om och om igen, fattar rätt beslut och jobbar dygnet runt. Men jag är inte säker på att det är så enkelt.

– En intressant sak som kommer nu, är hur robotiseringen samverkar med människan. Du har till exempel robotdräkter som du klär på dig och på så sätt kan förstärka din styrka. Människan och roboten börjar allt mer samverka både fysiskt och psykiskt med varann. Du kan också operera in datachip och liknande i kroppen för att förstärka vissa egenskaper.

## Och hur kommer projektledarrollen att förändras?

– Den klassiska projektledarrollen är ganska inåtvänd, jag menar mot projektets organisation och dess styrning. I framtiden blir det mer viktigt att hålla reda på andra projekt och vad som händer i omvärlden och då kommer nog projektledarrollen att bli mer utåtriktad. Det finns forskning som tyder på det. Det betyder att projektledaren måste ha andra verktyg, arbetssätt och ett annat perspektiv än i dag. En följd av det blir i sin tur att de traditionella projektledarutbildningarna måste anpassas till de nya förutsättningar som råder.

## Och projektmedarbetarna?

– Projekt blir en allt mer vanlig arbetsform, så medarbetarna kan lättare anpassa sig, vilket underlättar för projektledaren. Men projekt som arbetsform borde integreras mer i utbildningarna.

– Åter till projektledarna. John Kotter skriver i en av sina böcker om vilka egenskaper som krävs för att vara en bra projektledare. Mycket av det gäller fortfarande: om du ska leda i komplexa miljöer behöver du ha en energi utöver genomsnittet. Du måste också ha en viss distans till det du gör. En helikoptersyn. Det tredje är en social förmåga, eftersom du har att göra med andra människor, med olika bakgrund och olika kompetens, och förstå hur de fungerar. Den fjärde egenskapen är integritet. Du



måste ha en idé om vad som är bra projektledning för dig, som du kan kommunicera till andra och följa.

– Den sociala förmågan kommer att vara särskilt viktig i framtiden, eftersom kompetensnivån och komplexiteten ökar och som projektledare ska du inte kunna allt själv, men kunna plocka fram det som behövs ur medarbetarna.

## Kan du sammanfatta hur det kommer att bli i framtiden?

– Projekt är framtidens organisationsform. Mer av dagens arbete kommer att utföras i projektform. Att leda projekt kommer att kräva nya metoder och förhållningssätt för att kunna anpassas till nya krav. Och slutligen; framtidens projektmedarbetare kanske inte är en människa.

### KJELL LINDSTRÖM

är föreläsare, trendspanare och författare. Ger sedan 2005 ut omvärldsbevakningsbrevet "noden trender". Aktuell med boken "Den nakna Ledningsgruppen" (tillsammans med Magnus Dalsvall). Erhöll 2013 "Magnus Söderström-priset" för sina insatser för svenskt personalarbete.  
E-post: kjell.lindstrom@noden.se



# Är du agil?



**Är "agil" och "vattenfall" bra etiketter att använda för arbetsätt som ibland skiljer sig väldigt mycket åt, men som också ibland har vissa överlapp? Anders Eklund på Moment började fundera på det, inspirerad av Rolf Olofsson, psykolog och ledarutvecklare som föreläste på Moment i våras. Här följer några funderingar kring det ämnet.**

TEXT ANDERS EKLUND

**R**olf Olofssons huvudnummer var att ge en introduktion till beteendeanalytisk organisationsutveckling. Han delgav bland mycket annat insikter om vikten av att fokusera på vad vi faktiskt ser i form av beteenden i vårt samspel med andra istället för att utgå från de olika etiketter i pannan i form av personlighetstyper som diverse tester klistrar på oss.

#### **Etiketter ger upphov till antaganden**

Rolfs argument mot att använda etiketter även om det är bekvämt och en del av vårt sätt att förstå världen, är övertygande och dessutom baserade på vetenskaplig evi-

dens. Med etiketterandet följer antaganden om hur någon "är". Etiketten får oss att tillskriva andra diverse egenskaper och beteenden som de borde ha enligt vår förståelse av etiketten, men som kanske inte alls motsvaras av hur de tänker eller beter sig i verkligheten. Etiketten är ett väldigt trubbigt verktyg för att försöka förutsäga hur någon kommer att bete sig och förstå varför man beter sig på ett visst sätt.

Hur fungerar det att tillämpa principen att se mer på vad vi gör, än på etiketten för det som vi ganska slarvigt kallar "agilt" eller "vattenfall" eller något annat? Både "vattenfall" och "agilt" är etiketter som i sig rymmer många antaganden och föreställningar om kravhantering,



ledarskap, leveransstrategi, planering, mål, samverkan, visualisering, och så vidare.

Etiketterna "vattenfall" och "agilt" har också kommit att laddas med känslor och värderingar på ett sätt som jag inte tycker är konstruktivt. Vad ser du själv framför dig när du hör "agilt"? Är det företag och människor som har utvecklat nya, fantastiska sätt att leverera mer värde snabbare, eller ser du framför dig en samling flummare som inte ens kan tala om när de tänker leverera och än mindre kan säga vad du får.

Och när du hör "vattenfall", vad ser du då? Det enda rimliga sättet att leverera infrastrukturprojekt, byggnader, standardssystem och det enda som ger dig en chans att få reda på när det blir klart? Eller ser du kontrollberoende människor som är fast i det förgångna, höga chefer som missbrukar projektrianglar, ställer stelbenta krav på förutsägbarhet och som inte vill ta till sig nya och bättre sätt att organisera och driva utveckling och förändring i komplexa miljöer?

### Släpp etiketterna

Jag ser allt detta och lite till. Men jag vill slippa etiketterna, den polarisering som de verkar föra med sig och se till vad vi faktiskt gör och i vilka situationer olika verktyg och strategier fungerar bäst. Det finns ett talesätt som säger att "om det enda du har är en hammare så ser allt ut som spik". Det är en bra metafor för övertygelsen om Det Enda Rätta.

Googla "Scrum is not agile" så får du över tre miljoner träffar. En massa människor ägnar sig alltså på fullaste allvar åt att diskutera en fråga med marginell betydelse för om man levererar bra eller inte. Det finns ganska många som ägnar sig åt att predika att "agilt" är Den Enda Rätta Vägen och det finns en del som ser ned på "hippieagilisterna". En del hävdar att "agila" projekt är en själv motsägelse och här är jag partisk eftersom jag tycker att de har fel.

Varför skulle det inte kunna finnas "agila" projekt? Ingenstans i det agila manifestet eller de tolv principerna står det något om bannlysning av projekt som arbetsform. Ett projekt som utvecklar sekventiellt och levererar två gånger, med en möjlighet till korrigering av leveransen är i mina ögon dubbelt så "agilt" som ett som bara levererar en gång, även om projektgruppen aldrig har hört talas om Scrum. I stället för att bry mig om etiketterna är jag mycket mer intresserad av vilka verktyg som ger effekt i en viss situation och en viss miljö.

### Se möjligheterna

De flesta organisationer som av tradition eller på grund av förutsättningarna driver utveckling sekventiellt ("vattenfall") skulle vinna mycket på att ta till sig de agila principerna, manifestet och använda en del agila verktyg och tillvägagångssätt. Inte minst gäller det för den strategiska nivån i företag, där det verkligen är dags att något börjar hända.

En del företag som lever i en "vattenfallslogik" tilläm-

par ändå mer iterativa sätt att arbeta på, på olika sätt. Jag har till exempel en kund vars största projekt går igenom fyra faser: en förstudie, en genomförbarhetsstudie, bygge av pilotanläggning och därefter en genomförandefas med bygge av fullskaleanläggning. De tre första faserna kan ta ett år var och varje fas kan kosta uppåt 100 miljoner. Genomförandefasen är flerårig och kostar miljarder.

Är det "agilt" eller "vattenfall"? Det är en tydlig vattenfallsprocess med faser och beslutspunkter, men man itererar faktiskt fram behov och lösningar i de tre första faserna. Därefter låser man designen och alla specar och kör. Bättre än att specat allt i en fas och därefter starta uppförandet av fullskaleanläggningen och i mina ögon åtminstone delvis "agilt" utifrån förutsättningarna.

### Agilt blandat med vattenfall

Jag har också arbetat i verksamheter med "superagila" tillvägagångssätt som faktiskt hade mått bra av en gnutta mer sekventiell planering, inte minst för att överbygga klyftan i form av skilda förväntningar och behov mellan affärsledningen och utvecklingsteamet. Sedan har jag andra kunder som har valt att tillämpa både devops, "agila" projekt och "vattenfall" som utvecklingsformer för olika typer av system.

Min slutsats är att det finns bra och mindre bra sätt att göra saker på, delvis beroende på vilken miljö man verkar i och oavsett vad vi kallar det eller om det finns beskrivet som en metodik eller inte. Världen är inte binär. Vi som arbetar med att leda eller praktiskt arbeta med att utveckla, bygga och förändra system, tjänster, organisationer, arbets-sätt, eller vad det nu kan tänkas vara, tjänar på ett flexibelt och öppet förhållningssätt till olika modeller, metoder och verktyg. Jag vill ha nya verktyg i min verktygslåda hela tiden, men fortsätter att använda de gamla när jag tycker att de är bäst.

Vi borde undvika etiketterna och fokusera på lärande och praktiska, situationsanpassade tillämpningar. Jag tycker att den värld som jag är yrkesverksam i har blivit polariserad helt i onödan och till ingen nytta. "Det enda rätta" finns inte och jag börjar bli trött på etiketter, ordkrig och synen på "de andra" som sämre än "vi".



# Framgångsrika p hos projektledare

**Att vissa projektledare är mer framgångsrika än andra över tid är väl känt och givetvis måste en del av detta gå att tillskriva personlighet. Alla personligheter behövs i ett team men finns det några personlighetstyper som lämpar sig bättre i just själva projektledarskrået? Det ska den här artikeln försöka svara på!**

TEXT SILVANA BALCANOVIC

**E**n projektledare behöver som bekant framställa en unik vara eller tjänst i en temporär satsning enligt vissa krav på kvalitet, tid och budget. "Hur svårt kan det vara?", går det att tänka i teorin. I praktiken är det väldigt lätt att gå på nit. Det är inte säkert att projektet levererar det resultat beställaren såg framför sig, mottagande linjeorganisation är inte intresserade av att ta till sig nya arbetssätt som någon ständigt frånvarande mellanchef säger är mer lönsamt och effektivt, eller så brister det helt enkelt i projektplanering och -uppföljning så att allting fördyras och försenas.

Listan över varför det gick snett kan göras lång, speciellt i efterhand. Ganska ofta har människan ett finger med i spelet eftersom det är just människor som inte följer projektmetoden, inte kommunicerar tillräckligt, inte kan samarbeta och så vidare. Detta ställer stora krav på projektledaren att själv eller via sitt projektteam;

- Måla upp, förankra och trumma ut en tydlig målbild över vad som ska levereras, till när och vilken resursåtgång. Det går inte att ena dagen ansvara för att bara utveckla och implementera en ny kärnprocess för att andra dagen bredda uppdraget och inkludera även närliggande kärn- eller stödprocesser.
- Planera, organisera och följa upp arbetet. Utan en plan är det svårt att följa upp och det som inte följs upp blir inte gjort.
- Lösa problem. Det blir inte alltid som man har tänkt sig och bekymmer försvinner inte alltid av sig själva bara för att de sopas under mattan.
- Leda och kommunicera. Projekt är inte enmans-

shower utan teamet måste veta vad de ska göra och intressenternas förväntansbild hanteras. Då gäller det som projektledare kunna motivera och inspirera alla i teamet att prestera sitt yttersta, samt i.

Även om vi alla föds som oskrivna unika blad, så har psykologer kunnat skönja ett visst antal universella personlighetsdrag, som varken är kultur- eller situationsberoende, och går att tillskrivas alla individer. Den mest kända och flitigt använda kategoriseringen är Femfaktorteorin. Baserat på denna har därefter flera olika personlighetstester såsom till exempel Myers-Briggs och DISC-analysen växt fram. Ett större antal frågor används för att fastställa var på skalan preferenserna för ett visst drag ligger. Dock behöver inte egenskaperna uppträda som svart-vitt eller binärt noll-ett. En del kan med lätthet växla mellan och trivas i mitten av två ytterligheter, och inget drag har något fel över sig. Det handlar bara om hur vi är i grund och botten, och just denna vetenskap om sina styrkor och svagheter kan vara bra att ha i många olika sammanhang, inte bara vid projektledning.

## **Finns det då några personlighetstyper som klarar sig bättre än andra i projektledarskrået?**

I en projektgrupp behövs olika personligheter och egenskaper. Alla är viktiga för att projektet ska må bra och leverera. Därmed inte sagt att alla i projektet behöver uppvisa alla egenskaper, utan det viktiga är att projektledaren kan lyfta styrkor och dämpa svagheter. På motsvarande sätt behöver olika typer



# Personligheter

# re



av intressenter kunna hanteras och det finns ett gammalt ordspråk som säger att man bör tala med bönder på bönders vis.

En projektledare behöver kunna vara resultatnriktad, analytisk, bra på relationer och kunna kommunicera. Det är därför önskvärt att finna flexibla personligheter som inte är fixa rigida i enbart en ytterlighet. En Dominant personlighet kommer att göra allt i sin makt att driva igenom projektet mot mål, men kanske på bekostnad av hur saker uttrycks (Inflytande), hur människorna runtomkring mår (Stabil) eller huruvida resultatet faktiskt håller måttet (Konformitet). Därför är det viktigt att inte stirra sig blind på enbart ett grunddrag utan det är balansen mellan de olika dragen som är det viktiga. Hellre än en person som domineras av ett drag så är det bättre att hitta en stabil person som klarar av att uppvisa ett större spektrum av alla färger.

Redan på 1500-talet talade Leonardo da Vinci om det gyllene snittet för att beskriva hur vissa proportioner är mer visuellt tilltalande för ögat än andra. Kanske förhåller det sig på samma sätt att en projektledare som behöver vara som en kugge i ett större maskineri också behöver kunna uppvisa en större variation i sin personlighet för att kunna leda olika personligheter? Slutsatsen är kanske att det inte är ett drag som är viktigare än annat, utan en mix av flera som är framgångsfaktorn.

## Myers-Briggs

Myers-Briggs har satt upp följande fyra dimensioner.

- Extraversion (E) – Introversion (I). Extroverta (E) föredrar att vara tillsammans med andra och fokuserar på världen runtomkring, medan introverta (I) helst laddar batterierna i eget sällskap.
- Sensing (S) – Intuition (N). Inkännande (S) tar in information via sina fem sinnen: syn, hörsel, känsel, smak och lukt. Övriga förlitar sig på ett sjätte sinne och fokuserar inte på vad som är, utan vad som kan bli.
- Thinking (T) – Feeling (F). Tänkande (T) fattar beslut objektivt baserat på för- och nackdelar medan kännande (F) inte bortser från sina känslor.
- Judging (J) – Perceiving (P). En avgörare (J) har en medfödd drift att avsluta saker, fatta beslut eller döma, medan Varseblivare (P) gärna lämnar saker öppna så länge som det går.

Baserat på vilken bokstav som dominerar kan totalt 16 personlighetstyper (4\*4) skapas; ESTJ, ESTP, ESFP, ESFJ och så vidare.

## Femfaktorteorin

- Openness. Tendens att uppskatta konst, känslor, äventyr, ovanliga idéer, fantasi, nyfikenhet, och omväxlande erfarenheter.
- Conscientiousness. Tendens att vara samvetsgrann, självdisciplinerad och målinriktad, samt agera plikttröget och planera snarare än att agera spontant.
- Extraversion. Tendens att utstråla energi, positiva känslor, självsäkerhet, samt söka stimulans och andras sällskap.
- Agreeableness. Tendens att vara medkännande och samarbetsvillig snarare än misstänksam och fientligt inställd mot andra.
- Neuroticism. Tendens att lätt kunna uppleva obehagliga känslor som till exempel ilska, ångest, depression, eller sårbarhet; ibland kallad emotionell instabilitet.

## DISC-analysen

DISC-analysen har begränsat sig till fyra personlighetstyper, som med tiden fått färg.

- Röd (D) Dominant. Egenskaper som målinriktad, viljestark och beslutsam
- Gul (I) Inflytande. Egenskaper som utåtriktad, social och påverkande.
- Grön (S) Stabil. Egenskaper som lugn, lojal och omtänksam.
- Blå (C) Konformitet. Egenskaper som noggrann, ifrågasättande och analytisk

# Hållbart på jobbet

## Konsten att lyssna, reflektera

**Genom ledarskap kan vi uträtta storverk. Varje dag. Med ett långsiktigt och genomtänkt ledarskap får vi våra kollegor att må bra, vi ser till att våra projekt blir effektivare, att kunderna blir nöjda, att verksamheterna växer. På så sätt blir vi också mer lönsamma. Att leda hållbart börjar med oss själva och vår inställning.**

JAG  
FÖRSTÅR

**V**i lär oss mer av våra misstag än av våra framgångar, så vi ska inte låta oss stoppas av motgångar och misstag. Misstagen vi gör kan bygga upp och stärka oss – om vi lär oss att ta lärdom av och handskas med misstagen på ett bra sätt. För att kunna lära av misstag krävs reflektion, förmåga att tänka nytt och dessutom en gnutta empati. Det är ett hållbart ledarskap.

### Reflektera – du vinner på det

Att reflektera över det vi gör är viktigt, för både projektledare och projektdeltagare, i såväl arbetslivet som i privatlivet. I ledarrollen är reflektion vid mötet med människor en förutsättning för att du själv ska utvecklas och hålla som ledare i många år.

Varje dag hamnar vi i situationer som är värda eftertanke och reflektion. Genom att reflektera kommer du att lära dig av misstag, växa och bli mer erfaren.

### Sätt av tid för eftertanke

Ta för vana att någon gång under dagen, till exempel innan läggdags, eller på väg hem från jobbet, skapa tid för reflektion. Avsätter du *reflektionstid* kommer nästa dag bli mer strukturerad. Reflektera över vad som var bra, vad som var mindre bra, vad som kan göras bättre till nästa gång, vad du tar med dig. Du bygger din egen erfarenhetsbank.

Avsätt också tid mellan möten och avstämningar, där du får tid till att bearbeta och reflektera över händelser och situationer.

Att ge dig själv tid är viktigt för att du ska känna att du driver dina projekt så som du vill.

### Du kan mer än du tror

Vi kan och vet mycket mer än vad vi tror att vi vet och kan.

Det du känner till att du behärskar är ofta sådant som du har dokumenterad kunskap om, eller det som du har erfarenhet från. Men, det finns så oerhört mycket mer du kan och klarar. Våga pröva och chansa, tänk nytt och utveckla dig själv.

# et

# ektera och visa empati

## Tänk på att:

- Ofta är våra krav på oss själva högre än de förväntade kraven på oss.
- Du klarar alltid mer än vad du tror.
- Skapa en stund varje dag där du har tid för reflektion, planering och återhämtning.

## Empati – en affärsfördel

Ledning och struktur krävs överallt för att världen vi lever i ska fungera. Vi vill ha lönsamhet i det vi gör och då krävs gott ledarskap. Med hög kompetens och erfarenhet har vi rätt förutsättningar att lyckas. Det finns ingen utbildning eller vidareutveckling som är slöseri, inga råd från medmänniskor som är i onödan. Tvärtom – de råd vi får och erfarenheter vi möts av är ovärderliga. Men det finns även en mjukare sida av saken.

## Bemöt med känsla

Hos de flesta ledare som lyckas bra i sina roller är empati ett centralt begrepp. Förmågan att se situationer från andras perspektiv är nödvändig och ska appliceras i det dagliga ledarskapet – i vardagen. Mitt arbete blir så mycket enklare när jag förstår mig på personerna som arbetar i projektgruppen. Det är viktigt att förstå att vi alla har olika bakgrunder och förutsättningar.

## Tänk på att:

- Genom att andra lyckas, kommer du att växa, så ge råd och ta emot råd.
- Sätt dig in i situationer från andras perspektiv. Det kommer att gynna dig i ditt arbete.
- Det finns alltid nya saker att lära sig och det finns sällan bara ett sätt att lösa en situation på, så visa ödmjukhet.
- *Lyssna* på andra och *hör* hur du själv låter! Du kan lära dig något!



LÅT MIG  
FUNDERA  
PÅ DET

## JOHANNA LYCKEN

är projektledare med nära femton års erfarenhet inom IT-projekt och verksamhetsprojekt, har stor vana att agera ledare och skapa goda relationer. Kunskapen kring projektmetodik kompletteras med förmågan att leda en grupp i syftet att skapa effektiva projekt med goda resultat. Johanna arbetar i managementkonsultföretaget Zango med projektledning och verksamhetsutveckling.





## Styrelseledamot i Svenskt Projektforum

# Teresa Thorsson

TEXT ANDREAS LINDBERG

**T**eresa Thorsson tillträdde som ny styrelseledamot i Svenskt Projektforum i samband med årsmötet i april i år. Teresa är ansvarig för Knowit Project and Quality Management (en del av Knowits affärsområde med managementkonsulter, Insight). De arbetar med fokus på genomförande, effektivisering och kvalitet.

### Varför valde du att säga ja till erbjudandet om att bli ledamot?

Just nu befinner både föreningen och synen på projektledarrollen i förändringens tid och då behövs en bred insyn i både projektledning, olika agila arbetssätt och många olika sorters verksamheter vilket mina år som management konsult gett mig, och jag tror att jag kan vara med och bidra i det förändringsarbetet.

### Hur menar du med "förändringens tid"?

I och med att det agila synsättet kommer in, vilket i många fall är bra, har vi fått nya benämningar på olika roller och många organisationer letar sig fram när det gäller hur de mappar det mot det som traditionellt har varit en projektledarroll och hur resan framåt ser ut.

### På vilket sätt menar du att projektledarrollen förändras?

Projektledaren idag är en person som ska kunna ta en förändring från position A till B och kunna göra det på ett förtjänstfullt sätt. Det kommer att behövas kompetenta människor som kan se till att genomföra detta. Dessa behöver stöd och hjälp i sitt arbete och där vet jag att Projektforum har en viktig roll att spela.

### Och hur tror du att du kan bidra?

Min kompetens och inblick som jag får i och med att jag driver en konsultverksamhet och kan se hur denna förändring sker just nu, gör att jag tror att jag kan vara med och utveckla de bitarna. Vi måste vara med på det nya som händer och samtidigt kunna erbjuda det traditionella.

### Men du har fler strängar på din lyra?

Jo, jag jobbar bland annat även mycket med PENG (Prioritera Enligt Nyttogrunder, som är en nyttovärderingsmetod. Jag är ansvarig för PENG-modellen, utbildningar och för certifieringsrådet. I det arbetet märker jag att jag verkligen gör nytta hos företag och organisationer.

### Och vad arbetar ni med i styrelsen just nu?

Vi arbetar med hur föreningen ska verka idag och imorgon. Hur vi ska skapa värde och värdekedjor, hur vi kan säkerställa att vår vision är uppdaterad och berättigad. Vi ligger i framkant, till exempel när det gäller det agila och alternativa arbetssätt. Vi arbetar med agil certifiering och hur vi uppdaterar vår närvaro i sociala medier. Vi tittar på ett framtidssäkrat sätt att skapa värde för de som interagerar med oss.

**Tack för samtalet, vi ses på Projektforum 2018 den 6 december på Grand Hôtel i Stockholm.**

# Organisationers främsta utmaningar

**Vilka är de främsta utmaningar som företag och organisationer i Sverige står inför de närmaste åren? SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling har genomfört en studie där de rankat de utmaningar som förväntas bli de främsta på fem års sikt.**

TEXT PIA LUNDGREN

**B**ibehållen konkurrenskraft förutsätter ständiga förbättringar av produkter, tjänster och processer i alla typer av verksamheter. Med förändrade förutsättningar i omvärlden följer nya möjligheter och hot som företag och organisationer har att förhålla sig till. Oavsett vilka samhällstrender som råder medför de ofta någon form av omställning eller fokusområde med varierande tidshorisont.

Det är med den bakgrunden som SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling under våren 2018 har genomfört en studie med cirka 500 kvalificerade representanter från industri- och tjänstesektor, myndigheter, kommunal- och landstingsverksamhet, samt ideell sektor.

Utifrån sina samlade erfarenheter av verksamheter i Sverige, rankade och motiverade deltagarna de utmaningar som förväntas bli de främsta på fem års sikt. Utfallet kan beskrivas i ett antal kategorier eller områden av utmaningar med kopplingar till varandra. Hur väl företag och organisationer hanterar dessa utmaningar kommer högst sannolikt att få en stor betydelse för graden av framgång och måluppfyllnad.

## Brygga mellan forskning och praktik

Studien har initierats av SQMA, Swedish Quality Management Academy, bestående av forskare från nio svenska universitet och högskolor samt SIQ. Via behovsstyrd forskning fungerar SQMA som en brygga mellan vetenskap och praktisk tillämpning.

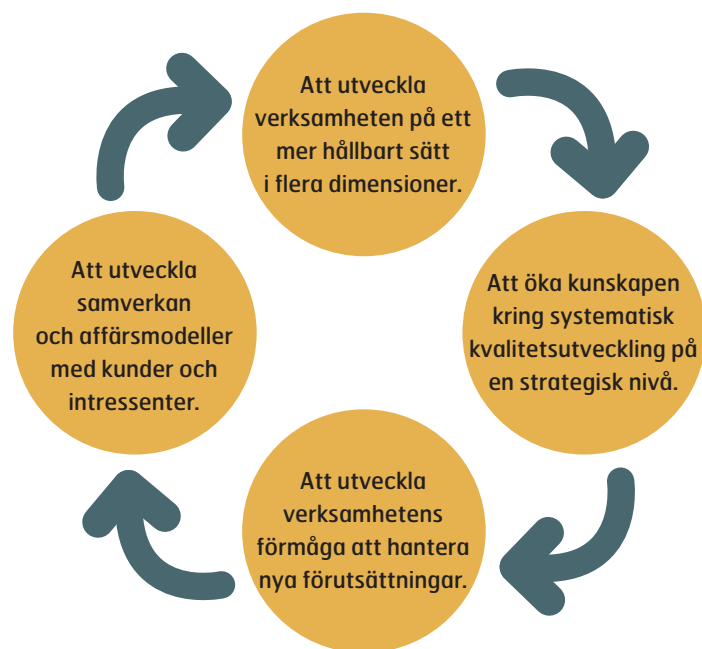
Studien visar att behovet av strategisk utveckling i ledningsgrupperna får en allt större betydelse. Att verka i nära partnerskap med kunder och intressenter anses bli en överlevnadsfråga, liksom hållbarhetsfrågorna. Dessutom har dagens organisationsmodeller två problem, de är för trögrörliga i dagens snabba förändringstakt och de driver inte medarbetarnas engagemang.

– Precis som studien visar så kan ett hot vara kortsiktigheten, för att möta denna utmaning så är det viktigt att söka möjligheter att bli hållbara i alla dimensioner,

kommenterar Stefan Krook, vd på Kivra och en av de företagsledare som uttalar sig i studien. Det handlar även om att ha långsiktiga ägare, att vi hela tiden söker happy-happy samarbeten och en sådan sak som att vi strävar efter balans i livet för våra medarbetare.

– Digitalisering är något som alla företag behöver förhålla sig till. Vi har valt att titta på hur denna utveckling kan stärka verksamheten och affären. Detta inkluderar exempelvis vårt erbjudande till kunderna, intern effektivitet och kompetenssäkring, kommenterar Lena Olving, vd på Mycronic, i studien.

Rapporten finns att ladda ned i sin helhet på [siq.se](http://siq.se)



**SIQ - Institutet för Kvalitetsutveckling, instiftat av regeringen, har till uppgift att vara det samlande, pådrivande och resursskapande organet för den nationella utvecklingen inom kvalitetsområdet och därmed även stödja internationellt samarbete.**

**Tomas Domberg, PQ Projektledning:**

# ”Certifierade projektledare är en konkurrensfördel”

TEXT ANDREAS LINDBERG



**Tomas Domberg,  
PQ Projektledning**

**P**Q Projektledning har 35 anställda och de arbetar som projektledare inom fastighets- och byggbranschen. Företaget finns i Stockholm, Eskilstuna och Västerås. Kunderna finns hos stat, kommun och i den privata byggbranschen. Det är fastighetsförvaltare eller fastighetsägare.

Tomas Domberg är kontorschef på Västeråskontoret och den som ansvarar för certifieringsverksamheten.

De första projektledarna certifierades för fem år sedan, nu har de första börjat att recertifieras, däribland Tomas Domberg själv. Företaget har ständigt några på gång som ska certifieras. Hittills har tolv projektledare certifierats på C och B-nivå.

– Vår målsättning är att så många som möjligt ska certifieras, säger Tomas. Vi värdesätter det goda ledarskapet och vet att det är en vilja och förmåga att leda.

Fler och fler av kunderna ställer krav på att projektledarna är certifierade, vilket gör att det naturligtvis är en konkurrensfördel.

– Vi vill vara pionjärer och ligga i framkant på det här området, säger Tomas. Kraven kan komma att öka i en tid av ökad konkurrens, när till exempel konjunkturen viker och då kan det hända att vi ligger lite före. Våra projektledares kompetens är det viktigaste värde vi har. Det kanske är ännu viktigare i ett konsultföretag som vårt än i andra branscher.

– Men det gäller också att de som vill certifieras både är kapabla och motiverade till det, tillägger Tomas. När man ger sig in i den här processen tvingas man att reflektera över sitt eget beteende, vilket kan vara ganska tufft. Men det är också det som är så värdefullt.

PQ Projektledning låter deras medarbetare att kvalificera in till certifieringen. De får erbjudandet under de årliga medarbetarsamtalen och sedan är det en process på ett par år innan man är kvalificerad.

– Vi låter våra projektledare certifiera sig i grupper

om cirka fyra personer i taget. Varje kull kan stötta varandra när man gör självutvärderingarna. Jag och andra som är certifierade hjälper också till och agerar diskussionspartner eller stöd i certifieringsprocessen.

Tomas menar att kunderna förväntar sig att deras projektledare som PQ tillhandahåller kan branschen, processen och strukturen. De måste förstå en kravspec och bedöma kostnader i ett projekt. Samtliga projektledare har en grundutbildning som byggnadsingenjörer, eller motsvarande, vilket är en förutsättning, men det räcker inte.

– Vi tycker att projektledning är det roligaste som finns, berättar Tomas. Byggbranschen är väldigt projektvan, men de har mycket kvar att lära. Vi tror att vi kan göra det lite bättre. Det handlar om beteende och ledarskap.

Tomas säger att det finns flera fördelar med certifieringen.

– En generell satsning på IPMA-certifiering är ett sätt att göra skillnad i vårt förhållande till våra uppdragsgivare och för oss som medarbetare. Vår individuella utveckling tillsammans med en utvecklande dialog med våra uppdragsgivare skapar hela tiden nya möjligheter och då blir förstås ena verktyg viktig. Till exempel talar alla samma språk, att vi använder samma uttryck och nomenklatur.

PQ Projektledning valde IPMA dels för att det är har ett europeiskt ursprung och dels för att det fokuserar på beteende, vilket utvecklar ledarskapsförmågan.

– Vi tror på framtiden, slår Tomas fast. Vi jobbar ju med människor och samspelet mellan kund och konsult ger ett lyckat resultat. Arbetet blir framgångsrikt om samspelet fungerar. Vi vet att certifiering är ett sätt att utveckla våra medarbetare, eftersom det ger dem en ökad självinsikt. Och det gör i sin tur att de är lättare att sälja in dem till kunden som projektledare, avslutar Tomas Domberg.





# Lyckas med tid, kostnad och kvalitet. Varje gång!

Vi erbjuder grund- och fördjupningsutbildningar inom projektledning och projektstyrning som ger dig nödvändiga kunskaper för att effektivt driva projekt i din organisation. Kontakta oss så berättar vi mer om hur vi kan hjälpa dig att lyckas med dina projekt - varje gång! Ladda ner höstens utbildningskatalog via [canea.se/utbildningar](http://canea.se/utbildningar) eller boka din plats idag via [utbildning@canea.se](mailto:utbildning@canea.se) • 010-459 00 11



”Kursen Projektledning gav mig verkligen en aha-upplevelse! Då jag nyligen bytt tjänst internt till projektledare blev kursen en ögonöppnare för ämnet projektledning. Jag fick en helhetsförståelse för alla steg som finns under arbetets gång och hur de hänger ihop. Det var en bra mix av teori och praktik samt ett givande utbyte av erfarenheter mellan oss deltagare. Utöver detta var föreläsaren mycket duktig och inspirerande. Det var väl investerad tid att gå denna kursen hos CANEA.”

**Marcus Fogelin**  
Project Manager R&D, Väderstad AB

## ■ Agil projektledning - nyhet!

Göteborg 19-20 september 2018 • 04-05 februari 2019  
Stockholm 22-23 november 2018

## ■ Leda komplexa projekt

Stockholm 26-30 november 2018  
Göteborg 21-25 januari 2019

## ■ Projektledning

Göteborg 24-26 september 2018 • 17-19 december 2018  
Stockholm 05-07 november 2018 • 14-16 januari 2019  
Malmö 08-10 oktober 2018 • 11-13 februari 2019

## ■ Leda människor i projekt

Göteborg 07-09 januari 2019



# Därför började vi cert

**A**r det unikt med certifiering av projektledare? Certifiering förekommer i många olika sammanhang. Elektriker måste vara certifierade. Vem vill flyga med en pilot som inte har flygcertifikat eller bli behandlad av en läkare eller sjuksköterska utan legitimation? Auktoriserade revisorer respektive advokater är andra exempel på certifieringar.

Varför certifiera projektledare? Enligt Håkan Sjöholm (i Antvik 2003) presterar gruppen "PMP-certifierade projektledare" som grupp i genomsnitt klart bättre än gruppen "icke PMP-certifierade projektledare". Håkan Sjöholm var projektledare, projektchef, kvalitetschef och chef för Project Support inom ASE/ABB. Håkan var under flera år ordförande i Svenskt Projektforum.

Föreningen Svenskt Projektforum bildades år 1968, då under namnet Föreningen Nätplan. Project Management Institute (PMI) bildades år 1969 i USA. En central fråga för PMI under de första åren var att definiera begreppet projektledning. What is a project? What is meant by the management of a project? What activities and techniques are involved with the management of a project? är tre frågor som ställdes av Olsen i en artikel från år 1971 med titeln "Can project management be defined?" (i Antvik 2003)

Styrelsen för PMI beslutade år 1981 om det så kallade ESA-projektet. Projektet

behandlade Ethics, Standards och Ackreditation. ESA-projektets slutrapport publicerades under år 1983. Första provet för Project Management Professionals (PMP) skedde den 6 oktober 1984. ESA-projektets slutrapport var underlag för detta prov.

ESA-rapporten blev grund för 1987 års Project Management Body of Knowledge (PMBOK). År 1996 års utgåva fick titeln A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Därefter har nya utgåvor utkommit åren 2000, 2003, 2008, 2013 och 2017.

Under 1990-talet diskuterades frågan om certifiering av projektledare flitigt inom föreningen Projektforum. Svenska Projektkademiens instiftades den 27 september 1994. Under de närmast följande åren var certifiering av projektledare föremål för omfattande diskussioner, också inom projektkademiens. Professor Gunnar Selin var mycket aktiv i detta arbete.

Under senare delen av 1990-talet träffade Svenskt Projektforum avtal med PMI om att tillhandahålla deras certifiering till Project Management Professional (PMP) i Sverige. Denna verksamhet pågick under ett antal år, tills man beslutade att gå över till IPMA-certifiering i stället.

Svenskt Projektforum började med IPMA-certifiering år 2002. IPMA-certifiering genomfördes då genom bedömning av (1) metodkompetens, (2) projekterfarenhet och (3) beteendekompetens. IPMA-certifiering gjordes då som nu med hjälp av assessorer, normalt två assessorer per kandidat. Vid IPMA-certifieringarnas början utsåg IPMA fyra "IPMA First Assessors", varav en "IPMA International First Assessor". IPMA utsåg Håkan Sjöholm, Olle Broman samt Sven Antvik till förste assessorer och Per Frank Povlsen, från den danska IPMA-föreningen, till internationell förste assessor. Håkan Sjöholm var under flera år också totalansvarig för all IPMA-certifiering.

Till grund för IPMA certifieringen i Sverige användes då dokumentet "Kompetens i projektledning", som var en referensram för

kompetensutvärdering. Till grund för detta dokument låg dokumentet "IPMA Competence Baseline" (ICB), som utvecklats av International Project Management Association (IPMA).

I dag sker certifieringen efter ICB4 och områdena är people, practice och perspective med erfarenhet inbyggd i skalan.

Catarina Meland, Gert Hedén och Carola du Rietz etablerade och genomförde arbetet med IPMA-certifiering av projektledare på uppdrag av Föreningen Svenskt Projektforum. Arbetet skedde inom företaget Projektkraft i Norden AB.

I början genomfördes certifiering bara på nivåerna B och C. Nivå B var och är "Certifierad Senior Projektledare". Nivå C: "Certifierad Projektledare".

Efter ett antal år övertog föreningen Svenskt Projektforum arbetet med IPMA-certifiering av projektledare. Sedan flera år genomför Svenskt Projektforum också certifiering på nivåerna D, "Certifierad i Projektkunskap" samt nivå A, "Certifierad Projektchef".

Om du vill veta mer och få fullständig och aktuell information hänvisar jag till respektive förenings hemsida enligt nedanstående referenser. Till sist ber jag att få tacka alla som medverkat i det framgångsrika arbetet med certifiering av projektledare.

SVEN ANTVIK

## Referenser för den som vill läsa mer:

Antvik (2003). Varför certifiera projektledare?  
Antvik (2018). Why certify project managers in multiproject firms?  
IPMA, [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)  
PMI, [www.pmi.org](http://www.pmi.org)  
Svenskt Projektforum, [www.projektforum.se](http://www.projektforum.se)  
Svenskt Projektforums arkiv: Projektvärlden och tidigare tidskrifter 1972 – 2018

## SVEN ANTVIK

är PMP-certifierad, IPMA First Assessor och tidigare IPMA Validator. Sven är medlem av PMI och Projektforum sedan flera år. Han har flerårig erfarenhet från beställarens projektledning av samt forskning och undervisning om stora projekt. Tillsammans med Håkan Sjöholm är han författare till boken Projektledning och metoder.



# Certifiera projektledare

Artikel från 2002 ur medlemstidningen, när IPMA-certifieringen började inom Svenskt Projektforum.

## Certifiering av projektledare

Vad menas med certifiering? Enligt uppslagsboken utgör ett certifikat ett bevis för att någon eller något uppfyller vissa krav. Kraven definieras vanligen för ett visst ändamål av en viss organisation. Certifiering och liknande begrepp innebär en kvalitetsgaranti. Liknande begrepp innefattar legitimering (tex läkare), auktorisering (tex revisor) samt licensiering (tex fugu-kock).

En bra certifieringsprocess kännetecknas av att det finns en erkänd kunskapsbas (referensbok) som utgångspunkt för definition av kraven. Processen måste vara väletablerad och kraven väldefinierade. Ett av kraven bör vara att certifieringen underhålls, dvs att kompetensen vidareutvecklas. Vidare måste certifikatet motsvara marknadens önskemål. Certifieringen måste genomföras av en oberoende organisation.

Intresset för certifiering av projektledare har ökat mycket kraftigt de senaste åren. Ett exempel på detta är svaren på frågan "Vill du certifiera dig som projektledare?" på Svenskt Projektforums hemsida, där 89% svarade "Ja".

### Varför ska en projektledare certifiera sig?

Varför ska man då som projektledare certifiera sig? Certifieringen medför fördelar för både projektledare och organisationer. För projektledarna innebär certifikatet hög status samt erkännande av projektledning som profession. För att bli certifierad måste projektledaren ha kunskap och erfarenhet. En certifierad projektledare har en väldefinierad och dokumenterad kompetensnivå. Projektledare som genomgår certifieringsprocessen får ofta ett värdefullt kontaktnät. En organisation som har certifierade projektledare är en professionell organisation där förståelse och kommunikation underlättas av att projektledarna använder gemensam terminologi och gemensamma begrepp. Certifierade projektledare kan vara nödvändigt för att uppfylla krav från kunder och finansärer.

### Två internationella organisationer

Inom projektledningsområdet finns två stora internationella organisationer, som har var sin certifieringsmodell: PMI (Project Management Institute) och IPMA (International Project Management Association). PMI är en amerikansk projektledarförening med globala ambitioner. IPMA är en paraplörganisation för nationella projekt-

ledarföreningar, huvudsakligen från Europa. PMI är den största av de två och har också certifierat flest projektledare.

PMIs kunskapsbas kallas PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). IPMAs kunskapsbas kallas ICB (IPMA Competence Baseline). Varje nationell projektledarförening utvecklar en NCB (National Competence Baseline) baserad på ICB. NCB blir den nationella kunskapsbasen.

### Certifiering i Sverige

I Sverige har hittills endast PMI certifieringen erbjudits. Cirka 200 certifierade enligt PMIs modell finns i Sverige.

Utvecklingen av projektledarcertifieringen i Sverige:

1995 ABB startar certifiering av projektledare enligt PMIs modell

1997 Svenskt ProjektForum väljer att satsa på certifiering enligt PMIs modell efter samråd med svenska företag, samt träffar avtal med PMI om att administrera examensprovet i Sverige



Håkan Sjöholm.

1999–2000 Kraftigt ökande intresse för projektledarcertifiering

2000 PMIs examensprov blir datorbaserat och utförs på speciella test centers

2001 Svenskt ProjektForum beslutar att erbjuda certifiering enligt IPMAs modell med start 2002

### PMI versus IPMA certifiering

PMI certifikat finns endast på en nivå. Ytterligare en nivå (Certified Associate) är planerad att introduceras under 2002.

PMIs certifieringskrav omfattar utbildning och erfarenhet, vilka verifieras genom dokument, samt ett examensprov med 200 flervalsfrågor som ska besvaras på 4 timmar. Den som vill bli certifierad måste också förbinda sig att följa PMIs etiska regler.

### Data om de båda organisationerna och deras certifieringar:

	PMI	IPMA
Grundad år	1969	1965
Antal medlemmar	84 000	20 000
Antal länder med medlemmar	125	28
Antal medlemmar utanför USA och Canada	13 000	20 000
Kunskapsbas	PMBOK	NCB för varje land
Antal certifierade projektledare	35 000	8000 (varav 5500 i England)
Antal länder med certifierade projektledare	26	17
Certifiering startade år	1984	1995 (i praktiken)

### De båda certifieringarna är delvis kompletterande och delvis överlappande. De viktigaste skillnaderna är:

	PMI	IPMA
Internationell de-facto standard	X	
Nationell anpassning		X
Intervju av assessorer		X
Återkoppling om förbättringsområden		X
Bedömning av personliga attityder och allmänt intryck		X
Antal nivåer	1 (2 planerat)	4
Språk	Engelska	Nationellt

IPMAs certifikat finns på 4 nivåer:  
**A Certifierad projektchef** ska kunna styra alla projekt inom en organisation eller del av organisation eller alla projekt inom ett program (minst 5 års erfarenhet)

**B Certifierad senior projektledare** ska självständigt kunna leda komplexa projekt (minst 5 års erfarenhet)

**C Certifierad projektledare** ska kunna leda icke-komplexa projekt samt assistera projektledare i komplexa projekt (minst 3 års erfarenhet)

**D Certifierad projektmedarbetare** ska ha projektledningskunskap (ingen erfarenhet krävs)

IPMAs certifieringskrav omfattar kunskap, erfarenhet, personliga attityder och allmänt intryck. Samtliga dessa kompetensområden bedöms av assessorer.

Antalet nivåer, samt kraven för dessa, gör att certifiering enligt IPMAs modell med fördel kan användas som bas för en karriärväg för projektledare.

ICB innehåller 42 element för kunskap och erfarenhet. Av dessa utgör 28 kärnelement och 14 tilläggsselement. Vid utveckling av en NCB måste samtliga kärnelement samt minst 6 av tilläggsselementen överföras, högst 8 tilläggsselement kan elimineras eller ersättas av nya. Dessutom finns en viss frihet att anpassa elementen till den nationella kulturen samt utvecklingen inom projektledningsområdet. Endast elementens namn måste över sättas exakt medan beskrivningen av dem kan anpassas till nationella förhållanden.

Den svenska NCBn utvecklas under första halvåret 2002.

Svenskt ProjektForum är en ideell förening vilken inte har personella

eller ekonomiska resurser att själv utarbeta en svensk NCB och nödvändig övrig dokumentation samt att operativt driva certifieringsarbetet. Svenskt ProjektForum har därför beslutat att samarbeta med Projektkraft i Norden AB, som kommer att arbeta under Svenskt Projektforums överinseende. Några utvalda svenska företag och andra organisationer kommer att finansiera utvecklingen. Dessa organisationer erbjuds att medverka i en referensgrupp och får därigenom möjlighet att påverka både NCBn och certifieringsprocessen.

### Webbsidor:

Sv ProjektForum: [www.projforum.se](http://www.projforum.se)  
 IPMA: [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)  
 PMI: [www.pmi.org](http://www.pmi.org)  
 Projektkraft: [www.projektkraft.se](http://www.projektkraft.se)



## Allt du behöver veta om VPL®

Vill du veta mer om hur vårt projektledningssystem för komplexa utvecklingsprojekt fungerar? På vår användarportal hittar du utbildningsfilmer, svar på vanliga frågor och snabbguider.

Allt samlat och ordnat på en och samma plats.

[userportal.leqm.se](http://userportal.leqm.se)

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

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

**LEQM**

project management evolution

# Appar som gör dig effektiv



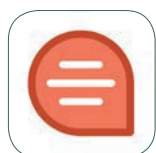
## SignNow

SignNow ger dig en säker och enkel elektronisk signaturlösning som gör att du kan underteckna, skicka och hantera dokument var som helst när du använder din telefon, iPad eller dator.



## Weekdone

Med Weekdone kan du som projektledare eller teammedarbetare få veckovisa, månatliga eller dagliga visuella lägesrapporter. Du kan snabbt se trender, arbetsuppgifter, öppna och stängda uppgifter för varje person, projekt eller tagg.



## Quip

Quip är ett modernt produktivitetsspaket som gör att du och ditt team kan samarbeta på vilken enhet som helst. Den fungerar över iPhone, iPad, Android-telefoner och surfplattor och skrivbordet. Quip har ett enkelt och gränssnitt som kombinerar dokument och meddelanden till en enda chattliknande "tråd" av uppdateringar, vilket gör samarbetet omedelbart och enkelt. Du kan dela dokument, tabeller, checklistor och mer så att flera personer kan redigera och diskutera tillsammans i en enda, gemensam arbetsyta.



## HourStack

HourStack hjälper dig att göra mer med din tid. Tidplanering, tidsspårning och tidsrapportering för team och individer. Du kan lägga ut din arbetsvecka med allt du behöver göra och samtidigt se alla medarbetares planering och när de planerar att göra det. Du kan importera projekt, anteckningar och annan information automatiskt från andra källor.



## Pagico

Pagico hjälper dig att hantera projekt, kunder, kontakter, dagliga uppgifter och dokument på ett ställe. Till skillnad från cloud-baserade produkter är Pagico en inbyggd app som lagrar alla dina data direkt på din dator. Pagico är tillgänglig för Mac, Windows, Linux, IOS och Android, och är din bästa plattform för informationshantering.



## Wickr

Den här meddelandetjänsten låter dig skicka bilder, text-, ljud-, och videomeddelanden som krypteras enligt militärstandard. Appen låter dig också ställa in hur lång tid meddelandet ska visas innan det självförstörs. Appen finns för iOS och Android.

## magic minutes | Magic Minutes

Magic Minutes är ett möteshanteringsverktyg som hjälper dig att genomföra mer produktiva möten och håller dig kontinuerligt uppdaterad på vad du ska göra. Du kan förbereda och cirkulera dagordningar, begära och ladda upp rapporter före mötet så att alla deltagare är förberedda kommer i kontakt och förberedas. Det är ingen app, utan ett dataprogram.

## GRATTIS!

**Sweco har många medlemmar i Svenskt Projektforum och vi passar på att gratulera Åsa Bergman, vd på Sweco som är ny hedersdoktor på Fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier vid Mittuniversitetet. Hon installerades den 12 oktober.**

– Åsa Bergman utses till hedersdoktor vid Mittuniversitetet för sitt ledarskap och arbete med teknik, jämställdhet och hållbarhet. I en global organisation har hon drivit igenom och satt fokus på ledarutveckling i en bransch som av tradition alltid haft teknisk kompetens högst på agendan, säger Hans-Erik Nilsson, dekan på Fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier.

– Jag är väldigt hedrad över utnämningen. Jag brinner för att, tillsammans med våra kunder och medarbetare, arbeta för ett mer hållbart och jämställt samhälle. Jag tror att det goda ledarskapet är en nyckel till framgång och är glad och stolt över hur långt vi kommit inom

området på Sweco. Jag tar denna utnämning som ett kvitto på att de frågor jag har drivit kring ledarskap, hållbarhet och jämställdhet har gett genklang inte bara inom företaget utan även i vår omvärld, säger Åsa Bergman, vd och koncernchef Sweco.



Foto: AW Thorjörnsson

**Åsa Bergman,**  
vd och  
koncernchef  
Sweco.



## Att leda utan att sätta lön

**Peter Karlsson Lund från Coast konsult föreläser om ledarskapet utan att vara "lönesättande" chef på nästa nätverksträff i Väst.**

Som projektledare är vi tillfälliga ledare och vi behöver kunna hantera ledarskapsfrågor. Vi får en guidning genom HR-frågor som kan komma behöva hanteras av tillfälliga eller avgränsade ledare, exempelvis

projektledare. För att delta i nätverksträffar måste du vara medlem i Svenskt Projektforum men du får gärna prova på en gång. Läs mer och anmäl dig på [projektforum.se](http://projektforum.se). 22 november i Göteborg.

## Stress till frukost



**Caroline Norbelie**

Den 18 oktober arrangerade Svenskt Projektforum ett frukostmöte om Stress. Caroline Norbelie föreläste om stress och stresshantering. Hon brinner för att sprida kunskapen om psykisk ohälsa och betydelsen av ett hälsosamt liv.

– Har man ett tufft arbete måste man hantera det med en vardag som innehåller återhämtning, men är hon. Caroline gav deltagarna verktyg för vad man som individ och ledare kan göra för att hantera stressen.



## Donald Davies Stipendium

**Stipendiet om 50 000 kr tilldelas årligen "en projektledare som gjort det omöjliga möjligt i ett omfattande projekt". Nomineringen är öppen för alla.**

Vem vill du se som stipendiat? Finns det någon extraordinärt inspirerande projektledare i ditt nätverk eller har du hört talas om någon som du imponerats av under det senaste året? Eller är det du själv?

Nomineringen börjar snart. Kontakta vd Pernilla Lundin [pernilla.lundin@ddp.se](mailto:pernilla.lundin@ddp.se)

**Följ oss i sociala medier!**

**Sök efter Svenskt Projektforum på**



## Ann Hellenius på Projektforum 2018



Ann Hellenius

### I år äger eventet Projektforum 2018 rum på Grand Hôtel i Stockholm den 6 december.

En av talarna är Ann Hellenius som berättar om vad som är viktigt för att lyckas med värderingsstyrt hållbart ledarskap. Världen ändras snabbt omkring oss. På vilket sätt ställer det krav på ledarskap? Vi får exempel på innovativa digitala lösningar och inspiration till att bli en engagerande ledare.

Ann Hellenius har jobbat med digitalisering och ledarskap i 20 år. Senast som CIO för Stockholms stad, där Stockholm under hennes ledning utsågs till "Most innovative

city of the year" 2016 och "Årets digitaliseringskommun" 2017. I dag sitter hon med som rådgivare i regeringens digitaliseringsråd, Röda korsets IT-advisory board och i styrelser i både privat och offentlig sektor.

Hon jobbar just nu som CIO vid Bankgirot och driver deras digitala transformation, men före sommaren stod det klart att Ann blir hotellkoncernens Scandias nya CDO och CIO för utvecklingen av IT och digitalisering på cirka 280 hotell i sex länder.

### CERTIFIERING

#### C NIVÅ

**Pär Englund**, Tieto  
**Maria Gustafsson**, Sigma IT Consulting  
**Henrik Hallberg**, Altran Sverige  
**Johan Hedin**, Quintus Technologies  
**Mårten Lundgren**, Landstinget i Kalmar län  
**Sofia Norstedt**, PQ Projektledning  
**Markus Olsson**, Foss Analytical  
**Johan Sandström**, Vattenfall  
**Pierre Staaf**, Sigma IT Consulting Sweden  
**Thomas Stade**, Atea Sverige  
**Daniela Ölmunger**, Göteborgs stad

#### D NIVÅ

**Mohammad Abdulla**, Cybercom Sweden  
**Alexander Ahlm**, Ramböll Sverige  
**Annelie Albertsson**, Göteborgs Hamn  
**Kristin Forsberg**, Sveriges geologiska undersökning  
**Emelie Wallenstein**, FS Dynamics Sweden

# Agilt – mer än bara scrum

Scrum eller Kanban? En helt naturlig fråga utvecklare emellan. Sedan är det inte ovanligt att de suckande beklagar sig över att organisationen omkring dem arbetar enligt den ökända Water-scrum-fall metoden. Att beställare, projektledare och styrgrupper agerar precis som tidigare och att endast kodknackning och systemutveckling ska genomsyras av anpassningsförmåga.

Dock har resan mot det agila paradiset börjat i de flesta organisationer. "Spotify" säger någon och övriga nickar instämmande.

För många går resan via organisationsscheman, rollbeskrivningar och processer. En trygg, snitslad bana.

Med ett antal år som konsult och projektledare inom IT-branschen skulle jag dock vilja påstå att agilt arbetssätt handlar om attityd. Och att många av oss använt verktygen länge av rena överlevnadsskäl. När inget annat fungerat.

Agilt passar helt enkelt bra när man arbetar i förändringens informationsvacuum. Där man får treva sig fram och se vad som händer. Göra fel och lära sig. När långsiktigt mål, nytta och risker är de enda tydliga vägskyltarna.

Processer och mallar är ju utmärkt när man vill upprepa något på ett optimalt sätt. I den agila världen händer saker ofta för första gången, varför samverkan och anpassning istället är honnörsord.

Detta gör ledaren extra viktig för att styra om organisationen. "Barn gör inte som du säger, de gör som du gör" har många föräldrar fått höra. Kloka ord.

Så, satsa på att utbilda och om möjligt certifiera ledarna inom agilt ledarskap. Det kommer att löna sig.



**IPMA**  
international  
project  
management  
association

OLOF ROSENGREN  
PROJEKTLEDARE  
TRAFIKVERKET, IPMA-B



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

### Gör ert nästa projekt till en succé!

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

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

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



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

### Astrakans projektledarprogram mot IPMA-certifiering, B- och C-nivå (9 dagar)

**Praktisk projektledning, D-nivå (3 dagar)**

**Projektledarskap (3 dagar)**

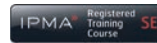
**OBM – Organisationsutveckling genom beteendeförändring (3 dagar)**

**Effektiv förändringsledning – metod (3 dagar)**

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

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

Vill ni ha kundanpassade kurser? Kontakta då:  
Pia Andersson 08-5454 2302, [pia@astrakan.se](mailto:pia@astrakan.se)



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

### Leverera framgångsrika projekt, gå utbildning hos CANEA!

**Kurser i Stockholm, Göteborg och Malmö**  
**Granska och utvärdera projekt, 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**

**Förändringsledning & förändringsledarskap, 3 dagar**

**Förbereda och leda workshop, 1 dag**

**Kommunikationsverktyg och träning för ledare, 2 dagar**

Vill du boka utbildning, har du frågor eller vill du anpassa en utbildning?

Kontakta oss på tel 010-459 00 11.



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

**Praktisk Projektledning – Att planera**  
Stockholm: 19–21 nov, 23–25 jan 2019  
Örebro: 10–12 dec, 30 jan–1 feb 2109

**Praktisk Projektledning – Att leda**  
Göteborg: 26–28 nov  
Stockholm: 5–7 dec, 25–27 feb 2019  
Örebro: 14–16 nov

**Practical project management, planning (eng):**  
Stockholm: 20–22 mars 2019

**Projekt – Practical Project Management, managing, Att arbeta i projekt, Digital utbildning i GDPR, GDPR – Den nya dataskyddsförordningen, Dataskyddsbudet i praktiken:** Kontakta oss för mer info.

Sveriges största företags- och organisationsutbildare med det bredaste utbudet på 30-talet orter. Hitta fler utbildningar, datum och orter på [www.lexicon.se](http://www.lexicon.se)



**Pejl AB**  
08-732 80 35 pejlgruppen@pejl.se  
Information: [www.pejl.se](http://www.pejl.se)

**Introutrbildn i proj.arbete:** 5 nov, 5 dec

**Förstudiearbete:** 19 nov

**Portföljstyrning:** 6 dec

**Programstyrning:** 3 dec

**Projektägareutbildning:** 16 nov

**Styrgruppsarbete:** 16 nov (halvdag)

**Chefsutbildning (förändringsarbete):** 7 dec

**Effektanalys (metodik):** 7 nov (halvdag)

**Projektledarutb (möjligh t certifiering):** 5–6 nov, 5–6 dec

**Projektledarutbildning för erfarna (inkl certifiering):** 8 nov, 11 dec (halvdag)

**Praktisk projektn (metoder och analyser):** 6 nov, 6 dec

**Projektstyrn vid agilt arbetssätt:** 7 nov, 7 dec (halvdag)

**Projektstyrn vid kund- och leverantörsrelation:** 7 nov, 20 nov, 7 dec (halvdag)

**Smartsheet™ Projektverktyg (grundkurs):** 30 okt, 30 nov

Se utförlig kursinfo samt onlinekurser på [www.pejl.se](http://www.pejl.se)



**TIETO**  
070-237 97 73/ 010-481 00 00  
pps@tieto.com [www.tieto.se/pps](http://www.tieto.se/pps)

**PPS, Steg 1 grundläggande Projektstyrning (3 dagar)**

Stockholm, Göteborg, Malmö och Linköping

**PPS, Step 1.** Conducted in English (3 dagar)

**PPS, Steg 2.** Fördjupad projektstyrning (3 dagar)

**PPS, Projektledarskap.** Ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)

**PPS, 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)

**PPS Agilt.** Stockholm (1/2 dag)

Även företagsinternt enligt överenskommelse.





LC<sup>2</sup>  
031-723 21 28 office@lc2.se  
www.lc2.se/projektledning

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

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

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

**Certifieringskurs i Projektledning IPMA-D**

– som distanskurs, 80 h

**Certifieringskurs i Projektledning PMI-PMP**

– som distanskurs, 350 h

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

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

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

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

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

**Preparandsimulatorn X-AM IPMA-IKM 4**, 10 h

**Preparandsimulatorn X-AM PMP 6th**, 20 h

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



ledarskap &  
projekthantering



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

**Projektledarprogrammet** 11 dagar

Stockholm: 13 februari 2019

Malmö: 5 februari 2019

Göteborg: 13 mars 2019

Kalmar: 5 mars 2019

**Projektledarutbildning, intensiv** 5 dagar, varav  
3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap  
Ronneby Brunn: v 47, april 2019. Stockholm: v 49,  
april 2019. Malmö: v 43, vecka 3 2019

**Preparandkurs inför IPMA C och B**  
2 dagar Stockholm, Ronneby

Vi genomför även **Projektäggarutbildning**  
**Projektmedarbetarutbildning, kundanpassade**  
**utbildningar, projektkunskap och ledarskap**

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



**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

**Praktiskt ledarskap** (2+2 dagar)  
Stockholm

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

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

**Styra & Stödja projekt** (1 dag)  
Stockholm, Göteborg

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



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

**Certifierad projektledare (12 dagar)**  
Start februari och september 2019

**Att arbeta i projekt (2 dagar)**  
Sundsvall eller företagsintern

**Workshopledarutbildning (2 dagar)**  
Sundsvall eller företagsintern

**Skräddarsydda utbildningar**  
Kontakta oss om du vill att vi kommer till dig

**Westhagens verktyglåda**  
Aktuella kurser om 1 till 2 dagar  
[www.westhagen.se/verktyglåda](http://www.westhagen.se/verktyglåda)

**ANMÄL DIG IDAG!**  
Kontakt, anmälan, startdatum och referenser.  
Finns på vår hemsida.



## 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 70 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.



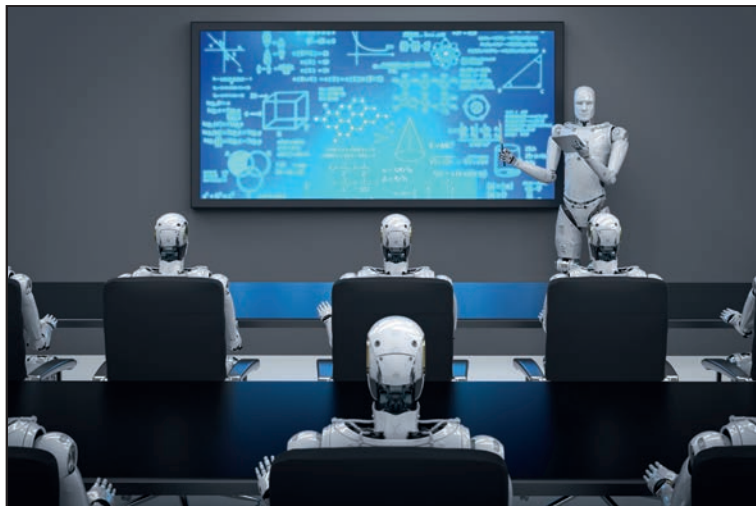
Läs mer på  
[projektforum.se](http://projektforum.se)



## Det här är IPMA

IPMA är förkortning för International Project Management Association, en internationell samarbetsorganisation för nationella projektledarföreningar. Svenskt Projektforum representerar IPMA i Sverige. IPMAs internationella certifieringsprogram finns på fyra nivåer och är en internationell ledarskaps-certifiering för yrkesaktiva inom projektområdet.

Svenskt Projektforums IPMA-certifiering är en validering av din aktuella kompetens. Genom en certifiering får du som projektledare, programledare och portföljledare ett försprång på arbetsmarknaden, ett vidgat nätverk och ett kvitto på din kompetens som är internationellt erkänt.



										KAN VERKA SOVANDE	NERE I BRÄK		LJUSFENOMEN	GÖR EMIL I SNICKARBOA	INLOGGAD	TAS NYPPIS VID SKEPSIS
										ÄR BYGGD SOM EN TORPED			CELDEL PÅ DET STALLET	*		
										ÄR SKEPP I FLASKA						
										STRÅLGLANSEN		INTAGIT GRAVFYND				
										LYXIG SEDAN						SMYCKA STYCKE
	LÄGGET SOM KAN KOPPLAS TILL KOL	LJUDI EN KANAL DROG STRECK	SES MED BÄTTRING SÖLSKEN		DE HÄLLS I LÅST LÄGE	FICK ÖKEN		KELT FIXA OCH DONA					SLUMPA ÄR EFTERSÄTT			
																UNESCO-TOPP
											TOPPAR I KEDJA					
GÅNSKA SMÅ SAKER		*			ODENS SON					GÅR UPP I VÄRME	SKIDFRÖ					*
HAR GÅTT GRUNDKURS		BRINNER EJ VOKABULAR				PÅ GRÄNSEN		EVENT AV DET GLADARE SLAGET								ANKUNGE
					FAKT-ALTERNATIV	KAN MAN PÅ AVIGVÄGAR HYRAN					NIVÅ I HISS	OXDJUR DELAS AV RHEN				
FÅR OFTA PLUS I KANTEN	KÄTT-ÖGA ÄR SEG I PAPPER							BRYTER ISEN	ÄR ALLTID KLÄDD I SVART		*				SAMTIDEN	
SAMLADE KRISTNA			SLÄTT ÄR FINKORNIC					HAR KNAPPT ÖPPNAT ÖGONEN								
SKAMLÖS KOSMETIKÖRT	*				SES RUNT OLJA SEVÄRD UTSIKT					HAR FILM PÅ RULLE	UNGNÖT					
				KLASSISK HÅLSNING				DET DRABBAR HUDEN								
ÄR IPMA OCH PMI										VILL MAN HA NEDDRAGET						

© MEDIAKRYSS, SVANTE DREJENSTAM 2018

# Lös kryssset och vinn

Lösningen består av de fem bokstäver som gömmer sig i de rutor som har en stjärna. Plocka ut bokstäverna och kasta om dem så att de bildar ett ord som finns i artikeln som anknyter till bilden. Skicka ett mejl med ordet till [info@projektforum.se](mailto:info@projektforum.se) eller via post till Svenskt Projektforum, Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd. Märk med Projektkrysset. Vi vill ha ditt svar senast den 15 januari 2019.

# 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:

- Tidningen Projektvärlden
- Nyhetsbrev
- Projekt nätverk
- Projektträffar

## Rabatter på:

- IPMA Certifiering
- boken IKB 4.0 (Ramverk för IPMA certifiering)
- eventet Projektverktygsdagen
- eventet Projektforum
- externa mässor och seminarier



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

	VAR VE OCH VILE	SKAM DEN SOM GÖR SIG	NAT-ADRESS	U	RR SNABB BLIKT	SLAR VET-GRIG I	MILITANT MAKT-SPRAK	GER ANFALL
	HAR LÄRT SIG SÅ MYCKET	LÄR DET GÅ LIKA BÄTTRE MED	A	G	R	O	N	O
			S	E	L	L	E	R
			K	A	R	J	D	G
			R	B	A	U	E	R
			V	E	D	T	R	Ä
			M	E	T	M	C	N
			H	J	A	I	N	A
			G	I	K	S	K	A
			N	A	T	A	N	O
			L	E	R	A	B	A
			N	J	A	R	E	R
			N	O	T	E	R	A
			A	K	S	A	F	A
			O	R	K	E	S	T

## Rätt lösning i nr 3-2018 var "BILLY".

Vi gratulerar de vinnare som hade rätt lösning på förra numrets korsord. Ett urval får tre böcker var om ledarskap eller projektledning.



# Upptäck kraften i Antura Projects

Användarvänlighet, kraftfull funktionalitet, hög säkerhet, bra integrationsmöjligheter och en attraktiv licensmodell – allt tillsammans i ett komplett projektverktyg.

## Smarta funktioner

En helhetslösning för din verksamhets behov.

## Kort startsträcka

Snabbt att införa, enkelt att använda.

## Bevisad nytta

Över 200 000 nöjda användare i mer än 50 länder.



“Allt projektrelaterat arbete inom varumärket Fagerhult är samlat i Antura Projects, vilket är mycket värdefullt för oss!”

— Håkan Elvingson, Project Management Manager, Fagerhult