

Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 1/2019



Saab och resultatvärdemetoden:

NU LYFTER VI

SID 9–11

**Så funkar
Gig-ekonomin**

**Säkra kompetensen
i projekt**

**Att leda en
agil organisation**

Webbinarium:

"Bli framgångsrik
med projekt-
hanteringen"
Effektivisera med rätt
IT-stöd, anmäl dig
via 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

**SVEBA
DAHLIN**

SVEVIA

**TEKNISKA VERKEN
I KIRUNA AB**

LKAB

**KRAFT
POWERCON**

GRÄNGES

**VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN**

Läs mer om CANEA Project på canea.se

Kontakta oss via 010-459 00 00 • info@canea.se

CANEA

INNEHÅLL 1•2019

Årets projektledare	6
Saab: Nu vet vi vart vi är på väg	9
Gig-ekonomin är här	12
Hållbart ledarskap	14
Så säkrar du kompetensen	16
Att leda en agil organisation	18
Den viktiga tiden	20
Projektledarskolan	22
DD Springdagen	24
Krönika: Projektarbetets drivkrafter	26
Trendsignaler	28
Krönika: Det första intrycket	29
Appar	30
Medlemsinfo	31
IMPA-certifierade	31
Kurskalendern	32
Styrelseledamoten svarar	33
Korsord	34
Medlemsförmåner	35

UTBILDNING



Projektledarskolan

Nu börjar Projektledarskolan. Under hela året går vi igenom grunderna .

Sid 22

LEDARSKAP



Att leda en agil organisation

Esbjörn Hyltefors från Citerus ger konkreta råd hur en agil organisation ska skötas.

Sid 18

ORGANISATION

Så funkar Gig-ekonomin

Snart jobbar de flesta i Gig-ekonomin.

Sid 12



FORSKNING

Säkra spetskompetensen i projekt

Om alla är agila finns risken att vi förlorar experterna.

Sid 16

Trendsignaler

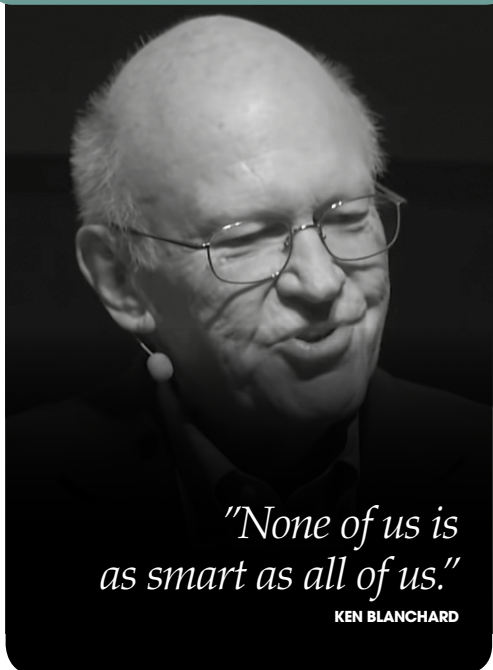
I varje nummer av projektvärlden levererar Noden Trender nu exempel på vad framtiden kommer att innebära.



Sid 28



CITATET



*"None of us is
as smart as all of us."*

KEN BLANCHARD

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 2019 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

Det globala ledarskapet

I en aktuell vd-enkät (22nd Annual Global CEO Survey) gjord av PwC svarar 88 procent av världens vd:ar att det som bekymrar dem mest beträffande det globala näringslivet är konflikten mellan Kina och USA. Samtidigt har andelen vd:ar i Kina som förlitat sig på USA för tillväxt minskat från 59 till 17 procent. I Sverige tror fortfarande 44 procent på global tillväxt och 66 procent att AI kommer att ha större påverkan än internet.

Beträffande prognosen för BNP 2050 kommer Indien att peta ned USA från andra platsen och Indonesien, Brasilien och Mexiko att peta ned Tyskland och Japan. Min slutsats är att vi ser en kraftig förändring både i ledande befattningshavares tro på världsekonomin och den faktabaserade utvecklingen som sker just nu. Samtidigt är behovet av ledarskap, samarbete och fokus på hållbarhet större än någonsin och i princip all förändring sker i projektliknande former. Vad är de viktigaste globala målen just nu? Vilka värderingar behöver vi på global nivå och vad är visionen? Är ekonomisk tillväxt viktigare än överlevnad?

Ni som var med på Grand Hôtel i december 2018 kommer ihåg resonemanget om ett hållbart ledarskap och hur osjälviskhet ger bättre löneutveckling. Hur länge kommer det att ta innan det slår igenom på världsbasis? Vad skulle hända med världsekonomin om alla befattningshavare växlade om och aktiverade ett osjälviskt ledarskap med gemensamma värderingar och mål som samarbete, inspiration och långsiktighet? Eller är det bara en naiv utopisk idé som inte är genomförbar därför att människan innerst inne är självisk och kortsiktig och enligt Richard Thaler (Nobelpristagare i ekonomi 2017) oförmögna att fatta rationella långsiktiga beslut?

På Svenskt Projektforum har vi bestämt oss för att hjälpa till. Under 2019 kommer vi att öka kontaktytan mot Sveriges Näringsliv, internationella aktörer och enskilda näringsidkare. Allt i enlighet med en uppdaterad vision för Svenskt Projektforum: "Svenskt Projektforum skapar ett hållbart värde genom kompetens och människor".

Till min stora glädje så har flera upptäckt styrkan i Svenskt Projektforums IPMA-certifieringar. Anmälningstakten ökar signifikant och under andra halvåret 2018 har den ökat med över 50 procent jämfört med samma period 2017. Skälen till ökningen tror jag bland annat beror på ett ökat krav på certifierade projektledare vid upphandlingar och rekryteringar men också att allt fler ser den stora fördelen med IPMA-certifieringens styrka med fokus på ledarskapskompetensen. Nu väntar vi på att världens ledare skall anmäla sig vilket skulle resultera i bättre ledarskap, ett bredare samarbete, tydligare mål och framförallt ett slut på miljöhotet. Så bra är vår certifiering.

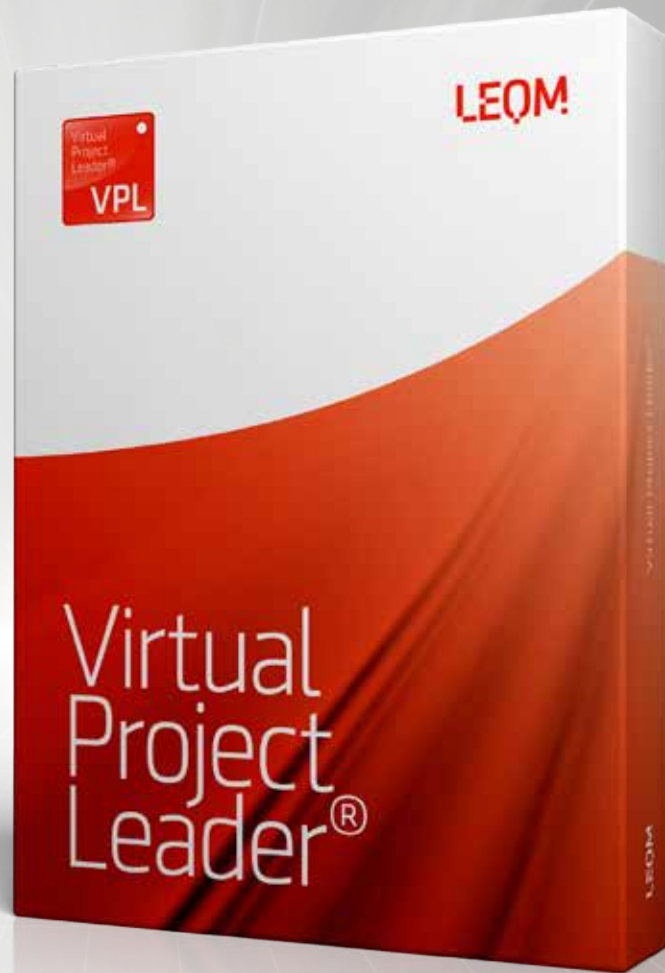
Har du inte anmält dig än? Det gör du enklast på hemsidan:
www.svensktprojektforum.se



*Den 10 maj så ses vi igen på Courtyard
By Marriott i Stockholm. Där arrangerar vi
Projektverktygsdagen 2019. Temat kommer att
vara superaktuellt och publiceras inom kort.*

Per-Olof Sandberg
Ordförande Svenskt Projektforum

Omöjliga
uppdrag
kräver
något
extra.



Projektledningssystem för komplex produktutveckling.

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

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

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

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

Kontakta oss så berättar vi mer.

9.0

Ny version med integrerad resursplanering

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

www.leqm.se

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

LEQM

project management evolution

Årets projektledare Jonas Anund Vogel

Projekt: KTH Live-in Lab – en levande testbädd



Wenells Mats Ragnarsson fick ett samtal med Jonas Anund Vogel, som valdes till årets projektledare 2018 av Svenska Projektakademien.

” Det är svårt att ha projektplaner och strukturer när du inte vet vägen framåt och behöver 'äventyra' dig framåt ”

Jonas är doktorand på KTH och forskar kring hinder för utveckling inom byggbranschen. Ett hinder han identifierade i sin forskning var just den långsamma takten för att testa ny teknik. Innovation sker hela tiden i byggindustrin men det tar lång tid att få den tillräckligt utprovad och validerad så den kan användas brett. Kunde man accelerera test takten så skulle den nya tekniken bli väl beprövad snabbare och snabbare komma till användning.

Projektet som utförts på Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) i Stockholm är en testbädd för att accelerera innovation inom byggindustrin. Själva testbädden är 300 kvadratmeter och innehåller flexibla lägenheter med studenter som bor i dem och forskarna testar ny teknik i deras vardag. Förutom detta ingår kontor och källare med undercentral.

– Med testbädden kan vi få ny teknik testad och validerat på cirka ett år jämfört med de tio år det annars normalt tar, säger Jonas.

Flexibel testbädd

Testbädden är mycket flexibel så man ska kunna genomföra olika försök, testprojekt. Väggarna är flyttbara och ytmaterial kan bytas. Det är fem meter mellan golv och tak så lägenheterna är byggda inne i den ytan med plats under och över för flexibel värme, ventilation och rördragning. Man kan också ändra antalet lägenheter och deras storlek. Källaren är sprängsäker för att möjliggöra försök med kraftvärmeverk och gas samt vätgasgenere-

are: gel



ring. Testbädden är helt bygglovsbefriad och har hundratala sensorer alla uppkopplade trådar med kablar. Detta innebär att man i försök kan visa att trådlöst fungerar lika bra som trådslutet. En 5G satsning med 5G sensorer och automation ingår.

Ett exempel på ett testprojekt är spiskåpor med nya filter för hantering av lukter från bland annat matos. Tanken är att ett ökat flöde och nytt filter ska kunna ta bort problemet med luktöverföring från andra lägenheter genom att ta bort fettpartiklarna som lukten finns i. Detta kan möjliggöra återvinning av frånluften från kök även med roterande värmväxlare. I utvärderingen kombineras resultat från sensorer, från undersökning av partiklar i filter samt mer subjektiva upplevelser av de boende om lukt.

Ta bort allergener

Ett annat exempel som utförs tillsammans med bland annat Karolinska Sjukhuset är att testa hur allergener från katter och hundar kan tas bort i inomhusluften. Detta är angeläget då cirka 15 procent av den svenska befolkningen är allergiska.

En idé som kom upp var en katt- och hundtvätt som kan stå i entrén men den skrinlades snabbt till förmån för att jobba med ventilationssystemet. Det är inte möjligt någon annanstans att bygga om till- och frånluft på olika nivåer i lägenheter, byta och mäta filter, mäta luftflöden, partikelhalter samt kontrollera och styra vartenda flöde överallt.

– Projektet med katt- och hundallergener var det bara att tuta och köra i vår testbädd.

Det som står ut när man pratar med Jonas är hur projektet varit av målsökande karaktär och präglats av stark möjlighetsstyrning av Jonas. Det hela var Jonas idé och det fanns inte några pengar till att börja med. Genom stöd av sin handledare på KTH och pengar från Jonas förra arbetsgivare kom projektet igång. Dessa pengar räckte dock inte utan Jonas gick till Vinnova för att få ytterligare medel, vilket genom Vinnovas krav ledde till att åtta företag till gick in i satsningen för att bygga upp affärsverksamheten kring testbädden.

Tog kontakter

Jonas använde sina och KTH:s kontakter, tre av företagen hade han inte hört talas om tidigare men hade verksamhet med kopplingar till testbädden, till exempel ett företag som jobbade med fasändringsmaterial så man kan lagra värme i fasändring.

– Dom tyckte det var en bra idé så jag lyckades sälja in min målbild om att det här kommer bli någonting bra.

KTH har nyligen gått in med pengar men deras största bidrag hittills har varit att de låtit Jonas hållas. Hans handledare har varit mycket intresserad och engagerad och tyckte projektet var kul. Annars har Jonas jobbat för att skapa förutsättningar internt på KTH till exempel genom att skapa en styrelse för projektet med personer från KTH:s tre av fem skolor för att få det till ett KTH övergripande projekt. Sen har det blivit ett större intresse



och fler och fler involverade.

– Inget i bygget av testbädden har varit normalt, väggarna satt inte ihop med taket på det sätt det brukar med mera, säger Jonas. Jag hade dock en otrolig tur att platschefen hos entreprenören som vann upphandlingen var så kompetent och trevlig.

Entreprenaden flöt på bra men det var en hel del saker som inte kunde bestämmas i förväg. Jonas såg tidigt till att träffa alla de som var på plats, för att skapa en personlig relation och beskriva syftet bakom kraven på byggnationen.

Testa olika material

Normalt föreslår utförarna förbättringar för att få ett bättre flyt i arbetet och göra det mer effektivt och snabbare, till exempel att göra samtliga väggar av samma material. I detta projekt är just syftet att testa olika material och teknik. De ska vara olika så vi kan kolla exempelvis ljudgenomsläpp och ljudupptagning.

– Det är givetvis enklare att bygga delarna på samma sätt, men det är inte poängen, säger Jonas. Hur kan vi veta vad som är bättre om vi tar de delar och material som vi vanligtvis använder.

När den idén väl var förstörd hos utförarna på plats började de ge Jonas återkoppling på hur vi kan göra det på bästa sätt utan att missa syftet. Jonas och planerarna hade förberett bygget i flera år men när man sedan får de yrkesskickliga byggarna på plats så har de många bra förslag och tips som inarbetades.

– Jag har hört så många gånger, så ska man inte göra det, säger Jonas. Då frågar jag, men hur ska vi göra istället och bjuder in dem att bidra. De flesta har velat bidra och därmed också blivit en del av projektets ”quest”.

Han har inte använt speciellt mycket projektplaner och

strukturer i sin roll. En tidplan gjordes 2013 men den har egentligen inte använts. Det har mer varit att använda sunt förnuft och en lång serie av dialoger med intresserade personer. I entreprenadprojektet hade man byggmöten med tidplaner etc men insåg att det inte fungerade att använda dem i detta projekt.

– Vi jobbade tvärtom ofta till exempel med besiktning. De är vana att komma in när allt är klart och göra en granskning. Vi startade en besiktningsgrupp för att se till att det blir korrekt före arbetet startar”.

Få den så flexibel som möjligt

En utmaning var att bygga upp testbädden och få den så flexibel som möjligt. För de som är vana att jobba i byggprojekt var det en stor skillnad till att jobba i detta projektet och de behövde en tid att anpassa sig till förhållandena att mer prova sig framåt under stor osäkerhet.

Nuläget är att testbädden med fyra lägenheter har levererats på utsatt tid. Nästa steg är att ansluta fler testanläggningar från andra aktörer till vår databas. Projektet övergår nu till ett testcenter med mer permanent drift där olika testprojekt och försök kommer att göras.

Jonas upplever att hans ledarskap har präglats av att

- Lyssna in tankar från forskarkollegor och involverade företag för att få med deras önskemål och ideér i projektet.
- Facilitera samarbetet mellan alla parter
- Att hitta olika kompetenser och få dem att arbeta som en grupp, att ge individer tid till dialog med andra utveckla sina ideér

– Där jag kan se att om jag sätter den här personen tillsammans med den personen så kommer det bli någonting bra som går att använda, och så har det till stor del funkat, avslutar Jonas.



Resultatvärdemetoden ger Saab svaret på frågan: **Vart är vi på väg?**

För drygt fem år sedan ingick Saab och Boeing ett partnersamarbete för att designa, utveckla och flygutprova två helt nya jetflygplan, T-X, för pilotträning. Flygplanen ingår i ett avancerat pilotträningssystem tillsammans med simulatorer och underhållssystem. I höstas valde U.S. Air Force att upphandla T-X av Boeing för att ersätta nuvarande T-38 träningsflygplan.

TEXT ANDREAS LINDBERG

Under utvecklingsarbetet med de två T-X flygplanen introducerade Boeing Saabs affärsområde Aeronautics i Earned Value Management System (Resultatvärdemetoden) enligt standarden EIA-748. Amerikanska myndigheter ställer krav på certifiering enligt denna standard för stora order och vissa kontraktsformer. Det är Defence Contract Management Agency (DCMA) som certifierar försvarskontrakt och Boeing är sedan länge certifierade, "det sitter i generna" säger programledningen på Boeing.

Saab behöver egentligen inte följa standarden i affären med Boeing för US Air Force, men ser så stor nytta med

metoden, så man använder den ändå. Saab är dock certifierat genom ett dotterbolag i USA.

Kvalitetsstyrning

Lennart Idegren är Program Quality Manager i detta kontrakt. Där ingår, kvalitetsplanering, styrning och säkerhet bland annat. För att säkra kvaliteten utbildas alla projektledare och linjechefer i hur man arbetar i projekt. Det är Lennart som håller i de utbildningarna. Lennart Idegren ingår i en gruppering inom Saab-koncernen som arbetar med de Saabgemensamma processerna för kontrakt- och projektledning, vilket motsvarar Processägare.

– Syftet är att göra vårt arbetssätt med kontrakt och projekt bättre, enklare, minska riskerna och öka möjligheterna. Och som i detta projekt kvalitetsstyrning, säger Lennart.

– Projektledaren är ju både koordinator och arbetsledare hos oss, säger Lennart Idegren. Vi kör IPT:er (Integrated Product Teams) där vi sätter samman team med olika kompetenser. I linjen har vi en kompetensorienterad organisation, det vill säga att alla som arbetar med samma sak, radat till exempel, sitter i samma sektion. Men deras kompetens kan behövas i olika projekt. Så när vi behöver lösa ett problem sätter vi samman ett IPT för att komma fram till den bästa lösningen, där då radarkompetensen kan vara en del. Vi skapar något vi kallar för funktionskedjor för att skapa den förmåga som kunden, FMV exempelvis, efterfrågar.

Boeing arbetar efter samma modell och i programmet finns ett antal sådana team, så hos dem är Saab ett IPT i deras organisation för ordern till U.S. Air Force.

Resultatvärdemetoden

Resultatvärdemetoden (Earned Value Management) är en metod som egentligen kommer från USA, men nu tillämpas av bland annat Saab. I USA är användningen utbredd och vill man lära sig mer finns Colleagues of Performance Management (CPM) som håller konferenser två gånger per år och utbildar i EVM. Saab började använda metoden då JAS 39 började utvecklas enligt det sätt som utvecklats av bland andra Sven Antvik, som är assessor för IPMA-certifiering och varit med i Svenskt Projektforum i många år.

Aeronautics har börjat tillämpa Resultatvärdemetoden enligt standarden EIA-748 och använder den i sina större projekt. Lennart Idegren utbildar i de teoretiska delarna, det finns även kurser i hur man implementerar det i olika verktyg. Det är framför allt projektledare, tidplanerare och controllers som utbildas, men även en del linjefchefer, eftersom metoden berör de flesta.

I korthet går metoden ut på att mäta resultatvärdet (earned value), som är ett mått på den tekniska progress för färdigställande av resultatet som ett projekt har. Denna progress kan sedan jämföras med den planerade progressen. Progressen mäts i pengar. Man ser då om man ligger före eller efter i tid, man får också verkliga kostnader för den tekniska progressen och kan jämföra med den planerade kostnaden (budgeten) för denna progress.

Eftersom resultatvärdet är en funktion av progressen för färdigställande av resultatet så kan man i varje projekt, eller i delar av det se hur man ligger till i tid och kostnader. Genom att ha denna kontroll kan man lättare sätta in insatser i god tid om ett projekt börjar halka efter. Ju tidigare man kan se störningar, desto mindre negativ effekt får de på resultatet.

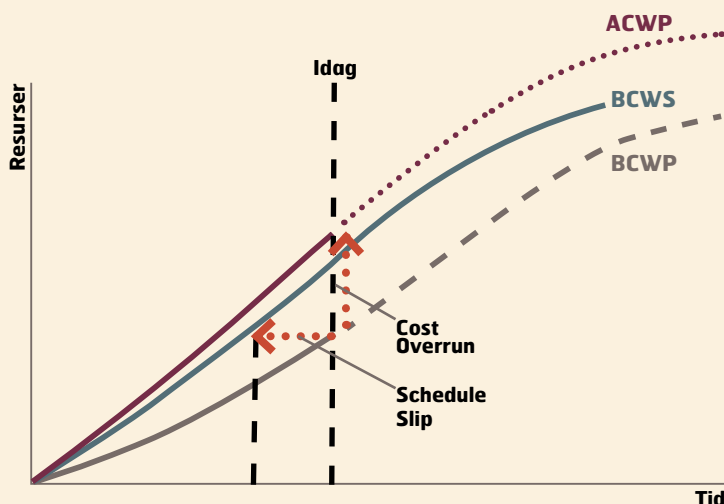
Nyckeln i projekt

Man brukar säga att nyckeln att lyckas i projekt är planeringen. Nyckeln till planering hos Saab är WBS (Work Breakdown Structure). Den ger svar på frågor som: Vad är det vi ska leverera för att uppnå projektets mål? Vilket arbete är involverat för att leverera resultatet? Man kan kalla detta den tekniska planeringen, vilken skapas i samarbete mellan projektledare och systemingenjörer. Det är en slags kalkyl av helheten som görs innan projektet sätter igång. WBS:n, vad som ska levereras, bryts ner till arbetspaket och fördelas på projektorganisationen, vem som ska leverera, Projektorganisationen kallas OBS (Organization Breakdown Structure) och fördelningen av arbetet Responsibility Assignment Matrix (RAM).

För att uppfylla krav på vad som ska levereras krävs ju en viss mängd arbete, så klart. Det kan vara krav på produkten, eller krav på dokumentation.

Ett arbetspaket är idealiskt en till tre månader och utförs av en arbetsgrupp/ett team. Arbetsgruppen kan arbeta med flera arbetspaket. Varje arbetspaket definieras med vad man ska leverera, vilken budget som behövs, hur lång tid det tar och vilka förutsättningar som behövs för



**BCWS = Budgeted Cost of Work Scheduled**

Budgeterad och periodiserad kostnad för produktutvecklingsarbetet. Arbetet planeras i form av arbetspaket som läggs ut i tiden.

BCWP = Budgeted Cost of Work Performed

För varje helt eller delvis levererat arbetspaket tillgodoräknar man sig budgeten för det genomförda arbetet.

ACWP = Acual Cost of Work Performed

Kostnad för det genomförda arbetet.

Vi ser hur mycket arbete som är avrapporterat som levererat och vi kan jämföra när vi hade planerat vara klara med detta arbetet. I diagrammet ser man då i detta fallet en försening "Schedule Slip".

Vi ser kostnaden för det avrapporterade arbetet och kan jämföra med budgeten för det arbetet. I diagrammet ser man då i detta fallet ett kostnadsövertag "Cost Overtun".

Det vi kan se i diagrammet är inte bara budget och upparbetade kostnad utan också **hur ligger vi till med produktutvecklingsarbetet.**

att starta paketet. För att kunna genomföra ett arbetspaket behöver sedan resurser och kompetens/människor allokeras. Så innan man drar igång ett arbetspaket måste man se till att alla dessa saker är uppfyllda, det kallar Saab att startsäkra arbetspaketet.

Kostnader och tid i ett diagram

De stora fördelarna med att mäta efter resultatvärde är att man tar hänsyn till progress på resultat, kostnaderna för denna progress och tid när progressen är uppnådd. För att kunna styra ett projekt måste man kunna styra på de enskilda delarna, därför mäter man resultatvärde på varje arbetspaket. Genom att mäta på varje enskilt arbetspaket kan man spåra var det gick bra eller var det inte gick som man tänkt sig. Saab arbetar i Antura Projects med resultatvärdemetoden.

Allt eftersom arbetspaketen färdigställs sätts progress och del av resultatvärdet tillgodoräknas, när arbetspaketen är klara tillgodoräknas hela resultatvärdet. Totala Resultatvärdet kan jämföras med planerade budgetvärdet och på så sätt visa hur man ligger till i den tekniska progressen.

På arbetspaketen skriver projektmedlemmar tid och alla kostnader tas upp.

– Summerar vi alla arbetspaket så får vi den verkliga totala kostnaden och den tekniska progressen, berättar Lennart Idegren. De jämförs med den planerade totala kostnaden och den planerade tekniska progressen. Om dessa stämmer överens är det inga problem, men om det finns en differens är det i detta system lätt att härleda var, i vilket delprojekt eller i vilket (eller vilka) arbetspaket som differensen uppstått. Det blir en tidig varning, vilket gör att man kan styra upp och justera, innan det går för långt.

Rapporterar till USA

Resultatvärdemetoden är inte bara ett internt hjälpmedel för att utvärdera projekt. Resultatvärdet rapporteras även till de amerikanska myndigheterna (i de projekt som är tillräckligt stora) månadsvis.

Betalningen för uppdraget är kopplad till det resultat-

värde man uppnått, det vill säga den tekniska progressen.

Det forskas mycket på resultatvärdemetoden, framför allt i USA. Det visar sig att den prestanda som projektet uppvisar efter 15 procent av projektets gång är starkt korrelerad med det slutliga resultatet av projektet. Man kan förbättra sig något, men max 10 procent. På så sätt får man verkligen en tidig varning om hur det kommer att gå, genom resultatvärdemetoden.

– Att arbeta med resultatvärdemetoden bygger på traditionell projektmetodik. Det som tillkommer är hur man mäter på respektive arbetspaket, säger Lennart Idegren. Och hur man analyserar resultatet.

Ont om tid kan kosta

Många har gjort som oss att planera och följa upp planen i ett system, samt budgetera och följa upp kostnader i ett annat system. Det är inte säkert att budgeten håller bara för att man håller tidsplanen. Om det blir ont om tid i ett projekt kanske man sätter in mer personal, men personal kostar pengar. Man uppfyller sin deadline, men det kostar i resurser.

– Vi är nu inne i transformeringsfasen där allt läggs in i IT-systemet från Antura Projects, säger Lennart Idegren. Detta kommer att medföra en hel del rationaliseringar, i och med att vi slipper en del administrativa uppgifter. Planering av hur produkten ska växa fram kopplas till tidsplaneringen och kostnadsplaneringen samt sammanförs i ett och samma system.

Rapporteringen skapas automatiskt ur IT-verktyget. Det som är nytt är att förstå och kunna analysera resultatet. Rapporter kan tas ut för ett team, ett arbetspaket, ett delprojekt, eller ett projekt. Man väljer den nivå man är intresserad av.

– Med resultatvärdemetoden får man kontroll över flera parametrar i ett och samma diagram. Vi kan alltså se vad vi har åstadkommit för teknisk progress i förhållande till den planering vi gjorde. Och vad har den tekniska progressen kostat i förhållande till den planering vi gjorde. Förhållandet mellan tid och pengar är egentligen inte märkvärdigt, det som är speciellt är att man kan se det i förhållande till den tekniska progressen.

Projektleddare högvilt på gig-ma

TEXT PIA LUNGGREN



Gig-ekonomi är ett samlingsbegrepp för den flexibla arbetsmarknad som kännetecknas av korta påhugg, eller gig. Omkring 162 miljoner människor i Europa och USA, 20–30 procent av den arbetsföra befolkningen, försörjer sig på någon typ av gig. Andelen förväntas öka. (McKinsey, Oxford Internet Institute) I Sverige är siffran 28 procent. Bemanningsföretaget Manpower har räknat ut att nio av tio svenskar, 87 procent, kan tänka sig att bli konsulter eller "gigsters".

Den arbetsmarknad som under lång tid byggts upp i Sverige håller nu på att utmanas av ett nytt format som erbjuder flexibilitet, effektivitet, spetskompetens och matchningsfokus. Det finns många begrepp för denna nya arbetsmarknad där några av de vanligaste är On-demand-ekonomi, delningsekonomi och gig-ekonomi.

Vi ser idag tre primära grupper av gisters; Heltidsgistern – som drivet eget företag och på heltid frilansar för olika uppdragsgivare. Deltidsgistern – en person som har en annan huvudsysselsättning till exempel studier eller annat deltidjobb. Samt Gig-företaget – en grupp av fåmansföretag med två till fem medarbetare som tillsammans erbjuder sina tjänster var för sig eller som en helhetslösning.

Drivkrafter som bidrar till utvecklingen mot en ny arbetsmarknad är omvärldsförändringar, globalisering och nya kundbeteenden. Digitalisering och automatisering förändrar inte bara kunders beteenden utan förändrar också kompetensbehoven på arbetsmarknaden. Viljan att driva eget och styra sin egen tid ökar också. Och slutligen: nya verktyg och plattformar skapar nya möjligheter för matchning mellan kompetens och organisationers behov.

Behovet av flexibilitet har till exempel banker och mediebranschen varit de första att känna av. Sedan SVT:s monopol avskaffades och TV3 och TV4 var först ut att träda in på marknaden och producera egna program har succesivt TV-branschen förändrats till en produktionsbransch, där man tar jobb i olika produktioner i olika bolag oavsett vilken kanal eller plattform programmen sänds på.

Grunden i gig-ekonomin är att arbeta uppdragsbaserat. Detta innebär att fokus ligger på att hitta den "gigster" som baserat på kompetens, personlighet, värderingar etc, är bäst lämpad för att utföra ett definierat uppdrag. Denna förflyttning harmoniserar väl med den generella förflyttning vi ser på företag idag att bli mer projektorienterade med nätverksstrukturer och mindre linjestyrd. Att matcha och tillföra den specifika kompetens som behövs är gig-ekonomins styrka och funktion.

På så sätt kan företag komplettera den egna personalen som agerar kulturbärare och säkrar att projekten genomförs i linje med företagets vision och mål med drivna specialister som kommer att tillföra kompetens och effektivitet. Gig-ekonomins utveckling är nära relaterad till digitaliseringen. Dels för att de digitala verktygen gör det enklare att utföra själva jobbet på distans och därmed att vara frilansare istället för anställd. Men också för att digitaliseringen har skapat en ny marknadsplats online, med hjälp av nya appar och plattformar där köpare och säljare kan matchas mot varandra på ett helt annat sätt än tidigare.

Den internetbaserade taxi- och samåkningstjänsten Uber är ett exempel. Kunder och förare hittar enkelt varandra via appen. Uber-chaufförer är inte anställda av företaget, utan ses som fria yrkesutövare, och det är också förhållandevis lätt att bli chaufför. Andra exempel på denna digitala marknad är den amerikanska frilans-

arknaden



plattformen Upwork, och onlinemarknadsplatsen Airbnb, som är till för uthyrning av boende.

All ny lagstiftning, nya tekniker som AI och alla digitaliseringsprojekt har gjort att projektledare är högvilt på marknaden. Enligt en rapport från Brainville, ett företag som driver en mötesplats för uppdragsgivare och konsulter, som har gjort en djupdykning i sina data över första halvåret 2018, beskriver vd Manuel de Verdier. Det mest anmärkningsvärda just nu är den stora efterfrågan på projektledare, något som dessa också är medvetna om, då de tillhör den konsultkategori i rapporten som begär allra mest pengar för en konsulttimme, 929 kronor i snitt.

Den här undersökningen visar också att konsultmarknaden i huvudstaden är glödhet. 71 procent av de utannonserade uppdrag återfinns i Stockholm, 11 procent i Västra Götaland och 7 procent i Malmö/Lund. Det här kan dock till viss del förklaras av att Stockholmsmarknaden är mer benägen att använda sig av marknadsplatser som Brainvilles och konsultförmedlare, men det står ändå klart att aktiviteten i Stockholmsregionen är extremt hög. Enligt undersökningen beror det dels på alla teknikbolag som vuxit fram i Stockholm och som nu desperat söker kompetens och dels på att det byggt upp många lösningar där som gör det enkelt att gå in i "gig-ekonomin" och

Urval av delningstjänster

Bonsai, Selfie-jobs och Yepstr: förmedlar extrajobb till unga och studenter
Drivenow, Snappcar och Gomore: bildelningstjänster
Co-Grow: tjänst för trädgårdsdelning
Desk Doubler: förmedling av kontorsytor
Fruktkartan: öppen databas för gratis frukt
Handiscover: förmedling av semesterboende för personer med fysiska begränsningar
Homii: boendeförmedling inom bekantskapskretsen
Hyber: delning av barnkläder mellan familjer
Hyglo: delning av prylar som till exempel verktyg
Invitationsdepartementet: sammanför den som vill bli bättre på svenska med andra som pratar flytande svenska över en middag
Karma och Res Q club: kopplar ihop restauranger och butiker med konsumenter för att sälja mat som håller på att bli gammal
Qasa: förmedlar lägenheter till företag och privatpersoner
Sellpy: hämtar och säljer oönskade prylar mot provision
Taskrunner: förmedlar hjälp med enklare uppdrag mellan privatpersoner
Tiptapp: hämtning av avfall och oönskade prylar

nätverka och hitta uppdrag.

Slutligen, den frihet som kommer med att kunna välja sina uppdrag skapar samtidigt behov av att själv skaffa trygghet som till exempel inkomstförsäkring och pension.

Så blir du en konkurrenskraftig gigster

1. Bygg ditt personliga varumärke

En framgångsrik gigster har ett starkt personligt varumärke och arbetar aktivt med att underhålla och utveckla detta varumärke. Att ständigt arbeta med att förbättra sin profil på Communitys och plattformar. Arbeta med att lyfta fram de saker som gör dig till en stark partner till företag som söker din kompetens. Var tydlig med att lyfta fram just dina starkaste kompetenser, det är svårt att vara bäst på allt. För en aktiv dialog med din uppdragsgivare för att säkerställa att du får ratings och omdömen som publiceras på din profil efter genomförda uppdrag.

2. Var alltid påläst

Även om dina gigs är av uppdragsbaserad natur kommer det alltid att vara en styrka om företagen upplever att du är påläst. Att kunna påvisa kunskap om till exempel företagets verksamhet, värdegrund och den industri man verkar inom ger dig en starkare position.

3. Var alltid grym!

Som gigster kan det vara skönt att ha några kunder som man har en

god relation till där man får återkommande uppdrag som ger en stabil grund. Var en pålitlig partner som levererar i tid och av god kvalitet. Om du är osäker på att du löser den uppgift företaget vill anlita en gigster för välj då hellre att stå över denna rundan, kompetenshöj dig och ta nästa uppdrag av samma karaktär.

4. Bygg ett starkt nätverk

Som gigster så är ditt nätverk en av dina absolut största tillgångar. Att få grymma omdömen på genomförda uppdrag är bara en del i detta. Att vara aktiv och hjälpa andra gigsters i Communitys blir därför en viktig parameter för att bygga detta nätverk. Välj att se andra gigsters som dina kollegor som kan hjälpa dig att stärka och utveckla din kompetens och ditt varumärke.

5. Ge inte upp!

Du kommer inte att få alla uppdrag som du ansöker till och det är helt okej. Att du inte får uppdraget denna gång betyder inte att du är borta på alla liknande uppdrag i framtiden. Fortsätt att jobba med din profil, ditt nätverk och dina omdömen så kommer du att vara en ännu starkare kandidat vid nästa tillfälle!

Källa: Gignation

Hållbart ledarskap

Är du en bättre ledare än andra? Har du ett hållbart ledarskap? Under konferensen Projektforum 2018 skattade publiken sitt eget ledarskap som en fyra på en femgradig skala, medan de ansåg sin närmaste chef ha ett hållbart ledarskap på 3,2. Något som stämmer väl överens med en amerikansk undersökning som visar att 77 procent av chefer anser sig engagera och motivera sin personal, medan 82 procent av deras personal inte håller med.

TEXT ANNA BELLMAN



Anna Bellman intervjuar Johanna Wiking från Ica och Cecilia Rothschild från Mum consulting.

I en tid när allt går fortare, mer ska hinnas med, effektiviseras och förbättras, hur ska det gå att både leda sig själv och andra och samtidigt må bra?

Jag har ett fantastiskt jobb på så många sätt när jag modererar olika typer av konferenser och får träffa så många kloka och intressanta människor. Men det är inte ofta jag på en och samma dag får så många nya insikter som under årets Projektforum. Faktiskt. Och jag känner mig nog lite mer ödmjuk efter konferensen än före. Visst har jag förstått att jag har mycket att utveckla, men att det är så mycket...

En reflektion är detta med närvaro, som många av talarna berörde. Martin Ström från Potential Project gav konkreta bevis på hur viktigt det är att träna sin hjärna

för att bli mer fokuserad, balanserad, klarsynt och vänlig. Ja, vänlig. Det gör oss mer framgångsrika. Martin menade att tio minuters meditation om dagen i två veckor kommer att göra en skillnad på hjärnan som märks. Jag lovade att prova. Och jag har börjat. Stapplande, men jag har börjat. Sedan gäller det att fortsätta träna för det är en färskvara.

Ann Hellenius, CIO på Scandic tidigare framgångsrik på Stockholms stad, gav sina sju ledarskapstips (som hon skriver en bok om tillsammans med Per Mosseby). Hon betonade också detta med närvaro och visade på en undersökning som säger att vi bara är närvarande 50 procent av vår tid, vilket betyder att vi är mentalt bortkopplade 50 procent av vår tid på jobbet, och av vår tid med nära och kära. Vilket slöseri! Här finns en grym förbättringspotential.

Jag hade också förmånen att få höra Angela Ahola som talade om ett av mina favoritämnen, hur snabbt vi ger ett första intryck och vilken påverkan det har på våra relationer och affärer. Att om man har glasögon så uppfattas man mer intelligent, men inte lika atletisk och attraktiv (fortsätta kombinera glasögon med linser med andra ord). Torkild Sköld gav med mycket energi enkla budskap, som vikten av att skilja på SAK och PERSON för att kunna leda sig själv bättre. Så enkelt, men så otroligt svårt. När vi fick uppgiften att berätta vilka vi är som PERSON, utan att nämna vad vi jobbar med, vilka intressen vi har eller andra delar som har med SAK att göra, så var det många som fick problem.

Och någonstans där landar jag efter en intensiv dag med 200 projektmänniskor under Projektforum 2018. Att bottna i vem jag verkligen är, att njuta av att få vara delaktig i en tid där så mycket händer utan att förlora mig i stressen över att räcka till för att istället fokusera på att vara närvarande – i varje stund. Det är en start för att kunna leda mig själv, kunna leda andra – och göra det så att det håller över tid.

PPS

utbildningar för lyckade projekt

Dra nytta av våra erfarenheter och lärdomar och gå en utbildning hos oss. PPS utbildningar leds av erfarna och kunniga lärare som gillar öppna dialoger. De hjälper dig med verktyg och kunskap för att lyckas med ditt projekt.

tieto.se/pps

tieto

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 vårens utbildningskatalog på canea.se/utbildningar eller boka din plats idag via utbildning@canea.se eller 010-459 00 11.

- **Projektledning**
Göteborg 25-27 mars • 13-15 maj / Stockholm 15-17 apr • 3-5 juni
- **Projektledarcertifiering - Project Management Professional (PMP)**
Göteborg 8-12 apr • 12-16 aug / Stockholm 10-14 juni
- **Agil projektledning**
Stockholm 2-3 maj • 26-27 juni
- **PRINCE2 Foundation och Practitioner**
För mer info se vår hemsida.

"Kursen Projektledning gav mig verkligen en aha-upplevelse! 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."

Marcus Fogelin
Project Manager R&D,
Väderstad AB



Forskning visar

Agil projekt leda till kom

Karin Bredin har tillsammans med kollegan Cecilia Enberg forskat om hur ett alltför stort fokus på agila metoder kan göra så att företag på sikt förlorar spetskompetens, och hur projektintensiva verksamheter kan motverka detta.

TEXT ANDREAS LINDBERG

Traditionell projektverksamhet utgår från att projektet är avgränsat i tid och berör en begränsad grupp. När projektet är avslutat går projektmedlemmarna tillbaka till sina ordinarie platser i linjeorganisationen. Men den senaste tiden när agil projektledning har fått genomslag på många platser har det fått konsekvenser på hur projektteamet är sammansatt.

Till exempel vill man inte att teamet ska bytas ut så ofta. Team blir mindre temporära och medlemmarna lär sig bättre att arbeta tillsammans. Det blir mer stabila tvärfunktionella arbetsgrupper som består av en lämplig blandning av kompetenser och kan användas i olika projekt, med samma sammansättning.

Tappar specialistkompetens

Ett problem kan då uppstå i verksamheter som är beroende av djupet i specialistkompetens. Om teamet består av flera olika kompetenser, exempelvis IT, ekonomi, teknik och administration, ska man med agilt tänkande kunna hoppa in och hjälpa till med lite av varje inom teamet. Man ska vara snabbriktig och flexibel. Det innebär att teammedlemmarna per definition breddar sin kompetens och blir mer mångsidiga, vilket gör teamet mer självständigt och flexibelt.

Men vad händer då i förlängningen

med specialistkompetensen? Om man bara går från ett projekt till ett annat och aldrig får stöta och blöta de tunga frågorna med likasinnade kollegor? Risken finns att kompetensen urvattnas, samtidigt som mångsidigheten och bredden ökar.

Spetskompetens är ofta viktigt för ett företag, så det borde vara prioriterat att behålla den.

På kort sikt blir organisationen mer effektiv och kraftfull/konkurrenskraftig, men om man inte är vaksam på vad som händer kan scenbilden på sikt förändras.

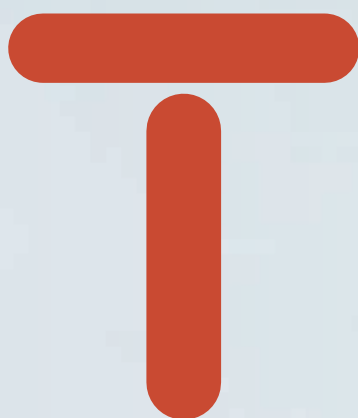
Kompetensutveckling

Lösningen heter förstås kompetensutveckling. Men det måste då ske utanför den agila gruppen, genom stödstrukturer som Communities of Practice, kompetenscentra eller liknande.

Många företag har den här formen av stödstrukturer, men Karin Bredin och hennes kollega Cecilia Enberg kom i sin forskning fram till att kvaliteten varierade.

Om organisationen saknar en strukturerad form för kompetensutveckling finns det många med specialistkompetenser som själva insett detta och sökt vägar för att bibehålla och utveckla sin kompetens. Man bildar grupper tillsammans med andra likasinnade som träffas och diskuterar sina projekt eller problem som dykt upp. Så

ledning kan kompetensförlust



Förstå och kommunicera

Grundläggande förståelse inom flera kunskapsområden och för hur dessa relaterar till det egna området

Kunna och bidra

Specialiserad kunskap och förmåga att bidra inom ett kunskapsområde

individerna kan se behovet, något som däremot företagen inte alltid gör.

Om man inte har ett system för att kompetensutveckla specialisterna inom sina spetsområden, så finns risken att man inte upptäcker det behovet förrän det är för sent, eller för dyrt. I branscher som är beroende av djup specialistkunskap är detta särskilt viktigt.

Bredd och djup

Det behövs både bredd och djup. Både för individen och projektgruppen. Detta illustreras i T-diagrammet här ovan. Problemet är att hitta balansen i att vara specialist med lagom mycket kunskap om närliggande områden, men utan att förlora sin specialisering. Det är inte lätt, men det finns metoder och tekniker för att komma till rätta med det. Eller organisatoriska förändringar som säkerställer att man inte tappar kompetens. Ett sätt kan vara att låta kärnkompetens sitta tillsammans med sina kolleger, även om de arbetar i projekt samtidigt.

Alltså handlar detta mycket om en organisations- och ledarskapsfråga. Hur vi organiserar och vilka stödsystem vi har för att säkerställa kompetens på en strategisk nivå.

Ett väl fungerande Community of Practice kan vara ett effektivt sätt att säkerställa kompetensutveckling med fokus på specialistkunskapen. En sådan grupp kan träffas i möten med jämna mellanrum, kanske efter varje sprint. Om medlemmarna i gruppen får ta med sig sina problem

och uppgifter och arbeta med dessa praktiskt tillsammans med sina specialistkollegor, så upplever de att det är mycket givande. Det kan bli ett konkret arbete med kvalitetsutveckling, utveckling av nya verktyg, etc. På så sätt har man integrerat mötena i själva projektprocessen.

Men de som bara träffas en gång i månaden och lyssnar till ett föredrag, eller om man bara fick ett antal tidningsartiklar eller en bok om sitt specialområde hade det ganska låg inverkan på kompetensutvecklingen.

Skillnader i kvalitet

Så det handlar om skillnader i kvalitet i kompetensutveckling. En skillnad är att i det senare fallet upplevs som en "add-on" aktivitet, medan i det första är en integrerad del. Medarbetarna måste känna att det tillför något och att man arbetar aktivt med problemlösning så man drar nytta av varandras kompetenser. I Karin och Cecilias forskning har man inte gjort några mätningar i en större population utan det handlar om en handfull fallstudier och hur intervjupersonerna upplever att de olika aktiviteterna påverkar dem.

Företag som integrerar möjlighet till utveckling inom sin specialisering i projektprocessen kan på detta sätt bibehålla den strategiska kompetensen, vilket kan vara avgörande för företagets framtid. Med det sagt måste generalisterna få finnas kvar. De är nyttiga på det de kan, flexibla, lättroliga och användbara.

Att leda en agil organisation

Många ledare kan känna sig osäkra på sin egen roll i en agil organisation, eller vid införandet av agila arbetssätt. Ofta leder detta till att man antingen lejer ut förändringen till konsulter eller använder sina gamla betrodda verktyg från projektorganisationen. Båda metoderna riskerar tyvärr att ge olyckliga konsekvenser.

TEXT ESBJÖRN HYLTEFORS, CITERUS

Avsaknaden av tydliga förhållningssätt för agila ledare är något som den agila världen viftat bort allt för lättvindigt. Många ledare har fått höra, eller tyckt sig höra, att "om ni bara inför Scrum och tar ett steg tillbaka så kommer allt att lösa sig". Och den instruktionen – eller egentligen snarast förhoppningen – riskerar att leda fel, oavsett om man förhåller sig skeptisk eller följer den till punkt och pricka.

AGILT PÅ NÅDER

Det första, något mer skeptiska, ledarskapet går ut på att tillåta Agilt, men bara "inom de områden eller avdelningar där det funkar", vilket brukar innebära IT-avdelningen, och enbart "så länge som verksamhetens ramar och regler följs". Detta kan låta rimligt, men gör att förändringen får omöjliga förutsättningar. Om de agila grupperingarna hela tiden måste anpassa sig till den mer traditionellt organiserade delen av verksamheten och följa de regler som är byggda för det gamla sättet att leda, så kommer dessa grupperingar aldrig att nå sin fulla potential. Istället tvingas de återfalla till ineffektiva arbetssätt.

TOTAL AGIL FRIHET

Den andra, motsatta sortens ledarskap bygger på en allt för stor optimism och tilltro till det agila arbetssättet. Självstyrande team och delegerat ansvar ska vara så effektivt – i alla situationer och för alla anställda – så att det inte längre behövs någon ledning. Sätter man bara samman agila team och ger dem fria händer så kommer allt lösa sig till det bästa! Ofta blir resultatet istället en spretig organisation där var och en antingen efter bästa

förmåga "gör lite vad den känner för" eller lamslås av fruktlösa försök att gissa sig till vad som förväntas av ledningen.

PEST ELLER KOLERA?

Av båda fallen ovan kan man lätt dra negativa slutsatser, inte bara om ledarskap utan om agila arbetssätt över huvud taget. De som infört agilt på nåder menar att det agila fick en ärlig chans men att det bevisligen inte fungerar i verkligheten (eftersom det inte uppfyller de traditionella effektivitetsmåten som att hålla budget, leverera rätt funktioner före deadline eller inkomma med en detaljerad planering som garanterat håller). De som istället ägnat sig åt total agilt frihet kommer till samma slutsats, men pekar på att när de försåg sina medarbetare med större frihet, så kom de bara tillbaka och krävde detaljerade svar på exakt vad och hur de skulle använda



sin frihet. Eller så ägnade de sig åt sådant som inte alls låg i företagets intresse.

Den enkla lösningen kan tyckas vara en medelväg, lite av varje. Med den strategin finns åtminstone två allvarliga problem:

För det första riskerar man att hamna i "varken hackat eller malet" eftersom olika delar av organisationen har olika behov. Det finns helt enkelt inte ett enda agilt arbetssätt som passar alla (och frågan är om det är nödvändigt eller ens meningsfullt att eftersträva ett sådant).

För det andra riskerar man att få ett så starkt



tunnelseende i letandet efter den ultimata agila metoden att man missar något viktigt. Nämligen att alla organisationer är olika, har olika mål och har olika mognadsnivå när det gäller agila förändringar. Om man agerar innan man analyserat organisationens nuläge, mål och förutsättningar är risken stor att man hamnar fel.

KONKRETA RÅD

Det finns alltså inte någon perfekt agil metod eller något ultimata agilt verktyg som alltid fungerar. Vad som däremot finns är en verktygslåda med kraftfulla verktyg som – om de väljs ut och används på rätt sätt – kan ge fantastiska resultat om man väljer rätt och de används rätt. Svaret är enkelt men utmanande: ledningen måste lära sig att leda även den agila organisationen eller den

agila transformationen. Här är några konkreta råd för att på komma på rätt väg:

- **Delegera inte bort ansvaret** för en agil organisation eller transformation, vare sig neråt i organisationen eller till en konsult. (Ta däremot gärna in agila coacher som kan guida ledningen under processen och dra nytta av de personer i organisationen som sitter inne med agil kompetens och engagemang.)
- **Börja alltid med att utbilda chefer** och ledare på alla nivåer och fokusera allra mest på att transformera det egna ledarskapet i ledningsgruppen. Att leda en agil organisation (eller en agil transformation) med ett icke-agilt ledarskap är dömt att misslyckas redan på förhand. Ta hjälp av konsulter som utbildar, mentorar och coachar organisationens ledare, men ge inte konsulterna ledarroller. Var beredd på, och välkomna, att nya personer kan träda fram när behovet av ledaregenskaper skiftar.
- **Analysera organisationen** och dess förutsättningar. Välj därefter den strategi som har utsikter att lyckas. Använd olika strategier för olika delar av organisationen. Experimentera er fram; gör mer av det som fungerar och förändra det som inte fungerar lika bra.
- **Förändra inte hela organisationen** på en gång utan börja med de delar som har bäst förutsättningar, så att andra kan inspireras och lära sig från dem. Samtidigt kan ni passa på att visa viktiga agila värderingar, som att ni efterfrågar experimenterande och inte bestraffar misslyckanden utan välkomnar dem som lärotillfällen inför nästa experiment.
- **Lyft speciellt gärna fram och stötta de avdelningar som redan arbetar agilt.** De är pionjärer med värdefull erfarenhet som kan visa vägen för andra. Men kopiera dem inte rakt av. Det agila arbetssätt som fungerar perfekt för till exempel en IT-avdelning fungerar sannolikt inte lika bra i andra delar av företaget.
- **Låt de som påbörjar eller fortsätter sin agila resa få bästa möjliga stöd** för att lyckas, exempelvis genom att styrning och uppföljning anpassas för ett agilt arbetssätt. Fundera på vad organisationen kan göra för dem, inte vad de kan göra för organisationen. Sprid sedan de agila framgångarna och – minst lika viktigt – bakslagen till resten av organisationen. På så sätt kan alla, inklusive de som inte själva arbetar agilt men som behövs för att teamen ska lyckas, börja ta till sig de agila värderingarna.

HJÄLP PÅ VÄGEN

Låter det svårt? Liksom allt annat som kan ge stor vinst krävs en ordentlig insats. Det är dock fullt möjligt att lära sig för den som är nyfiken och redo att ta till sig nya verktyg och perspektiv.

Kommer det ta lång tid? Att bygga upp stor kunskap och lång erfarenhet av agil ledning och transformation tar givetvis lång tid, men resan behöver inte avslutas för att börja ge mycket värdefulla resultat.

Ta kontroll över

Att tid är det mest jämlika som vi har, kan upplevas som provocerande att höra när man har mycket att stå i och när man känner sig som mest stressad. Men sanningen är att vi har alla lika många timmar på dygnet att förfoga över. Det som vi kan påverka är vad vi gör med den tiden som vi har. Ett sätt att få balans mellan arbetsliv och privatliv, kan vara att ta en närmare titt på vad vi gör med den faktiska tiden.

TEXT DANIJELA BENGTSOON, EFFEKTIV NU

Tips på vad du kan göra

- 1** Kartlägg hur du spenderar din tid, till exempel med en tidslogg eller med hjälp av någon app. Då får du en mer realistisk bild av vad du spenderar tid på och kan korrigera så att du inte lägger tid på fel saker.
- 2** Hindra dig från att kasta bort din tid på onödigt surfande.
- 3** Minimera dina avbrott från dina verktyg genom att stänga av pushnotiser/aviseringar.
- 4** Minimera avbrott från din omgivning genom tydlighet. Med till exempel hjälp av Skype eller en liten whiteboardtavla, kan du tala om för din omgivning när du är upptagen/tillgänglig.
- 5** Avväg hur lång tid uppgiften tar att genomföra och planera in när du ska genomföra den. Var hellre tidspessimist när du avsätter tid, så håller du dig med större sannolikhet inom tidsramen!
- 6** Fokusera på en sak i taget!
- 7** Ta en paus när du är klar med en längre uppgift, innan du påbörjar nästa. Använd till exempel kaffesuget som en morot istället för att avbryta dig själv mitt i pågående arbete. "När jag är klar med uppgiften, ska jag ta mig en god kopp kaffe!"

Tips på program

RescueTime - hjälper dig att registrera hur du använder din tid vid datorn. www.rescuetime.com
LeechBlock - du kan ange vilka webbsidor du vill blockera och under vilka tider. Du behöver ha Firefox installerat för detta program.

Tips på appar

Moment - Enbart för Apples IOS - håller koll på hur mycket du använder din telefon.
Offtime - Androidapp som låter dig blockera de appar som distraherar dig, så som Facebook, spel, Whatsapp.
BreakFree - Både för IOS och Adroid. Appen mäter hur mycket du använder din telefon och ger dig poäng som berättar hur beroende du faktiskt är.

er tiden!

” Allt kan köpas,
utom tid! ”



” Tid är det mest jämlika
som vi har. Det är hur
vi använder den som
skiljer oss åt ”

Projektskolan

Projektskolan vänder sig till dig som vill driva ett projekt från start till mål på ett bra sätt och som önskar slippa undan onödiga misstag eller feltramp. Många projekt startas men tyvärr är det inte lika många som avslutas. En del projekt borde kanske inte ha startas alls, medans en hel del istället borde slutföras och färdigställas. Med en bra uppstart och förankring av projektet samt med en god struktur genom hela projektet kommer du att lyckas med dina projekt. Allt handlar om att vi ska kunna koncentrera oss på rätt sak – på projektstyrningen.

TEXT JOHANNA LYCKEN

Den viktiga projektorganisationen

Som projektledare är det viktigt att känna till hur projektorganisationen är sammansatt och vem som är ansvarig. Ta alltid reda på hur det fungerar i just din organisation. Oavsett hur din projektorganisation ser ut så är syftet detsamma: skapa struktur och ordning.

Projektbeställare finns med under hela projektet och spelar en central och viktig funktion. Beställarens ansvarar för säkerhet, risk och affärsnytta. Beställaren initierar projektet, beskriver tydligt projektets omfattning och mål samt ser till att det finns mottagare till projektets leverans. Sammanställningen av beställningen bör konkretiseras i ett projektdirektiv. Projektbeställaren utser styrgruppsmedlemmar och är ofta själv ordförande i styrgruppen.

Styrgruppen är en sammansatt grupp som på en övergripande nivå styr mot projektets definierade mål. Projektledaren ska hålla styrgruppen informerad om status, framfart, motgångar och hinder. Styrgruppen är projektledarens förlängda arm och stöd för att nå framåt i projektet.

Projektledaren styr och levererar det som definierats inom projektdirektivets ramar och

struktur. Projektledaren har ett eget ansvar att se till att ha rätt förutsättningar under hela projektets livscykel. En av projektledarens viktigaste uppgifter är att skapa en gemensam målbild för projektgruppen och vara en god ledare som främjar arbetsro och skapar förutsättningar för att projektgruppen ska lyckas.

Delprojektledare – när projektet är omfattande behövs flera projektledare. När fler än en ledare används är det ännu viktigare med tydlighet. Det måste framgå tydligt vem som gör vad. Vilken delprojektledare har vilket ansvarsområde? Den övergripande projektledningen behöver hållas av projektets huvudprojektledare.

Projektdeltagare – utan projektdeltagare finns inget projekt. Det är viktigt att projektet har en övergripande plan med tydliga mål och tider att förhålla sig till. Projektdeltagarna ansvarar för att genomföra sina tilldelade aktiviteter och för att informera projektledaren om motgångar eller hinder som påverkar projektet.

Att bygga projektgruppen och knyta rätt kompetens till projektet är mycket viktigt! Att skapa förutsättning och arbetsro inom projektet är en av projektledarens viktigaste uppgifter, men mer om detta i kommande avsnitt av projektskolan.



Starta och avsluta projekt

Att sätta igång projekt är ofta lätt, men att starta rätt projekt eller identifiera rätt aktiviteter i ett projekt är svårt. Det kan bli både kostsamt och tidskrävande att styra in på rätt väg igen efter ett felsteg. Därför är det viktigt med en bra plan och en noga genomtänkt idé.

Som projektledare är den bästa stunden när man fått ett okej från styrgruppen och beställaren att stänga. Projektgruppen är nöjd med sin prestation och projektet har levererat ett lyckat resultat. Projektledaren sitter med slutrapporten och projektets sammanställning av lärdomar från projektet. Att avsluta är en härlig känsla – så se till att göra det med *varje projekt*.

Var noga med att tänka igenom projektet i uppstarten. Formulera svar för dig själv på frågeställningar som:

- Vad är mål och syfte?
- Var, när och hur börjar allt?
- Vilka förväntningar finns på projektet och på projektledaren?

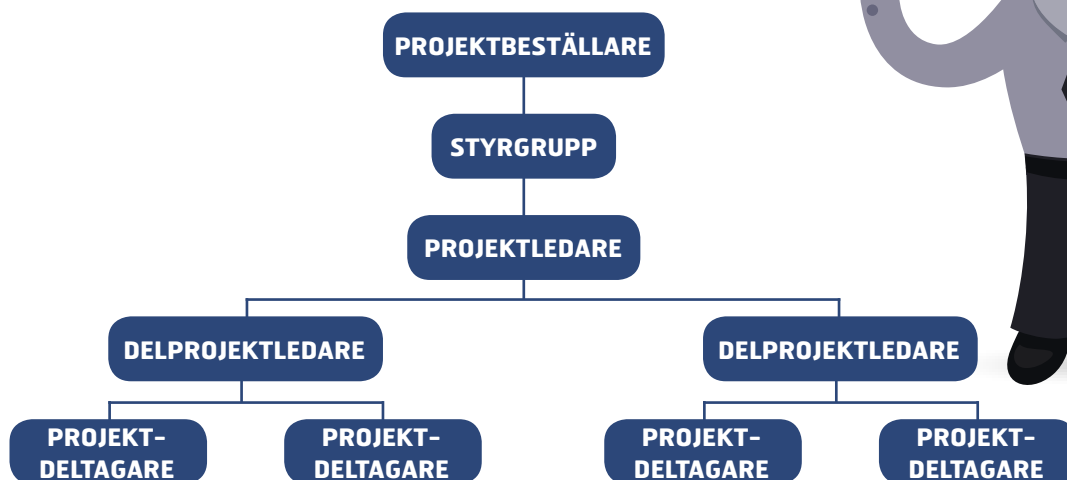
Skriv ner dina egna svar på frågorna och spara dem. Du kommer att ha god användning för dessa tankar under projektet och vid ditt projektavslut.

Kom ihåg att det ibland finns dolda förväntningar och agendor med ett projekt. Försök att identifiera detta tidigt. Det kommer att gynna ditt projekt när du som projektledare är väl förberedd.

Tänk på att:

- arbeta på projektavslutet från den allra första projektdagen
- notera tankar och lärdomar under hela projektet.

Det är betydligt fler projekt som startas än som avslutas. Vissa projekt blir liggande och efter ett tag faller de i glömska. Att starta rätt projekt och prioritera bland verksamhetens alla initiativ är en riktig utmaning. Det här och mycket mer hanteras inom en projektportfölj. Mer om projektportfölj och projektkontor tar vi upp i kommande avsnitt av projektskolan.



Kommunicera!



Kommunikation är viktigt i allt vi tar oss an. Inte minst under ett arbete som ska genomföras under kort tid av en grupp medlemmar som inte annars brukar arbeta tillsammans.

Förkorta ditt budskap. Skala av och skala ner, ta bort onödig information och kommunicera endast det som är viktigt. Ta bort det som är överflödigt eller som inte hör hit.

Förenkla ditt budskap. Använd ord som alla förstår. Använd aldrig ord som du inte själv förstår. Var tydlig och efter muntlig information sammanfatta gärna i en text.

Kräkla inte till det, beskriv ditt problem och någon alternativ lösning.

Förklara så enkelt som möjligt. Se till att informationen går fram.

Fråga och säkerställ att alla förstått.



Event för framtidens projektledare



Foto: Patrik Blom

Anna Johansson



Foto: Niclas Gustafsson

Malin Klintborg



Foto: Stéfan Estrassy

Robert Karjel

Den 12 april anordnar DD Spring ett heldagsevent för unga projektledare på Uppsala Konsert och Kongress i Uppsala. Dagen kommer att bjuda på föreläsningar om självledarskap, hur du vänder din ålder till din fördel, komplex projektledning och hands on workshops för hur du kan utvecklas som konsult och projektledare.

Tre föreläsare kommer att medverka under eventet. *Anna Johansson*, är 27 år och VD med fem års erfarenhet som högsta chef med ansvar för verksamhet och utveckling i ett företag med över 1 000 anställda. Anna kommer att berätta mer om hur hon klättrat i karriären och hur man vänder åldern till sin fördel.

Malin Klintborg från Lantmäteriet är känd för de som var på Projektforum-konferensen i december. Hon fick

Donald Davies Stipendium förra året. I sitt föredrag kommer Malin berätta om vikten av samverkan vid komplexa projekt och hur man kommer fram i tid. Hur kan man leda genom tankeledarskap utan att tappa kreativiteten? Och hur fattar man beslut när ingen får bestämma?

Dagen avslutas med *Robert Karjel*, som har lett en helikopterdivision i Adenviken för att bekämpa pirater och byggt upp en division räddningshelikoptrar i Afghanistan, på uppdrag av FN och EU. Han föreläser om hur ledare kan bygga framgångsrika organisationer genom att väcka individernas egen, inre drivkraft och vilja att ta ansvar för att uppnå något stort tillsammans med andra – trots osäkerhet, rädsla och yttre hinder.

DD Spring förser företag med projektresurser som är i starten av sin karriär. I deras individuella karriärprogram får projektresurserna kompletta färdigheter för att forma sin egen framtid som projektledare. Den unika affärsmodellen innebär att den anställde utvecklas som konsult och projektledare för att sedan bli egenföretagare och partner hos moderbolaget Donald Davies & Partners.

Läs mer och köp din biljett på ddspringdagen.se

Projektvärlden lottar ut två fribiljetter till DD Springdagen

Skicka ett mejl till info@projektforum.se om du är intresserad av att delta i utlottningen. Biljetterna är värda 1 495 kr/st. Senast den 1 april vill vi ha ditt mejl.



IPMA[®]

international
project
management
association

INTERNATIONELL CERTIFIERING

Svenskt Projektforum erbjuder certifieringar enligt IPMA. IPMA, International Project Management Association, är en ideell internationell organisation med över sjuttio nationella medlemsorganisationer.

Enligt IPMAs system bedöms kompetens i tre huvudområden:

- PERSPECTIVE
- PEOPLE
- PRACTICE

Kandidaterna bedöms av två assessorer. Certifieringen genomförs på svenska och följer den internationella standarden ISO 17024.

Med ett projektledarcertifikat från IPMA får du:

- Ett internationellt kvitto på din kompetens
- Definierad kompetensnivå
- En kvalitetsstämpel på ditt ledarskap

Läs mer på www.projektforum.se

IPMAS CERTIFIERINGAR

		Domän		
		Projekt	Program	Portfölj
Nivå	A	Certifierad projektchef	Certifierad programchef	Certifierad portföljchef
	B	Certifierad senior projektledare	Certifierad senior programledare	Certifierad senior portföljledare
	C	Certifierad projektledare		
	D	Certifierad i projektkunskap		

PROJEKTFORUM



MEMBER OF IPMA

Att leda och arbeta i projekt

TEXT MARCUS LINDAHL

Låt mig börja lite dystopiskt och svartsynt. Akademiker gillar det. Vi vill egentligen gå klädda i svart, lyssna på deppiga saker och skriva nyckelromaner. Jag inleder med att säga att projekt är obehagliga och kalla tingestar och sen att många mår dåligt i att arbeta i dem. Detta är högst bekymmersamt och behöver funderas mycket över. Men just i detta fall får dystopin helt enkelt fungera som inledning, fond och kontrast till något betydligt angenämare. Kanske är det rent av en paradox jag försöker synliggöra. Varför paradox? Jo för resten av denna fundering handlar snarast om det magiska och fantastiska, om lek och tävlingslust. Om fantasi. Det handlar om drivkrafter i projektarbete. Dessa drivkrafter är – menar jag – högst påtagliga, starka och personliga. De är nödvändiga men också farliga. Men, låt oss börja med den dystopiska inledningen.

Påstående: Projekt är den mest rationella organisationsprincip vi hittills uppfunnit. Det är i mångt och mycket rationaliseringsrörelsens fader Charles Winslow Taylors dröm. Äntligen en mänsklig maskin för optimalt rationell - läs resurseffektiv - omvandling. Projekt är i grunden konstruerade med det enda syftet att så effektivt som möjligt omvandla tillståndet A till tillståndet B. Låt B vara en ny bilmodell, en massafabrik eller ett världsmästerskap i blandade småhopp. A är avsaknaden av men beslutet att skaffa sig B. Alla processer, verktyg, tekniker och stöd är konstruerade för A till B. Möjligen finns där ett inslag av feedbackloop inbyggt för att i framtiden göra transformationen från A till B ännu effektivare. Jag tänker på processer för lärande i projekt.

Betänk också detta. Projektmaskinens logik är kristallklar i sin enkelhet. Tid. Funktion. Kostnad. Allt som beslutas och görs begränsas och frigörs av och i detta järnhårda triangeldrama. Allt onödigt är bortrensat, allt nödigt är putsat, polerat och kalibrerat.

Okej, säger ni. Kanske håller ni med. Projekt är hyperrationella omvandlingsmaskiner. So what? Det jag funderar mycket över är hur i hela världen så många gladeligen kliver in och blir en del av projektmaskinen. Att bli en

del av denna åtminstone skenbart ohyggligt karga styggelse till maskin som tar våra bästa år och hälsan med om det vill sig illa. Hur står folk ut? Varför går de upp på morgonen? Inuti dessa karga, blanka projektmaskiner knegas det för fullt. Rent ut sagt utav bara helvete. Dag ut och dag in. 9 till 5. 8 till 8. Måndag till fredag. Måndag till söndag. Folk jobbar så de får slaganfall. Kanske inte slaganfall, men många jag pratar med klagar på återkommande sömnsvårigheter, svårigheter att varva ner, axel- och huvudvärk. En del har förmaksflimmer. Inte alla projektörer lider av stressrelaterade åkommor såklart men fler än man kanske vill tro. I alla fall enligt en tysk undersökning jag läste för ett tag sedan.

Men, samtidigt. Njutningen. Suget. Glädjen. Rushen. De rosiga kinderna. Som ni märker lämnar vi nu den dystopiska kajkanten en stund. Samma tyska undersökning pekade också på att väldigt många älskar sitt jobb, sina projekt.

Ni läste kanske Åsa Beckmans artikel i DN "Varför är det en triumf för män att ha yngre kvinnor?" i höstas (DN180831). Där ställde hon frågan vad det är som gör att så många män föredrar yngre kvinnor. Beckman fick en hel massa förklaringar och reflektioner kring frågan (DN180914). En hel del hade med sex att göra, det berättades om kittlande upplevelser men också om bristen på detsamma. Uppseendeväckande om än inte förvånande kanske var de svar som snarast handlade om jakten på en känsla att leva och den gastkramande skrällen för sitt eget åldrande och framförallt framtida död.

Jag tänkte våga mig på en lite försiktigare Beckmanvariant. Lugn, jag är inte på jakt efter era relationspreferenser. Min fråga är kort och gott: **Vad driver dig att leda och arbeta i projekt?** Vad får adrenalin att pumpa? Är det särskilt lustfyllt eller handlar det om att få mat till bordet? Har jag fel? Är det som vilket jobb som helst? Adrenalin och endorfinkranarna öppnas kanske av andra saker.

Jag har så klart egna föreställningar om drivkrafter i projekt. Det handlar tror jag om någon form av lustfylld-



het. Detta tycks ta sig många olika uttryck. Jag ska bara nudda vid tre. Vissa personer som jag talat med – ofta ingenjörer – tycks bli sporrade av att de ser en koppling mellan utvecklingsprojektet de driver och en bättre värld, ofta genom genom teknisk utveckling. Det kan vara mer effektiva batterier eller att man lyckats byta ut ett giftigt ämne mot något annat. De tror verkligen på det de gör. Att det de gör har större betydelse än just en eller annan marknadsandel. Jag tycker om dem. Jag vill nog vara lite som de.

Sen har jag stött på dem som tycks drivas av utmaningen i sig, av att göra något som ingen gjort tidigare. Det spelar mindre roll vad så länge det är svårt, att man får utmana sig själv och andra. Är det tävlingsmänniskorna männe? Min egen favorit bland dessa tävlande är Heikki, min finske hjälte som byggde dieselmotorkraftverk världen över. Han jagade sitt eget rekord att bygga kraftverksanläggningar. Varje projekt, varje gång. Sådana som Heikki tycker jag också mycket om. De gör mig glad. I detta fall av den underbara mänskliga egenheten att alltid försöka överträffa sig. Hoppa högre än igår. Klättra upp där ingen varit och så vidare.

Sen en tredje föreställning om drivkrafter som jag själv är svag för. Vi kan kalla det den romantiska drivkraften. Vafalls tänker ni?! Kärlek på jobbet? Nu blir det Beckman. Jag visste det! Nej, det är inte så jag menar. Vi romantiker – om fenomenet har någon vidare utbredning – dopar vår drivkraft genom att ägna oss åt en mild form av självbedrägeri. Man kan säga att vi fantiserar och dagdrömmer lite medans vi arbetar. Vi låter så att säga lite fantasin ske- na iväg och läcka in i den objektivt ganska lamma tillvaron. Inte tomtar och troll kanske men ondskefulla teknikchefer,

farliga kunder och opålitliga leverantörer. Projektmålet blir lite häftigare, utmaningarna lite svårare och projektet lite äventyrligare. Inte mycket men lite grann, just så mycket att en ganska modest uppgift blir lite skojigare, lite lekfullare. Tänk Alfons Åberg.

Så, varför är drivkrafter viktiga att fundera över?

Man kan ge många svar här. Ett är förstås om vi förstår drivkrafter i projekt så kan vi också både stimulera och bromsa dem när så behövs. För projektets skull, men ännu mer för projektörens. Genom att förstå drivkrafter bättre kanske vi kan bygga mer hållbara projektmaskiner som stimulerar drivkrafterna utan att överladda dem. Med för karga processer blir detta driv en stor riskfaktor. Med processer som ser driv som både önskvärt och farligt blir driv en hållbar resurs.

Så nu tillbaka till den Beckmanianska frågan: Vad driver er att leda och arbeta i projekt?

Har ni tid och lust får ni gärna skriva till mig och berätta om era drivkrafter. Går ni loss på projekt? Vad fantiserar ni om? Stämmer de med mina föreställningar? Ser de annorlunda ut? Skriv en uppsats eller en rad eller två. Alla svar tages tacksamt emot.

Marcus.Lindahl
@angstrom.uu.se

MARCUS LINDAHL

är professor in Industriell Teknik vid Uppsala Universitet. Han bedriver forskning kring ledning och organisation av projekt. Ett större pågående forskningsprojekt handlar om innovation och utveckling i konservativa miljöer och marknader.



Trendsignaler

I samarbete med Noden Trender presenterar ProjektVärlden från och med detta nummer ett antal nyheter om framtiden.



Pappor sätter kollegor framför barn

Pappor i Sverige, främst inom den privata sektorn, har gått på en myt. Anledningen att så få tar ut föräldraledigt är, enligt en ny studie, att papporna är lojala mot sina kollegor och vill leva upp till bilden av den "ideale anställda".

Sverige toppar visserligen ligan över länder där pappor tar ut föräldraledighet – icke desto mindre tar pappor i Sverige ut mindre än en tredjedel av föräldraledigheten. Män som jobbar i den privata sektorn är sämst på att ta pappaledigt.

Studien visar också att den informella arbetsplatskulturen grundar sig i myten om den "ideale anställda", det vill säga den anställde som sätter jobbet före barn och familj.

Forskarna menar att normen som råder är olycklig för alla parter eftersom arbetsgivarna faktiskt skulle tjäna på att uppmuntra män att ta ut sin föräldraledighet.

– De får lojala anställda och de blir attraktiva företag att arbeta i, säger Philip Wang, forskare i psykologi, i ett pressmeddelande.

Kollega

95 000 anmälningar om GDPR

Den senaste statistiken från EU:s alla dataskyddsmyndigheter visar att medborgarna inom EU lämnat in 95 000 anmälningar om brott mot GDPR.

De flesta anmälningar är relaterade till aktiviteter som telemarketing, e-postmarknadsföring och kameraövervakning. Chefen för EU:s dataskydd, Giovanni Buttarelli, säger i ett uttalande att ett mål för 2019 är att skapa bättre samarbeten mellan de nationella dataskyddsmyndigheterna inom EU.

För Sveriges del hade Datainspektionen tagit emot 1 200 klagomål och fått 2400 incidenter inrapporterade den 18 december, vilket var mer än en fördubbling sedan slutet av september.

Computer Sweden



Maria Bauer är utvecklare på Framvik.

Banbrytande svensk VR-innovation

Med en svenskutvecklad Virtual Reality-simulator kan du numera träna på att hantera hotfulla och potentiellt våldsamma situationer i en trygg miljö.

Under sin karriär har Maria Bauer utbildat cirka 150 000 människor i hur man hanterar hotfulla situationer och våldsamma personer. Hon är Sveriges främsta expert på våld i offentliga miljöer och har i snart trettio år arbetat med, handlett, föreläst och skrivit om strategier för bemötande i sådana situationer.

Hennes företag har tagit fram en VR-simulator där man kan träna på bemötande i hotfulla och våldsamma situationer. Styrkan med VR är att det går att träna så verklighetsnära som det bara går. Man upplever samma stress i VR-miljön som i en verklig situation och kan därför lära sig att hantera den", säger Maria Bauer.

Veckans Affärer



Det första intrycket

TEXT YLVA ERIKSSON

Du vet när man går uppför en trappa och inte är beredd på att den tar slut? Hur man liksom trampar i luften efter det där sista trappsteget och nästan ramlar framåt då foten istället landar på golvet. Ett motstånd som plötsligt inte finns där. Så kändes det när jag kom till den lilla thailändska fabriken mitt ute i djungeln och hälsades som "The Hydraulic Expert from Sweden".

Det var vår säljare som hade bett mig åka dit över dagen (från den större fabrik där jag just då var på ett längre uppdrag) och han hade pratat upp mig rejält innan jag kom dit. Vi gick runt i fabriken och de frågade mig intresserat om olika tekniska problem som de upplevde. Jag kände mig lite handikappad av att diskutera hydraulik utan tillgång till deras hydraulschema, men "killgissade" mig fram och tror att jag kunde komma med några användbara råd.

Men mest gick jag runt och var förundrad över att inga av mina vanliga strategier för "första intrycket" behövdes. Och genom det insåg jag att jag faktiskt hade strategier... och att det var strategier som de flesta män troligen aldrig hade behövt använda. Redan då, ett par år efter högskolan ("hydraulic expert"... kanske inte...) hade jag hunnit lära mig hur man placerar sig på kartan i folks huvuden under första mötet med dem. Visst kan klädseln hjälpa till, men även en kvinna i blåkläder och hjälm är oteknisk och underordnad tills motsatsen är bevisad.

Min strategi är att använda ord som visar att jag kan något. Ord om tekniken vi ser framför oss, om branschen, eller i vissa sammanhang snarare om ekonomi eller management. Ibland blir det krystat, som när jag möter underleverantörens chef ute på en stor grusplan där det bara finns de ihopsvetsade stålbalkar som de levererar: "Vilket A-mått har ni här i svetsen, är det 5 mm." Men efter det har jag

gått från "kvinna" till "tekniker" i hans ögon, och steget till "projektledare" är då oftast lättare att ta. Det kan räcka med att börja prata om tidplanen, för ingen annan än en riktig projektledare anser att det ens är ett samtalsämne!

Nu, typ två decennier senare, när jag kontakter nya människor på telefon, har jag oftast ännu kortare tid på mig innan jag blir avfärdad som Ännu en telefonförsäljare! Då behöver man hjälp av sitt nätverk, och så LinkedIn för att se hur det överlappar andras nätverk. Lite name dropping helt enkelt: "Kalle tyckte att jag borde kontakta dig". Om inte annat känner de sig tvungna att lyssna ett par minuter för sin kompis Kalles skull.

Men kolla alltid först med Kalle! En del använder LinkedIn ungefär som Facebook och kan addera både frugans studiecirkelkompis och sonens hockeytränare som vänner. Och när jag kollade med personen som jag trodde var den perfekta referensen för att kontakta en viss fabrikschef, kröp det fram att de hade haft en affär ihop...

5 tips

- Få någon att prata positivt om dig, innan mötet
- Klä dig efter situationen, blåkläder, kavaj eller något annat?
- Ställ en fråga med fackuttryck eller jargong, från branschen
- Det vanliga: stå stadigt, fast handslag och sänk röstens tonhöjd
- Referera till en gemensam bekant, men kolla alltid först att hen vill rekommendera dig!

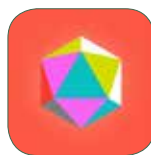
Appar för alla



Årets dagar

Nordiska Museets app Årets Dagar är en utmärkt källa för den som gillar gamla och nya högtider. Bokstavligt talat en app för kalenderbitaren. Nordiska museet, som givetvis sitter på en rätt stor kunskapsbas om svenska traditioner och högtider, har här tillgängliggjort den i appform. Här får vi fakta och historik om både kända och numera okända högtider.

Det hela är dessutom väldigt snyggt och smakfullt presenterat, vilket naturligtvis inte är ett måste för en app som i grunden presenterar text, men som ändå förhöjer upplevelsen en smula och gör att man gärna har appen på sin mobil i stället för att hitta motsvarande information på Wikipedia.



Reporter

Appen ställer dig ett antal frågor varje dag i stil med Var är du? eller Vad gör du? för att sedan analysera bland annat ditt beteende och din produktivitet vid olika tidpunkter.

Appen kostar 40 kr och finns endast för Iphone.



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.



Dark Sky

Dark Sky är en väderapp som låter dig hålla koll på bland annat stormar och oväder. Appen ger detaljerade väderprognoser med information om vindhastighet och luftfuktighet precis där du är. Dark Sky kostar 3,99 dollar och finns enbart för iOS.



Glove

Appen hjälper dig att välja rätt nätverk beroende på var du befinner dig. Glove berättar vilken leverantör som har bäst täckning samt hjälper dig att få ett bättre erbjudande. Än så länge finns appen bara i beta-version och kan således bara användas på ett fåtal platser, bland annat New York, San Francisco och Israel. Appen är gratis och finns för Android.



Cycloramic

Efter att appen visats upp i programmet Shark Tank stack nedladdningarna iväg rejält, bara en timme efter att investeringsprogrammet sändes hade den laddats ner 100 000 gånger. Appen låter dig filma i 360 grader utan att använda händerna. Med hjälp av telefonens vibrationer kan telefonen snurra ett helt varv medan den filmar. Appen kostar 1,99 dollar och finns för iOS.

Styrelseledamoten **Stefan Nordström:**

Svenskt Projektforum behövs

Vad arbetar du med?

Jag arbetar på Sweco som konsult och gruppchef med projekt och uppdrag inom industrin, vilket innebär i huvudsak produktionsanläggningar och system som är kopplade till basindustri, energi, vatten, avlopp och avfall.

Min uppgift är få rätt saker gjorda i rätt tid med rätt kompetens från vår sida på Sweco, oavsett om det är ett kort uppdrag eller ett större åtagande som sträcker sig flera år.

Som uppdragsledare och projektledare innebär det att se helheten inom många olika teknikområden.

Vilka framgångsfaktorer är viktiga för att lyckas med projekt?

Att se till vad syftet är med projektet och vad man vill uppnå med tänkt budget och resurser och tillgänglig tid.

Fokus är naturligtvis miljö- och energifrågor tillsammans med den industri vi har idag. Här finns många utmaningar för

både energiproduktion, kraftdistribution och i själva industriproduktionen. Sedan är naturligtvis digitalisering, automatisering, nya produktionsmetoder och säkerhet.

Ytterligare faktorer som kommer att snabbt påverka hur konkurrenskraftig industrin är.

Hur tror du att projekt kommer att bedrivas i framtiden?

De stora projekten inom infrastruktur, industri och energi kommer att behöva ta större hänsyn och involvera fler parter till samverkan inom miljö- och energifrågor. Samtidigt sker en ökad globalisering med nya influenser.

Ett stort kontaktnät och informationsutbyte kring samverkansfrågor blir ännu mer viktigt för framtida projekt. Det betyder att man bör ha en gemensam värdegrund och verktyg oavsett var man är, kommer ifrån eller vilka teknikområden man jobbar inom. Då behövs plattformar

som IPMA och Svenskt Projektforum som kan bistå med utbildningar, standarder, kontaktnät och så vidare.



Stefan Nordström

Hur ser du på en kommande lågkonjunktur?

Senaste tiden har det pratats om kommande lågkonjunktur, men inom de områden jag jobbar så är signalerna inte där, snarare tvärtom. Så ska man jämföra med idrotten så pågår tävlingarna för fullt.

Däremot så kan det vara bra att planera för kommande nedgång inom vissa branscher då investeringar inom produktions- och kompetensutveckling bör öka istället.

Satsningar på att bli bättre görs ju oftast mellan tävlingarna, inte under dessa. Så snart finns tid och medel för investering, förbättring, träning och certifiering.

CERTIFIERING

B NIVÅ

Ulrika Bengtsson, Akademiska Sjukhuset
Jesper Bennhult, Vattenfall
Michael Bergmark, Quintus Technologies
Peter Bergstrand, Level 21 Management
Veronika Chromik, Cygate
Marianne Henke, Jästbolaget
Markus Johansson, Atea Sverige
Peter Larsson, Sveriges Radio
Kristina Madsén, ÅF Industry
Katarina Morsk, Quintus Technologies
Annika Nilsson, Saab Kockums
Vidar Sandström, ÅF Infrastructure
Carl Silverhult, Quintus Technologies
Marcus Törenholt, Recommit
Simon Wennberg, Fresenius Kabi
Daniel Wilén, Sigma IT Consulting

C NIVÅ

Gunilla Engdahl, SLL Stockholms Läns Landsting
Cecilia Dahlskog, Sweco Rail
Artan Morina, Tieto Sweden
Frida Petersson, Enfo
Lena Riedel, Sweco
Jeanette Zetterström, Mevex

D NIVÅ

Anneli Bylander, Halmstads kommun
Magnus Ahl, Preem
Anna Björk, Halmstads kommu
Nermina Duzel, Akzo Nobel
Rolf Elmteg, L13 Design
Sofia Erlöv, Halmstads kommun
Anna-Lotta Forsman, Forefront Consulting
David Fouhy, Sweco Civil
Elin Friberg, WSP Sverige
Christoffer Geertsen, Preem

Billy Gidö, Mörbylånga Kommun
Malin Haglund, Forefront consulting
Emmy Hall, Evry Sweden
Patrik Holmberg, Upplands Energi
Josefine Jadstrand,
Pierre Khalil, Mittuniversitetet
Artur Lauritzen, WSP Sverige
Marcus Linder, GameStop Sweden
Sandra Löfberg, EVRY
Patrick Moldenhauer, Chalmers tekniska högskola
Hillevi Nyberg, One Agency Sweden
Vilhelm Nygren, Forefront Consulting
Thomas Olsson, Preem
Anna Pramsten, Helm
Marcel Sandaklie, ÅF Industry
Tobias Sandberg, Xenit AB
Jennifer Skogh, Tornstierna, Evry Sweden
Karolina Skoglund, WSP
Martin Sundkvist, Samsung Electronics
Anton Svensson, Sigma ITC
Fredrik Svensson, Atea Sverige
Faraj Tammo, Preem

PROJEKT
VERKTYGS
DAGEN **2019**

Projektverktygs- dagen 2019

10 maj äger Projektverktygsdagen rum. Marknadens hetaste projektverktyg under ett tak! 1 dag – mäsas och seminarier i ett! I år är vi på Courtyard by Marriott i Stockholm. Läs mer och boka din plats på www.projektforum.se

Nätverk Väst 6 mars

Missa inte årets första träff i Göteborg. Läs mer och anmäl dig på www.projektforum.se



Årsmöte 2019

Dag och tid: 11 april, klockan 15.00
Plats: Svenskt Projektforum, Svärdvägen 9 i Danderyd. *Välkommen!*
Motioner ska vara kansliet tillhanda senast 14 mars. Sänd till info@projektforum.se
Läs mer och anmäl dig till mötet på www.projektforum.se

**Följ oss i
sociala
medier!**

**Sök efter Svenskt
Projektforum på**



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



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



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: 3-5 april

Göteborg: 26-28 april

Örebro: 10-12 april

Praktisk Projektledning – Att leda

Stockholm: 13-15 maj

Göteborg: 22-25 maj

Örebro: 8-10 maj

Practical project management, planning (eng):

Stockholm: 20-22 mars

Projekt – Practical Project Management, managing

Stockholm: 13-15 maj

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



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

Intro i proj.arbete: 18 feb, 8 april, 11 juni

Projektägarutbildn (möjl t cert): 11 feb, 2 april, 4 juni

Effektivt styrgruppsarbete: 11 feb, 2 april, 4 juni

Proj.styrn vid kund- & lev.relation: 20 feb, 10 apr, 13 juni

Effektanalys (metodik): 12 feb, 3 april, 5 juni

Projektledarutb (möjl till cert): 18-19 feb, 8-9 april, 11-12 juni

Proj.ledarutb för erfarna proj.led (inkl cert): 6 mars, 25 april, 23 maj (1/2dag)

Proj.styrn vid agilt arbete: 20 feb, 10 april, 13 juni (1/2dag)

Projledarskap – kom och samarb: 21 feb, 11 april, 14 juni

Chefsutb – Förändringsstyrn: 13 feb, 27 mars, 14 maj

Portföljstyrning: 5 mars, 4 april, 22 maj

Programstyrning: 13 mars, 24 april, 3 juni

Förstudiearbete: 20 mars, 8 maj, 18 juni

Smartsheet Proj.verktyg (grund): 15 feb, 12 april, 15 maj, 17 juni

Se utförlig kursinfo samt onlinekurser på www.pejl.se



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

PPS, Steg 1 grundläggande Projektstyrning (3 dagar)

Stockholm, Göteborg, Malmö och Linköping

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

PPS, Steg 2. Fördjupad projektstyrning (3 dagar)

PPS, Projektledarskap. Ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)

PPS, 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 dag)

Även företagsinternt enligt överenskommelse.



LC²
0730-76 90 56 office@lc2.se
www.lc2.se/projektledning

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

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

Grundkurs i projektledning – som e-learning, 20 h

Certifieringskurs i Projektledning IPMA-D
– som distanskurs, 80 h

Certifieringskurs i Projektledning PMI-PMP
– som distanskurs, 350 h

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

Preparandkurs PMI-PMP – på distans, 320 h

Fortsättningskurs i projektledning – som e-learning, 30 h

Projektledarskap – som e-learning, 12 h

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

Preparandsimulatore X-AM IPMA-IKM 4, 10 h

Preparandsimulatore 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: 15 oktober 2019

Malmö: 2 oktober 2019

Göteborg: 13 mars, 23 oktober

Kalmar: 5 mars, 8 oktober

Projektledarutbildning, intensiv 5 dagar, varav
3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap
Ronneby Brunn: v 21 2019. Stockholm: v 19 2019.
Malmö: v 20 2019.

Preparandkurs inför IPMA C och B
2 dagar Stockholm, Ronneby

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

Mer information hittar du på vår hemsida
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 och Stödja projekt (1 dag)
Stockholm, Göteborg

Alla kurser, inklusive anpassade kurser, kan
naturligtvis genomföras företagsinternt
Kontakta oss för mer information.

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

Certifierad projektledare (12 dagar)
Start mars och september 2019

Att arbeta i projekt (2 dagar)
Luleå, Sundsvall eller företagsintern

Workshopleddarutbildning (2 dagar)
Luleå, Sundsvall eller företagsintern

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

Westhagens verktygslåda
Aktuella kurser om 1 till 2 dagar
www.westhagen.se/verktygslåda

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

IPMA[®] Registered Training Course SE

IPMA- registrerade projektleder- 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



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.

										SPELAR UPP PÅ LÖRDAG AFTON	GREKÖ MED APPLE-KOPPLING	DEN TAR MYCKET FOLK	MAN HÖREN I KÖREN	↓	KNAPPAST SKICK OCH FASON	VERBALT AN-GREPP
										PRIVAT PRAT					*	
										DEN ÄR EN VIKTIG ÄDER						
															FOR THOR MED FRÅN BESVIKEN	
										FATTA		LYCKATS FÅ TAG PÅ IFALL				
										KRAM-DJURET					SÄDANT ESS IMPO-NERAR	KAN MAN TA MED OGJORT
										FINT NAMN PÅ MINNES-LUCKA						
↓	DEN KAN TAPPAS BILDIGT	FRÖ-DINGS ELSA	ÖNSKAS GOTT HULL	↓	ARONS GRÖN-SKADE	DRA BLÄÖGD VID NASAN	↓	LITEN LÄ-GENHET HUVUD-BRY	*	PRÄST		TRIVSEL-ORD	DRIVER MÅNGA PLAN	→		
										GÖR KALL VIND KIND				PUHS VAN OLLON-BARARNA		
→					STUDENT-SPEX	*					FÖR MAT I RÖ-RELSE				SÅ KAN MAN LE	
VIBRERA					ETT I EN SERIE						PICK OCH PACK					
BRUKAR KÖCK							KUNGS-FISK		→		GJORDE INGET					
MAR-TINSON-EPOS		FATAL FLYGARE		HAND SOM FÅGEL	↑					DE ÄR VINTER-VISTEN VÄLDIGA					HIM-MELSKT KLARA	
→				BÖLMÅDE												
						DEL AV STYCKE	ETT VERB AV TVÅ					TRATTE MED PERSA				
							SVAMP									
FILM-GRAD ELLER SLÅPA	GÄST-GIVAREN HÅLLER SEGEL									DET HAMNAR I HÄRVA HULLNEJ	*				*	
→			GÅR PÅ HÄN-DERNA		DE KAN RASA AV EN FÖRE VERB							DISPÖ-NERAR SPANIEN PÅ NÄTET		↓	KÖR MED DÅN-SKAR	
HÄR DET VAL NÄR RYKTET GÅR								KÖFÖSAR-NÖJE							FÖREGÅR FÖRHÖR	
								GÅR SKOTT							VOKAL-GUD	
ÄR OM-TALAD I SÄDAN LINDRAR				*			UTRE-DARE			EN SMÄK-SÄK						
→																
			LAGT PÅ HÖG								SVANTE DREJENSTAM 2019	SES (ÄN) PÅ VÄG OCH I LUFTEN		↓		

©MEDIÅKRYSS

Lös kryssset och vinn

Lösningen består av de sex bokstäver som gömmer sig i de rutor som har en stjärna. Plocka ut bokstäverna och kasta om dem så att de bildar ett ord som finns i artikeln som anknyter till bilden. Skicka ett mejl med ordet till info@projektforum.se eller via post till Svenskt Projektforum, Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd. Märk med Projektkrysset. Vi vill ha ditt svar senast den 5 april 2019.

As a member you get:

PRICE: 1225 kr (incl. VAT)

varav 100 kr membership fee, 900 kr competence package.

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



INCLUDED IN MEMBERSHIP:


- The Project World Magazine
- Newsletters
- Project network
- Project meetings

Discounts on:

- IPMA Certification
- the book IKB 4.0 (Framework for IPMA certification)
- event Project Tools Day
- event Project Forum
- external fairs and seminars



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



KAN VERKA SÖVAND	NERE I BRÅK	H	LUUSFENOMEN	GÖR EMIL I SMICKÄRBOA	INLOGGAD	TAS NYPPVIS VID SKEPSIS
ÄR BYGGD SOM EN TORPED		N	A	R	K	O
		S	Ä	L	CELLEDEL PÅ DET STALLET	R
ÄR SKEPP I FLASKA		M	O	D	E	L
STRÅLGLANSEN		N	INTAGIT GRÅVFYND		Ä	T
LYXIG SEDAN		A	U	R	A	N
						SMYCKA STYCKE
L	LAGET SOM KAN KOPPLAS TILL KOL	M	LUJDI EN KANAL DROG SRECKA	S	SES MED BÄTTRING SÖLSKEN	B
		M	O	R	G	O
						N
						D
						A
						G
						E
						N
						S
						UNESCO-TOPP
M	I	N	I	A	T	Y
						R
						E
						R
GÅNSKA SMA SÄKER		L	O	T	S	OPENS SON
						V
						A
HÄR GÅTT GRUNDKURS		A	B	R	I	N
						N
						A
						S
ÄR GÅTT GRUNDKURS		A	B	R	I	N
						N
						A
						S
FAR OFTA PLUS I KÄNTEN		K	A	T	T	ÄR SEGT PAPPER
						R
						E
						F
						L
						X
						A
						B
						E
						S
SAMLADE KRISTINA		K	D	L	E	N
						T
						Y
						R
						V
						A
						K
						N
SKÄMLÖS KOSMETIK		O	B	L	Y	G
						R
						A
						M
						U
						N
						S
						T
						T
						U
ÄR IPMA OCH FMI		A	K	R	O	N
						Y
						M
						E
						R
						F
						L
						O
						T

Right solution in nr 4-2018 was "ROBOT".

We congratulate the winners who had the right solution for last month's crossword. A selection will receive three books for leadership or project management.



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