

# Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill  
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 3/2019



**ICAs modell  
för strukturerad  
förändringsledning**

---

**Projektarbete som  
en del av  
verksamhetsstyrningen**

**Framgångsfaktorer  
i projektarbete**

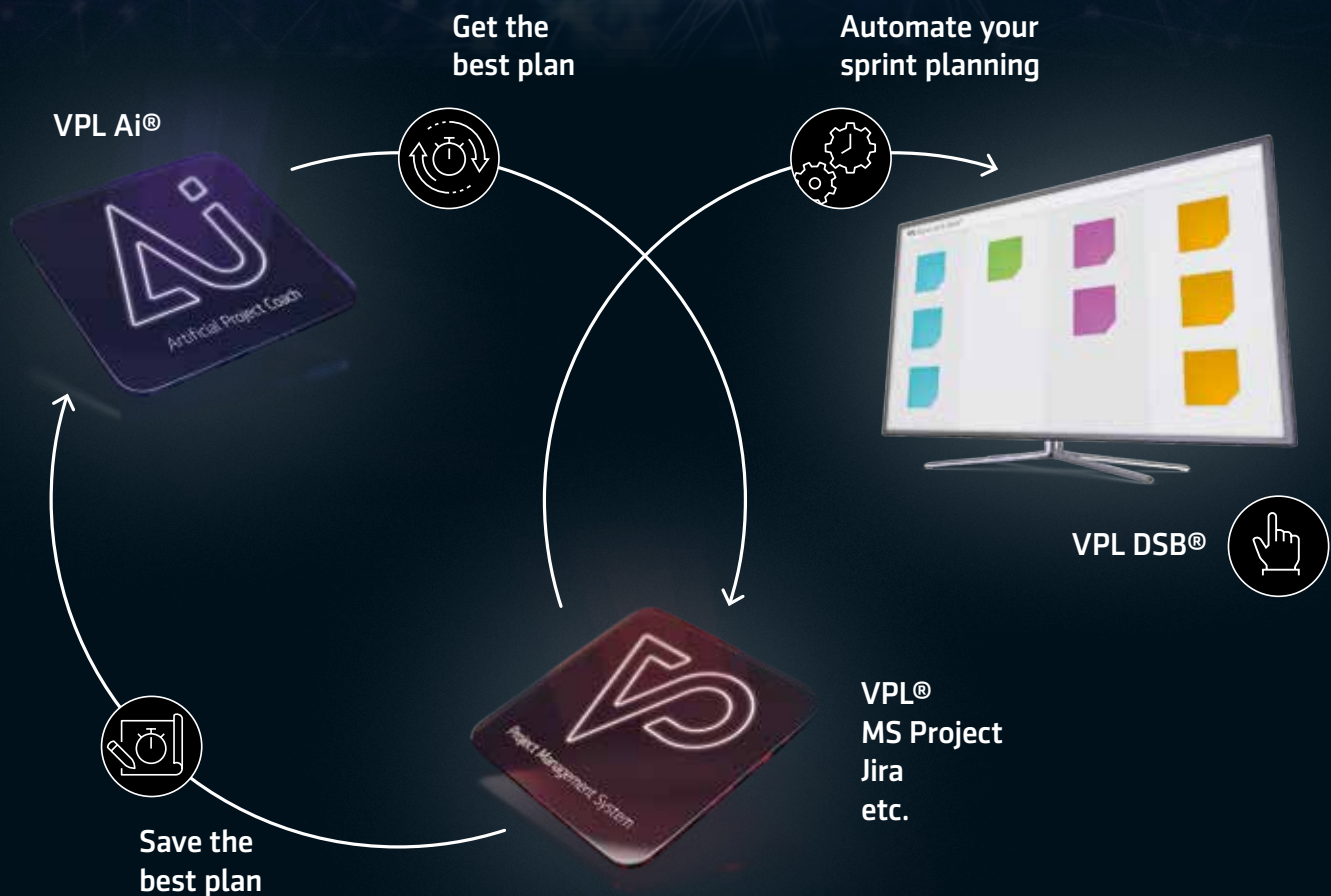
---

**Dags för  
agil certifiering**

*Framtidens elbilar utvecklas med*

# DIGITALA KANBAN

# Digitize and automate your planning process



## Best practice planning

New tasks and projects often start from a blank sheet. Inexperienced new employees rarely have the opportunity to utilize the collective experience and knowledge gained from previous projects and project members. With VPL Ai® you can download the best plan for your task, automatically adapted to the current project requirements. VPL Ai® can be integrated with most common planning systems on the market, such as VPL®, MS Project, JIRA etc.

## Digitized sprint planning

VPL Digital Sprint Board® is developed to work with the latest smart screens on the market. The digital benefits, such as integration with planning systems and the possibilities of working distributed, are supplemented by drag and drop functionality. The tasks in your planning system are automatically converted to post-it notes and displayed in the right place on your digital sprint board. It is possible to run this web application in any device and it can be integrated with most common planning systems on the market, such as VPL®, MS Project, JIRA etc.

# INNEHÅLL 3•2019

KanBantavlor provas hos CEVT	6
Förändra strukturerat	11
Jakten på framgångsrika projekt	14
FLOW skapar bättre prestation	18
Dags för agil certifiering	20
Trendsignaler	24
Projektskolan om projektgruppen	24
Krönika: Ylva Eriksson inför ett projekt	27
Projektverktyg appar	28
IPMA-certifierade	29
Medlemsinfo	30
Kurskalendern	32
Korsord	34
Medlemsförmåner	35



## AGILT LEDARSKAP

### Vägen till bättre mål

5 framgångstips från Citreus.

**Sid 17**

### Projektskolan

Projektskolan fortsätter, denna gång om projektgruppen.

**Sid 23**

**SAVE THE DATE!**

Projektforum  
den 4 dec  
I Stockholm



## PROJEKTSTÖD



### Digitala KanBantavlor för framtidens bilar

Läs om hur LEQMs nya produkt ska testas hos NEVS.

**Sid 6**



## METOD

### Förändra strukturerat

Gör det lättare att förflytta medarbetare, grupper och verksamheter

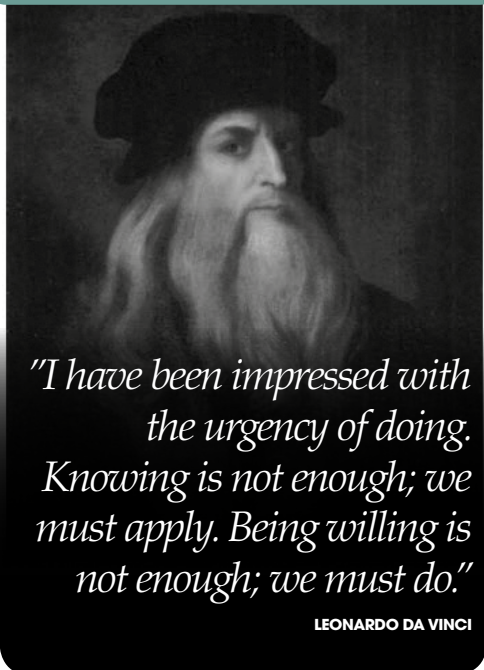
**Sid 10**

### Stanna i FLOW!

Så får du effektivitet i ditt arbete

**Sid 17**

## CITATET



*"I have been impressed with the urgency of doing. Knowing is not enough; we must apply. Being willing is not enough; we must do."*

LEONARDO DA VINCI

## 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  
Foton: Istockphoto och Ingimage,  
där inte annat anges. Omslag: CEVT.

### 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/Roos 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

Roos 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

# Aktuellt på Svenskt Projektforum

**A**ntalet anmälningar till projektledarcertifieringar fortsätter att öka hos Svenskt Projektforum. Trenden håller i sig och flera andra länder som Holland och Tyskland som rapporterar liknande uppgångar. Och andelen av olika länders BNP som investeras i projektform fortsätter att öka. 2019 har Tyskland passerat 40 procent och investerar årligen 13 600 miljarder svenska kronor i projektform. Andelen skiljer för olika branscher och för byggsektorn uppgår andelen till över 80 procent.

En slutsats jag drar är att framtiden för projektledaryrket ser ljus ut.

Användandet av agila metoder fortsätter att öka men fokus ligger mer och mer på områden där metoden passar bäst. Det agila ledarskapet tar däremot mer och mer mark. Till exempel Barclays bank rapporterar om att 130 000 medarbetare numera arbetar agilt.

På Svenskt Projektforum händer mycket just nu. Det nystartade nätverket: "SPF PMO Excellence" hade sitt första möte den 28 augusti med IPMA Worlds tidigare president Reinhard Wagner som facilitator med nästa träff den 3 december. Ytterligare två nätverk startar inom kort. Gemensamt för de tre betalnätverken är fyra träffar per år med begränsat antal platser och att nätverksdeltagarna styr tema och agenda. Svenskt Projektforums agila IPMA-certifieringar finns nu för anmälningar. Läs mer på sid 20 i denna tidning, eller gå in på projektforum.se för att läsa mer.

Svenskt Projektforum har lämnat in en ansökan att arrangera IPMA Council Of Delegates (COD) 2021 och IPMA World Congress 2024. Båda evenen inkluderar besökare från över 70 länder och det ska bli otroligt spännande att sätta Sverige på kartan som ett av världens nav beträffande projektkompetens.

Projektforum 2019 kommer att äga rum den 4 december i Spegelsalen på Grand Hôtel i Stockholm. Temat kommer att publiceras inom kort.

Jag önskar er en intressant och inspirerande höst och avsluta med ett tänkvärdt citat som kompletterar det du ser här intill:

*"What you do has far greater impact than what you say." – Stephen Covey, author and educator*



Per-Olof Sandberg  
Ordförande Svenskt Projektforum



**Webbinarium:**  
"Bli framgångsrik med projekt-hanteringen"  
Effektivisera med rätt IT-stöd, anmäl dig via [canea.se](http://canea.se)

 **CANEA project**

# En ny generation projektverktyg

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



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

## Egenskaper:

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

## Funktioner:

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

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

Tomas Ekström, Kvalitetschef  
och ansvarig för projektmetodik  
Kinnarps



Exempel på kunder som använder **CANEA Project**:



















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

Kontakta oss via 010-459 00 00 • [info@canea.se](mailto:info@canea.se)





# Digitala KanBantavlor nu verklighet

**Snart kan digitala KanBantavlor bli verklighet på CEVT, innovationscentret inom kinesiska Geely Group som bland annat äger Volvo. Bland annat är man delaktig i framtagningen av plattformen till XC40 och Lynk & Co bilar i Kina. CEVT skapar programvara och andra funktioner för framtidens bilar inom Geely.**

TEXT ANDREAS LINDBERG

FOTO CEVT

**C** EVT sysselsätter 2000 personer i Sverige. På innovationscentret har man tidigare arbetat enligt en vattenfallsbaserad modell. Men sedan två år tillbaka har de infört agila arbetsmetoder med Scrum och det är här som KanBantavlorna kommer in. De fysiska traditionella fysiska KanBantavlorna ingår i CEVTs arbetsmodell. Men de olika avdelningarna har haft sina egna arbetssätt. Det har inte funnits någon standardiserad modell som de arbetat efter.

I juni i år kom CEVT i kontakt med LEQM, som Projektvärlden tidigare skrivit om när det gäller utvecklingen av SAABs efterföljare NEVS.

LEQM har tagit fram en webbapplikation för digitala KanBan (Scrum Boards/Sprintboard) VPL Digital Sprint Board som passar vilken IT-plattform som helst och den kan integreras med de vanligaste planeringssystemen på marknaden, som VPL®, MS Project, JIRA med flera.

Jeremy Parker är Operations Manager på CEVT:

– Vi ser en stor potential i de digitala tavlorna, just för att åstadkomma en enhetlig modell att arbeta efter. Med detta verktyg ser vi en möjlighet att visuellt validera processerna i de projekt vi arbetar i, säger Jeremy Parker.

Arbetet har precis börjat. Man har initierat en dialog och tittat på möjligheterna för att ta fram en första prototyp. Det första steget är att identifiera ett projekt

som kan vara lämpligt. Under hösten gör tittar vi på process- och organisationsstöd och där denna funktion blir en del av detta. Förhoppningen är att få det att bli en del av arbetet.

– Vi har arbetat mycket med organisations- och strukturfrågor, men nu går vi in i fasen med processer



Produktutvecklingen på CEVT sker i ett tätt samarbete med Kina.



**Jeremy Parker,**  
Operations  
Manager på CEVT

och arkitektur, det vill säga HUR vi ska göra vårt arbete, berättar Jeremy Parker. Vi har bestämt att vi ska ha bra verktygsstöd och här kan digitala KanBantavlor bli en viktig del i det hela.

Ute på kontoren, både i Sverige och Kina (man samarbetar tätt) kan det finnas stora dataskärmar, precis på samma sätt som de fysiska KanBantavlorna, så att alla kan se samma bild och få samma uppdateringar samtidigt.

Arbets sättet med veckovisa sprintmöten, när man träffas i gruppen och går igenom hur processerna ser ut, hur de fortskrider och var problemen finns, kommer att ske på samma sätt. Skillnaden är att man samlas vid en digital skärm istället, med dra-och-släpp-funktioner, så att man kan arbeta interaktivt på båda sidor av jordklotet.

– Det är viktigt att man samlokaliserar människor i dessa möten. Det är en av kärnfunktionerna i agilt arbetssätt och Scrum, säger Jeremy Parker. På det här sättet sparar vi tid och pengar i och med att vi kan vara uppkopplade med Kina kontinuerligt. Vi har en enda källa med konsistent information, en gemensam struktur.

En annan fördel är överskådligheten. Att det blir lättare att följa upp och planera i ett digitalt system. Jeremy Parker ser också synergieffekter med Microsoft Planner och SystemWeaver, som är ett par av de program de arbetar i.

– En annan viktig funktion är Backloggen, säger

Jeremy Parker. Det är viktigt att i efterhand kunna rekapitulera vad man gjort, när man gjort det och hur det påverkat processen. Det är ett effektivt sätt att jobba. Vi kan reducera "waste". Det är viktigt att detta inte bara läggs till som något nytt utan att det kan ersätta något på ett bättre sätt.

### Stort intresse på marknaden

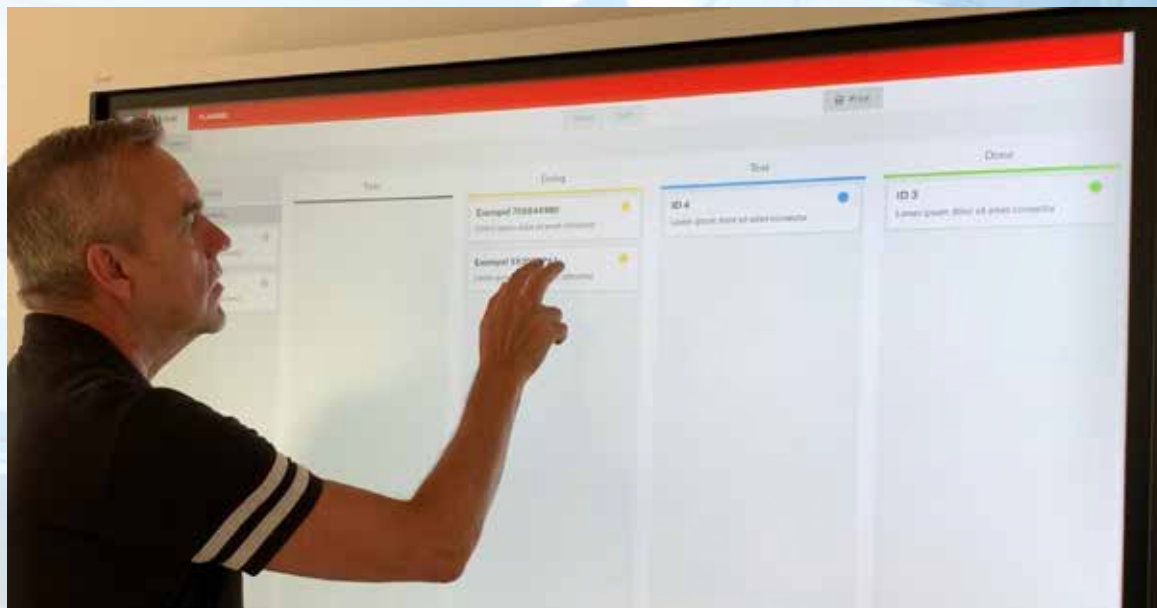
Enligt Robert Wigemo vd på LEQM så har VPL Digital Sprint Board mött ett stort intresse på marknaden och kommer i höst att marknadsföras på SAP App Center där man når SAPs 400 000 globala företagskunder.

VPL Digital Sprint Board går att kombinera med Systemites system Systemwaever, som är vanligt i bilindustrin. Christina Trofast är produktutvecklingschef på Systemite:

– Det finns andra digitala KanBan-system, men de är ofta kopplade till specifika system. Det som är unikt med VPL Digital Sprint Board är att det är oberoende av någon speciell plattform.

Hon menar att det sparar både tid och pengar. Att gå från fysiska tavlor med post-it-lappar till det digitala sparar mycket dubbelarbete och minskar risken för fel.

– Framför allt får man bättre kontroll och översikt. Vi har börjat ett pilotprojekt där vi ska använda systemet i vår egen produktutveckling, så det är mycket spännande.



**Robert Wigemo, vd på LEQM visar deras digitala KanBantavla, VPL Digital Sprint Board, som kan integreras till vilken IT-plattform som helst.**





# Förändra strukturerat

Alla har vid det här laget hört sin ledning säga att ”omvärlden förändras i en allt snabbare takt, och vi måste förändras med den”. Men få ledningar ger medarbetarna strukturerad vägledning i hur det ska gå till. Här berättar Camilla Rothschild Hillborg och Johanna Wiking hur de tog fram ett strukturerat arbetssätt för förändringsledning för ICA Gruppen, ett ramverk som nu används brett inom hela koncernen.

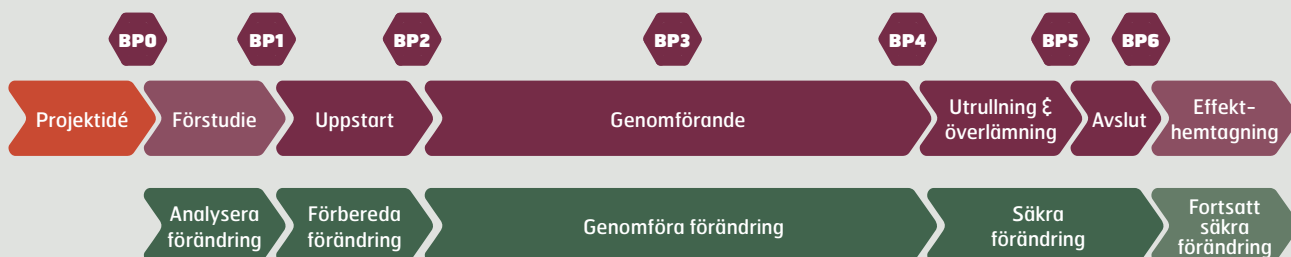
**M**ånga av oss arbetar i företag som kämpar med förändringar som ett led i ökad digitalisering, agilisering och robotisering. Alternativet är ju att stanna i utvecklingen – och dö. Men tänk om vi sliter och stressar upp oss förgäves? Tänk om vi...

- ... bygger system som ska ge oss mer tid över, men som istället leder till att vi får ännu mer att göra?
- ... ritar nya processer, som ingen någonsin kommer följa, för ingen har förklarat varför?
- ... skapar nya organisationsstrukturer som ska göra oss mer effektiva, men som slutar med att vi fortsätter som vanligt?

Det vore trist. Och ändå är det precis det som oftast händer. Enligt Gartner är det så många som 70 procent av alla IT-implementeringar som inte når önskade effekter. Och orsakerna till det stavas varken system, processer

” Förändringsledning är ett strukturerat och proaktivt arbetssätt som syftar till att uppnå önskade effekter genom att förflytta medarbetare, grupper och verksamheter från ett nuläge till ett önskat läge. ”

## ICA Förändringsmodell & Projektmodell



eller organisationsstrukturer. Orsakerna är vi, människorna, som sällan hoppar av glädje inför nya arbetssätt.

På ICA Gruppen förstod man tidigt att man behövde ta människoperspektivet på allvar. Koncernen skulle behöva genomgå ett stort och växande antal förändringar för att fortsatt vara starka på marknaden. Att få medarbetarna att förändras var en nyckel.

I slutet av 2016 tog ICA:s koncernledning beslut om att starta ett projekt för att höja ICA:s mognad inom förändringsledning. Och det var där vi kom in, Camilla som projektledare och förändringsledare och Johanna som lösningsansvarig.

Ett första steg i projektet var att utveckla en egen förändringsledningsmodell.

### En enkel och koncerngemensam förändringsledningsmodell

Ett av ICA:s ledord är enkelhet och det tog vi fasta på. Det var viktigt att modellen skulle ge beställare, styrgrupper, projektledare och chefer ett enkelt och tydligt stöd i förändringsarbetet. Efter cirka två år i drift har flera hundra anställda utbildats i modellen och i ICA:s filosofi inom förändringsledning. Modellen används nu brett, i allt från små förändringar till större transformationer med påverkan på tusentals medarbetare.

- Modellen består av fyra faser med ett stort antal mallar och verktyg för varje fas.
- Modellen är synkad med ICA:s projektmodell och förvaltas och ägs av ICA:s Transformation Office.
- Ett flertal utbildningar finns för medarbetare och ledare, den senare med fokus på vad det innebär att leda i förändring.
- Ett nätverk för förändringsledare har skapats för att främja vidareutveckling, kunskaps- och erfarenhetsutbyte.

### Så lyckas ni med era förändringar

Vi har sett att företag som är starka på att förändringar fokuserat på dessa fem områden:

- **Engagerade ledare** – De har aktiva och synliga ledare som förklarar varför och leder förändring till effekt
- **Gemensamma verktyg** – De har valt en metodik och tillgängliggjort den för alla
- **Kompetenser** – De ser förändringsledning som en viktig kompetens och har tydliga kompetenskrav
- **Nätverk och expertgrupper** – De förstår värdet av nätverk för kunskaps- och erfarenhetsutbyte
- **Synkade processer** – De ser till att förändringsledning synkas med andra viktiga processer

### Våra tips på vägen

- Börja alltid med att ställa frågan **varför** ni behöver göra en förändring
- Ställ krav på ledare att investera i förändringen med tid och pengar
- Jobba proaktivt och strukturerat – för det ger effekt!

## ICA Gruppen

- Kärnan i ICA Gruppens verksamhet är handel med dagligvaror.
- I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter,
- ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster och Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet.
- ICA Gruppen är en av Nordens största aktörer inom dagligvaruhandel.
- År 2018 omsatte ICA Gruppen cirka 115 miljarder kronor och hade ca 22 000 anställda i framför allt Sverige och Baltikum.
- Cirka 50 000 personer arbetar inom ICA, på kontor, inom logistik eller i någon av ICAs egna eller handlarägda butiker.

”De projekt vi startar nu har mycket större fokus på förändringsledning och våra ledare förstår sin viktiga roll. Och vi kan se att det leder till att vi får ut större effekter av våra projekt.”

## JOHANNA WIKING

är civilekonom i grunden och har i många år verkat som portföljchef, utbildare och förändringscoach inom stora svenska bolag. Hon är certifierad förändringsledare och har hjälpt många projektledare och förändringsledare att på ett strukturerat sätt driva igenom förändringar. Johanna arbetar idag som Transformation Office Manager på ICA Gruppen.  
E-post: Johanna.wiking@ica.se



”Det går inte att bara starta nya projekt – man måste orka hela vägen tills projekten ger effekt. Och för att lyckas med det behöver man som bolag bli starka inom förändringsledning.”

## CAMILLA ROTHSCHILD HILLBORG

är civilingenjör i grunden och har i många år verkat som chef, förändringsledare och projektledare inom stora svenska bolag, däribland ICA. Hon är certifierad coach och förändringsledare och har under åren bistått och coachat många chefer, ledningsgrupper och medarbetare att driva igenom förändringar. Camilla arbetar idag som managementkonsult på MUM Consulting Group.  
Epost: camilla.rothschild@mumgroup.se





# Gör projektarbetet till en del av verksamhetsstyrningen

**Får vi ut det vi vill och behöver av projekten? Får vi till förändring? Skapas det värde? Är nyttorna tillräckligt omfattande? Vem är ansvarig?**

**D**et är portföljledningens uppgift att säkerställa att förändringsinsatserna i verksamheten bidrar till de strategiska målen. Och att det sker med tillräcklig omfattning utifrån de resurser som finns att tillgå. Om ett business case finns för varje effektmål, med värderade nyttor och en realiseringsplan för förändringen, blir det möjligt för portföljledningen att ta detta ansvar.

Många organisationer arbetar aktivt med att ta fram business case för att motivera att det finns nytta med det som ska utvecklas i ett projekt och det är bra. Men, det kan bli ännu bättre om vi utgår från effektmålet och gör en nyttoanalys där vi först skapar samsyn på nyttorna i målbilden. Utifrån nyttorna identifieras sedan de förändrade beteenden och förmågor som vi bedömer kommer att ge dessa nyttor. Ofta får vi då insikter om att

det finns en ännu bättre lösning, som ger ännu mer värde till verksamheten. Eller så inser vi kanske att vi kan skapa ännu mer värde, genom att utöka projektets åtagande.

Genom att frikoppla sig från projekt och det resultat som vi tror oss behöva och istället utgå från verksamhetens mål och riktning, blir projektarbetet en äkta del av verksamhetsstyrningen. Lösningen är alltså att vända på steken. Istället för att en idé om ett resultat är utgångspunkten, ett "nerifrån och upp" angreppssätt, så jobbar man uppifrån och ner. Vi pausar idén om vilket resultat som ska tas fram och utgår istället från vilket framtida tillstånd vi behöver i vår verksamhet.

Vi kanske kommer på en ännu bättre lösning, eller så blir det samma lösning men vi passar på att få till ytterligare förändringar när vi ändå håller på. Vi kan känna oss trygga när vi tar utgångspunkt i våra strategier.



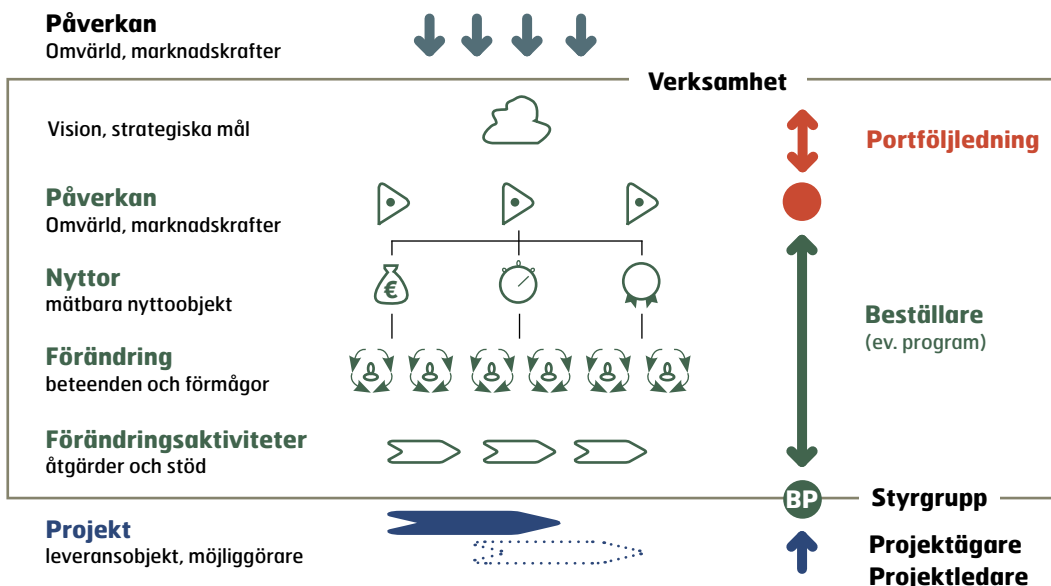
### Sammanfattningsvis:

- Innan beslut om att starta en förändringsinsats med projekt – identifiera effektmålet och skapa samsyn kring innebörden av förändringen. Det är viktigt att beställaren, som sitter på budgeten deltar, eftersom denne har en tydlig känsla för vad som behöver förändras.
- Samla de personer som har insikt om verksamheten och beskriv effektmålet. Det är dessa som kan se möjligheterna kopplat till effektmålet, identifiera vilka mätbara värden vi ska sätta upp, har kunskap om vad vi behöver uppnå i form av nya beteenden och förmågor, och som kan bedöma vilken förmåga vi har.
- Utifrån en väl beskriven målbild kan sen rätt möjliggörare identifieras – och vi vet vilket resultat som ska beställas från projekt och vilket ytterligare förändringsarbete som ska genomföras i verksamheten.

Sammanfattningsvis så handlar det alltså inte om att en projektledare sätter ihop en motivering för framtagning av ett projektresultat – det handlar om en gemensam insats från många i verksamheten, med nytta i fokus. Projekt i samspel med verksamheten, det är verksamhetsstyrning.

MONICA PETERSSON  
SENIOR VERKSAMHETSKONSULT TIETO PPS

## Effektstyrning



Effektstyrning enligt PPS vision, strategiska mål, effektmål med nyttor och förändringar skapar förutsättningar för rätt insatser i projekt- och förändringsarbetet.

# Jakten på framgångsfaktorer i projekt

**Det har länge funnits en strävan att hitta framgångsfaktorn för projekt. Reflektionen över att varken de organisatoriska eller de teknologiska aspekterna till fullo kunnat förklara projekts framgång eller misslyckande har slagit många, men få har belyst detta vetenskapligt. Det finns dock ett undantag.**

TEXT: MAX RAPP RICCIARDI & MATTI KAULIO

**T**vå decennier sedan presenterades doktorsavhandlingen "Projektpsykologi – Produktutveckling ur människans perspektiv" och väckte stor uppmärksamhet, det fanns uppenbarligen ett uppdämt behov av att förstå psykologiska processer i projektbaserade miljöer. Projektpsykologi definierades som: "Studiet av mänskliga aktiviteter, som pågår i projekt och i dess gränssnitt och den problematik som kan uppstå därav.

Projektpsykologin syftar till att lösa mänskliga problem och förbättra människans villkor i projekt" (Rapp Ricciardi, 2001). I avhandlingen diskuterades olika projektpsykologiska fenomen. Ett av dem definieras som "projectitis" en form av grupptänkande som uppstår när team är för sammanhållet och förlorar förmågan till självkritik och riskerar att spåra ut.

## **Psykoanalytiskt ramverk**

I forskningen användes också ett psykoanalytiskt ramverk och med hjälp av detta kunde uttolkas att det i produkt-

utvecklingsprojekt rådde starka irrationella krafter som yttrade sig i att projektmedlemmar gick in i en fantasi-värld och föreställde sig att projektet de arbetade i skulle bli den stora förlösaren av företagets samtliga problem. Detta magiska tänkande skruvade upp förväntningarna och ökade den psykologiska pressen på projektmedlemmarna och de grandiosa fantasierna hade förstås ingen motsvarighet i verkligheten.

Ett annat psykologiskt fenomen rörde den ändliga aspekten i projekt. Det stod klart att projektavslut psykologiskt sett utgör komplexa processer och bör planeras väl. Det finns bättre och sämre sätt att avsluta projekt utifrån ett psykologiskt perspektiv. Avslut genom integration med den övriga verksamheten är ett relativt lyckat sätt att hantera projektresultat eftersom projektmedlemmarna upplever att projektet lever vidare då det "internaliserats i verksamheten" och med det har uppoffringarna känts meningsfulla.

En mer negativ typ av avslut var det så kallade "projektmordet" där ett projekt läggs ner av organisationspoli-



**Modell över vilka problemområden som innefattas i projektpsychologin.**

tiska skäl. Denna typ av avslut traumatiserar medarbetarna som bittert ser hundratals övertidstimmar gå till spillo och med det också en onödig självupppoffring.

### Separationsångest

Ett intressant fenomen berörde separationsångestens betydelse. Väldrillade projektteam kunde helt plötsligt börja "maska" om de med projektavslutet också uppfattade att de skulle komma att separeras från sina projektkollegor och föredrog att umgås lite till. Processerna var helt omedvetna men tydliga för en van observatör. "En liten förbättring här och där måste göras" resonades det, men i själva verket var det fördröjningar som inte fyllde någon annan funktion än den psykologiska i syfte att slippa separationsångesten. Projektpsychologins problemområden är många och kan sammanfattas i modellen här ovan.

Projektet som organisationsform utgör ofta en instabil och osäker miljö psykologiskt sett, som både stimulerar och påfrestar projektmedarbetarna. Därför är stress och ångestproblematik relaterad till projektbaserade miljöer intressanta att förstå, i synnerhet med tanke på att Arbetsmiljöverkets föreskrifter är tydliga med att arbetsgivare kan avkrävas ett stort juridiskt ansvar om arbetsmiljön är fysiskt och psykiskt ohälsosam.

### Studie om projektledare

I en nyligen genomförd studie jämförde vi olika kategorier projektledare inom Automotive industrin. Vad vi fann var att projektledare som befann sig längst ner i projekthierarkin och som dessutom hade en så kallad negativ affektiv personlighet (som kännetecknas av många

negativa och få positiva känslor) och som dessutom var kvinnor, upplevde alarmerande stressnivåer. Detta blev en tankeställare för företaget som plötsligt kunde identifiera en målgrupp som var särskilt utsatt men också viktig.

Arbetsmiljön i projekt är som nämnts dynamisk, vilket vissa uppfattar som mycket stimulerande och andra absolut inte. Den norske arbetsmiljöforskaren Moxnes definierade de som har ett stort behov av stabilitet och trygghet som sociopersonligheter och de som har ett stort behov av frihet som psykopersonligheter. Denna mycket enkla distinktion har i en mängd olika seminarier fått projektledare att tänka till vilken typ av projekt de bör söka sig till. Det finns nämligen minutiöst välplanerade projekt som sociopersonligheterna älskar och kreativa löst hållna projekt som psykopersonligheterna trivs i. Dock blir det mer av en utmaning om de skulle hamna i "fel typ" av projekt med hänsyn tagen till sina personliga preferenser.

### Kunskapsöverföring är viktig

En viktig aspekt av projektarbetet berör lärandet både inom projekt och mellan projektgenerationer. Ett fortfarande vanligt problem är hur man överför kunskap och erfarenheter från ett projekt till nästa generations projekt? Många gånger går värdefulla erfarenheter helt förlorade och därför föreslogs så kallade "reflektionsbanker" (en debriefing strategi där projektmedlemmar tankas av på erfarenheter) som en möjlig lösning.

När det gäller ledarskap är det vanligt att företag rekryterar linjechefer till ett projektledarskap, vilket inte alltid är lyckat. Projektledarskapet bygger i mindre utsträckning bygger på starka formella maktbaser, utan mer på relationsmakt och kontaktmakt.

Globaliseringen och tvärkulturella möten blir allt vanligare vilket enligt forskaren Hofstede skapar kulturkrascher. Studier som vi genomförde i Kina visade dock att det många gånger visade sig vara personlighetsrelaterade faktorer som fick individer från olika kulturer att krocka med varandra, än kulturrelaterade. Fanns den goda viljan, så lyckades man också överbygga hindren, var man konfliktbenägen blev det tvärtom.

### Bemanning är viktigt

Bemanningsstrategier och byggande av team är en viktig del i framgångsrika projekt. Dessvärre visade våra studier att det fanns en tendens att rekrytera "the usual suspects", det vill säga, i det här fallet, duktiga veteraner som "återvanns" i nya projekt. Resultatet? Bristande kunskapsspridning utanför en snäv inre cirkel och på sikt utbrändhet på grund av överutnyttjande av duktiga individer.

Politiska processer och förhandling/konflikthantering var ytterligare en mycket viktig aspekt. Projekt utgör som tidigare nämnts instabila miljöer och med det följer många konfliktytor. Det finns många intressenter som direkt eller indirekt vill styra projektet på sätt som gynnar dem. Detta ger upphov till öppna såväl som dolda maktkamper. En projektledare som går in i ett projekt med föreställningen om att projekt mest handlar om att planera och leda projektmedlemmarna men missar att bygga upp sin maktbas och säkra relationerna med internpolitiska "tungviktare" kan råka illa ut.

### Kreativitet och innovation

Slutligen kreativitet och innovation. En argumentation för att arbeta i projekt är just för att de erbjuder en kreativ och innovativ miljö. Men är detta med sanningen överensstämmande? Ofta är stressen så överväldigande på grund av omprioriteringar, förändrade förutsättningar nya mål att kreativiteten mest står att finna i återvinning av gamla (nöd)lösningar. Projekt kan givetvis vara mycket stimulerande miljöer under vissa betingelser. Till dessa hör en relativt god stabilitet, en samarbetskultur och ett coachande ledarskap samt goda tidsmässiga och finansiella resurser, ett utopiskt önsketänkande enligt många.

## MATTI KAULIO

är professor i industriell ekonomi med inriktning mot arbetsorganisation och ledarskap på KTH. Hans forskning handlar om organisatoriskt ledarskap, organisering av kunskapsarbete, strategiska samverkan, organisatorisk resiliens/ anpassningsförmåga samt affärsmodellinnovationer i etablerade företag. Matti har en lång erfarenhet av undervisning på alla nivåer inklusive Executive Education.



Som kan noteras finns många både praktiska och teoretiska frågor att bevara inom projektpsykologins domän och ovan har mestadels adresserat projektinterna frågor och traditionella projektmodeller. Inom många organisationer och företag har man dock trätt in i en ny era som ytterligare späder på behovet av projektpsykologisk forskning.

### Paradigmskifte

I den form Projektpsykologin etablerades under 1990-talet utgick den ifrån stora strukturerade projekt i relativt sett planerbara miljöer. Idag har det skett ett paradigmskifte inom projektledningsläran. Det välplanerade projektet har idag ersatts av agila arbetssätt. Den "tunga" projektledaren, som hade stort inflytande både över projektet och organisationen, har idag ersatt av produktägare och agila coacher. Och det samlokaliserade projektteamet är idag ersatt av ett virtuellt och geografiskt spritt team som jobbar 24/7.

De teman som tas upp i modellen på föregående sida, är fortfarande relevanta för många organisationer och många av de traditionella utmaningarna kräver fortsatt forskning. Med andra ord, den miljö som vi idag kallar projektmiljö är inte den samma som den miljö vi hade för 20 år sedan. Det agila arbetssättet har medfört nya utmaningar på; utmaningar kräver ny forskning i syfte att lösa mänskliga problem och nya praktiker för att förbättra människans villkor i projekt.

### Referenser

- Rapp Ricciardi, M. (2001) Projektpsykologi. – produktutveckling ur människans perspektiv. Avhandling Psykologiska institutionen GU.  
 Rapp Ricciardi, M. & Schaller, J. (2005) Projektpsykologi. Studentlitteratur.  
 Kaulio, M. (2008). Project leadership in multiproject settings: Findings from a critical incident study. *International Journal of Project Management*, 26, 338–347.

## MAX RAPP RICCIARDI

är docent i arbets- och organisationspsykologi, vid psykologiska institutionen vid Göteborgs Universitet. Han är dessutom legitimerad psykolog och Systemvetare. Max är en mycket efterfrågad föreläsare och gästforskare och undervisar regelbundet på institutioner som Chalmers Tekniska Högskola, KTH, Oslo School of Entrepreneurship, University of Cagliari, La Sapienza Università di Roma. Max är också mycket aktiv som processkonsult och organisationspsykolog och stöder företagsledning nationellt och internationellt inom områdena projektledning, Change management, ledningsgruppsutveckling och Executive coaching, områden som han också forskar inom.







# Vägen till bättre mål

**Att utveckla mjukvara med hjälp av täta leveranser och kortare cykler är idag för många bolag en självklarhet. När det gäller utveckling av våra medarbetare har vi dock en del kvar att göra. Citerus konsult Peter Bernhardsson ger några tips på hur vi kan ta oss ur gamla vanor.**

**Löneökning – inte alltid bästa motivationen**

**F**ebruari. Det är dags att sätta målen för det kommande året. Du och din chef har ett bra samtal och lyckas sätta upp tre-fyra mål som är relevanta, ”smarta” och passar in på din yrkesroll. Men i april rullas det ut en stor omorganisation med nya roller och ansvar och i maj kommer det där stora projektet som du motvilligt blir meddragen i.

Målen som i februari såg ut att stämma bra med det kommande året känns redan nu föråldrade och skapar problem i vardagen då dem inte stämmer överens med hur du i din nya roll vill utvecklas eller förväntas göra. Det som var tänkt att motivera och stötta dig i ditt arbete är nu bara några obetydliga textrader i ett fyrkantigt HR-system.

I många företag finns det en traditionell syn på Performance Management. Där sätts en plan med tre-fyra mål per individ som du ska uppnå under sitt år som anställd. Dessa mål används sedan för att utvärdera dig. Ibland kopplas de även ihop med komplicerade räknesnurror i Excel för att bestämma hur stor procentuell löneökning du får beroende på hur väl den klarat målen. Det skapar en verklighet där du utför uppgifter som inte längre är relevanta utan bara fyller syftet att uppnå dina mål.

I boken Drive pratar Daniel Pink om vad som motiverar medarbetare och, inte helt förvånande, är löneökning bara intressant till en viss nivå. Han tar även upp forskning som visar på hur en direkt relation mellan arbets-

prestationer och belöning gör att människor presterar sämre när det handlar om komplext kognitivt arbete, precis den typen av arbete som mycket av mjukvaruutveckling handlar om. Istället är det saker som syfte, sakkunskap och självständighet som visar sig vara den riktiga drivkraften hos människor.

En nyckel för att undvika en del av ovan nämnda problem är att titta på hur medarbetare bedöms och följs upp.

## **Fem tips att tänka på**

1. Sätt mål som går i linje med vart organisationen är på väg
2. Sätt mindre och mer flexibla mål som går att ändra i takt med att organisationens affärsfokus skiftas.
3. Tätare avstämningar mellan medarbetare och chefer, en eller två gånger per år räcker inte.
4. Frigör mål från löneincitament. Mål är till för att motivera, inte för att utvärdera.
5. Även om chefen är stöttande i processen är det medarbetaren som ska sätta målen, inte chefen.

Även om viljan till förändring hos människor ska komma inifrån för att ge en bestående effekt kan chefer och mellanchefer göra mycket för att hjälpa till och stötta i det här arbetet. Genom att göra det möjligt att utveckla mjukvara och medarbetare på samma sätt blir friktionen mindre när en organisation med klassisk måluppföljning ska bli lite mer snabbfotad.

PETER BERNHARDSSON, CITERUS

# FLOW - Skapa glädje och prestation på

**F**ör tio år sedan sålde jag allt jag ägde, flög ned till Spanien, hyrde en motorcykel och påbörjade resan att uppfylla min dröm; "att starta ett hotell vid Medelhavet". Min spanska bestod av ordet "Hola", jag hade en begränsad ekonomi och kunde ingenting om vare sig byggnation eller spansk byråkrati. Tre år senare hade jag från en ruin byggt upp ett framgångsrikt hotell.

När jag tittar tillbaka på projektet förvånas jag än idag över hur enkelt det fortlöpte. Allt flöt på naturligt utan synbar ansträngning. Det fanns aldrig några självtvivel eller sviktande fokus och det kändes hela tiden djupt meningsfullt.

Det var först när jag några år senare fick den ungerske forskaren Mihaly Csikszentmihalyis bok "Flow: The Psychology of Optimal Experience" i handen som en pollett trillade ned. Jag hade under åren i Spanien mer eller mindre oavbrutet befunnit mig i Flow.

Studier har visat att vår produktivitet och kreativitet ökar med mellan 400 procent och 700 procent när vi befinner oss i Flow. Inte konstigt att Forbes härom året utsåg "the flow state percentage" (hur många procent som medarbetare spenderar i Flow) som det viktigaste mätetallet för en organisation.

Csikszentmihalyi definierar Flow som "det medvetandetilstånd där vi mår och presterar som bäst. Vi är så fokuserade på det vi gör att allt omkring oss försvinner, vi blir ett med aktiviteten vi gör, vårt ego och våra inre

kritiker tystnar och tidskänslan upphör".

Kanske har du upplevt Flow när du varit i ett spännande möte där kreativa idéer flödade, alla var delaktiga och tiden "försvann". Eller när du arbetade på en presentation och de rätta orden bara kom till dig och helt plötsligt var den klar.

Csikszentmihalyi fann att Flowupplevelsen bestod av åtta olika komponenter: Tydliga mål, Balans mellan kompetens & utmaning, Fokus, Omedelbar feedback, Inre motivation, Tidsuppfattningen förändras, Självupptagenheten (egot) försvinner, Man blir ett med aktiviteten.

En av de ledande experterna på Flow, Steven Kotler, betecknar de fyra första komponenterna som "Triggers". Triggers är förutsättningar för Flow som du själv kan skapa.

## MAGNUS QUENSEL

jobbar som coach samt föreläser och håller utbildningar inom Mindfulness, Självledarskap och Flow. Han driver även resorten La Finca i Spanien.  
Kontakt: [magnus@quensel.nu](mailto:magnus@quensel.nu)  
0709-950584  
[outofyourmind.se](http://outofyourmind.se).



# Glädje på jobbet

## Men det finns några förutsättningar för att få Flow:

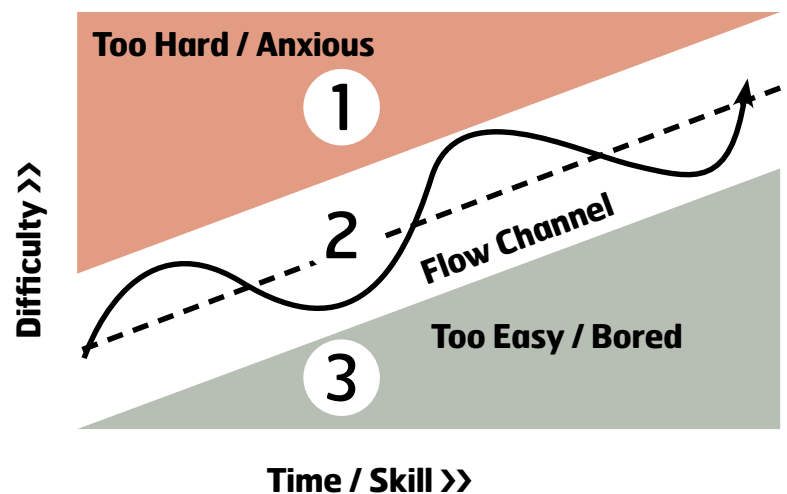
**Fokus:** De flesta vet idag att fokus är en nödvändighet både för närvaro och effektivitet. Att kunna arbeta ostört med full koncentration är både givande och produktivt. Jag låter mig själv arbeta helt ostört (ingen telefon, mail eller notiser) 90–120 minuter dagligen med min viktigaste aktivitet. Prova och du kommer bli förvånad över resultatet.

**Tydliga mål:** Är målen tydliga kan vår hjärna ”slappna av”. Oklarhet tar energi och fokus. Tydliga mål gör att all uppmärksamhet kan gå helhjärtat till den aktivitet vi valt att syssla med. I slutet av dagen skriver jag ned morgondagens mål (uppgifter). Då går inte onödig energi åt till att fundera ut vad jag ska göra varje morgon.

**Balans mellan kompetens och utmaning:** Är utmaningen för enkel blir vi uttråkade och är utmaningen för svår hamnar vi i stress och oro – båda förödande för Flow. Den optimala nivån på en utmaning illustrerade Csikszentmihalyi genom ”The Flow Channel” (se diagram). Utmaningen bör ligga cirka 4 procent bortom din komfortzon. Jag upptäckte själv att jag ofta stretchade mig för långt (eller som Kotler säger ”you should stretch

not snap”). Något som gjorde att jag ofta ”gick in i väggen” i stället för att skapa långsiktig utveckling.

Sist men inte minst så är Flow alltid ett behagligt tillstånd. Har du upplevt Flow vill du tillbaka dit. Därför är Flow motiverande i sig själv. Skapar du förutsättningar för medarbetare i Flow får du en arbetsplats som genomsyras av passion, glädje och eget driv!





# Dags för agil certifiering

**När världen förändras snabbt behövs en ny typ av ledare. Personer som snabbt svarar på tekniska innovationer, förändrar sociala relationer, det behövs ny arbetsfördelning och nya utvecklingsmetoder.**

TEXT PROJEKTFORUM

**D**e utmaningar vi står inför är mer komplexa än någonsin tidigare. Den experimentella och testade tillämpningen av best praxis är därför inte lämplig vid alla tillfällen. Detaljerad planering av allt gör oss stela och fastlåsta snarare än flexibla. När vi börjar med att fokusera på vad som skapar värde för våra kunder, kommer lösningarna fortare. Komplexitet och osäkerhet kräver också olika former av kontroll. Ansvarerna finns nu i fler nivåer i organisationen. Beslutsfattare står i allt högre grad för kompetensen och vi ser övergången från ren förvaltning till ledarskap på alla nivåer i organisationen.

## **Lösning: Arbeta agilt!**

Ett svar på dessa utmaningar är att arbeta agilt, en integrerad del av organisationen. Organisationer skiljer mellan det värdeskapande och det som inte är relevant – en utveckling som har skett i årtionden. Många organisationer har övergått, andra har börjat sin övergång till agila arbetssätt, så att de bättre kan anpassa sig omvärlden och alla intressenter.

Organisationer som redan har erfarenhet av Agilt arbete vet att det kräver mer än att bara skicka folk till utbildning med ett särskilt agilt ramverk. De förstår att agil utveckling är lättare att förstå än att implemen-



tera. Vi behöver personer som leder den gemensamma inlärningsprocessen och som inspirerar de anställda i organisationen att anta ett agilt mindset.

### Konsekvens: Behov av agila ledare

Det är därför behovet av kompetenta agila ledare växer. Inte i den nya formella rollen, utan i det informella. Någon kan vara Product Owner, Agil Coach, Scrum Master eller Release Train Engineer (RTE), men blir en riktigt agil ledare endast när teamet inspireras att göra ett ännu bättre jobb. Detta gör det möjligt för dig och din organisation att producera värdefulla resultat för både sina kunder och andra intressenter.

Agila ledare påverkar klyftan mellan var vi står idag och visionen vi har för framtiden. Agila ledare är mer ett "fenomen" än roll. Hur vet du som ansvarig beslutsfattare att du arbetar med en kvalificerad agil ledare? Hur visar någon bra ledarskap?

### Varför IPMA Agile Leader Certification?

Det finns redan agila certifikat. Varför välja IPMA-certifiering?

- IPMA fokuserar på People-kompetenser, dvs beteende och ledarskap
- IPMA är oberoende av branscher
- IPMA fokuserar på det nya ledarskapet
- IPMA säljer inte det "agila systemet" (doing Agile), utan bidrar till ändrat mindset (being Agile)
- IPMAs certifiering är global och implementeras i över 70 länder

### Krav och val av nivå

IPMA-certifikat omfattar fyra olika nivåer beroende på erfarenheter och kompetenser som agila ledare: D, C, B eller A. Läs de krav som anges nedan och hitta ett certifikat som passar!

### Kriterier som anger vilken certifikatnivå som ska väljas

Att välja rätt certifikatnivå beror på erfarenhet som agil ledare samt på komplexiteten i uppdrag. Ett certifikat av en viss nivå har ger dig rätt att använda den professionella titeln.

### Tidigare agila uppdrag

Med undantag för nivå D måste kandidaten presentera tidigare uppdrag i sin ansökan för att bevisa att hans/hennes erfarenhet uppfyller kraven för tid och komplexitet för nivån i fråga.

De referensuppgifter som bäst illustrerar kandidatens erfarenhet måste presenteras mer ingående.

### Processen – Så här går det till

Certifieringen riktar sig till individer

- IPMA-certifiering bedömer alltid en persons kompetens som helhet.
- Individuella kompetenser är indelade i tre kompetens-

## Certifiering på olika nivåer

### Nivå D Certified Agile Associate

- Kandidaten har bred kunskap om agilt ledarskap.
- Kandidaten har kunskap om kompetenselementen för agila ledare.
- Ingen tidigare agil erfarenhet krävs.

### Nivå C Certifierad Agile Leader

- Kandidaten har arbetat i en agil ledande roll med uppdrag i sin organisation.
- Kandidaten kan hantera agila uppdrag.
- Kandidaten har minst tre års erfarenhet av att leda normala agila uppdrag under de senaste sex åren ELLER
- Kandidaten har minst tre års erfarenhet i en roll som agil ledare som assisterat en agil ledare i komplexa agila uppdrag under de senaste sex åren.

### Nivå B Certified Agile Senior Leader

- Kandidaten har arbetat i en agil ledande roll i komplexa agila uppdrag inom sin organisation.
- Kandidaten kan hantera komplexa agila uppdrag.
- Kandidaten har minst fem års erfarenhet som en agil ledare under de senaste åtta åren.
- Under fem års erfarenhet har kandidaten minst tre års erfarenhet av en agil ledande roll som hanterar komplexa agila uppdrag.

### Nivå A Certifierad Agile Organisational Leader

- Kandidaten har arbetat som en agil ledare i mycket komplexa agila miljöer.
- Kandidaten kan leda mycket komplexa uppdrag på strategiska nivå.
- Kandidaten har minst fem års erfarenhet i en agil ledande roll som ledare över mycket komplexa agila uppdrag under de senaste tolv åren.

områden: *perspective, people och practice*

- Utöver erfarenhet och kunskap om agilt arbete utvärderas också interaktionsförmåga och personliga egenskaper.
- Det finns totalt 29 kompetenselement, och för att få ett certifikat måste kandidaten visa bevis på minst 80 procent av alla delar.
- Ladda ned IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World på Projektforums hemsida.

### Referenser används för att konkretisera kandidatens erfarenhet

För ansökningar till certifikatnivåerna C, B och A måste kandidaten illustrera sin erfarenhet genom referenser till agila uppdrag.

Referenskomplexitet bedöms individuellt. Kandidaten använder referenser för att bevisa att ha/hon uppfyller kriterierna för certifikatet i fråga.

## Kvinnliga chefer rankas högre



Företagsledare rankar kvinnliga chefer högre än manliga på en rad olika områden. Det visar en internationell studie publicerad i forskartidskriften Harvard Business Review.

Kvinnliga chefer rankas högre än sina manliga motsvarigheter på 17 av totalt 19 områden. De gäller bland annat effektivitet, initiativförmåga, resultatfokus, och mod. De anses även vara ärligare och ha större integritet samt vara bättre på att skapa effektiva team och motivera andra. Endast på områdena teknisk expertis och strategiska perspektiv rankas män högre.

Källa: Tidningen Arbetsliv/Harvard Business Review

## Sveriges mest attraktiva arbetsgivare 2019

”Vi är inte förvånade att Google är kvar i toppen och att Oatly klättrar rakt in på en 11:e plats. Det är två arbetsgivare som har varit väldigt duktiga på att skapa sig en stark identitet som medarbetarna är en självklar del av”, säger Julia Granström, Employer Branding Specialist på Academic Work.

Listan på 100-topp för arbetsgivarna har sammanställts för femte året i rad. Omkring 25 procent av arbetsgivarna byts ut varje år.

### TIO I TOPP-LISTAN, YPAI 2019:

Företag	Index
1 Google	72,4
2 IKEA	66,8
3 Spotify	65,9
4 Microsoft	65,6
5 Apple	64,9
6 Tesla	63,3
7 NASA	63,1
8 Volvo Group	62,3
9 Volvo Car	60
10 Scania	58,8

Källa: Veckans Affärer

## Nyckeln till nöjda kunder

När företagsledare strävar efter att sätta kunderna i första hand, erbjuder den senaste forskningen nya insikter i hur det kan uppnås: genom engagerade och glada medarbetare.

Företaget Glassdoor har undersökt saken och svaret är tydligt: Det finns en stark statistisk koppling mellan anställdas välbefinnande och kundnöjdhet bland ett stort urval av några av de största företagen idag. En mer nöjd arbetskraft är tydligt förknippad med företagets förmåga att leverera bättre kundnöjdhet - särskilt i branscher med närmaste kontakt mellan arbetare och kunder, inklusive detaljhandel, turism, restauranger, hälsovård och finansiella tjänster.

Att bli en kundcentrerad verksamhet är ett värdefullt mål. Men forskningen påminner företagsledare om att det blir en dålig och kortsiktig strategi att bli mer kundorienterad och samtidigt tillåta restriktioner på arbetsplatsen. Istället bör kund- och medarbetarnöjdhet ses som två sidor av samma mynt. Tidigare forskning visar vad arbetsgivare kan göra för att förbättra arbetstagarnas engagemang och välbefinnande, medan ny forskning visar att samma strategier också kan betala sig i form av lyckligare kunder.

Källa: Harvard Business Review

## Kontorslandskap funkar dåligt

Forskning visar att kontorslandskap inte erbjuder de fördelar man kan anta. Folk pratar mindre med varandra, drar sig undan och chattar mer.

En undersökning som finansierats av Harvard Business School bjuder på uppseendeväckande resultat vad gäller kontorslandskap.

Det är två stora företag som studerats. Båda bytte ut enskilda rum mot landskap. I det ena fallet med en stor lokal, i det andra fallet med flera stora rum. I båda fallen utan skärmar eller andra avgränsningar mellan arbetsplatser.

Det visar sig att kommunikationen ”ansikte mot ansikte” minskade drastiskt, cirka 70 procent, på båda företagen efter flytten till kontorslandskap. Samtidigt ökade den elektroniska kommunikationen i motsvarande grad.

Varför blir det så här?

En teori är att avsaknaden av enskilda rum gör att människor hittar andra strategier för att få vara i fred, i det här fallet elektronisk kommunikation. En annan teori är att folk blir överstimulerade av att ha en massa människor omkring sig.

Källa: Computer Sweden



# Vässa dina kunskaper inom projektledning och förändringsledning

Framgångsrika projekt är inte en slump utan ett resultat av en erfaren projektledare som använder väl beprövade och väl definierade metoder och verktyg för att uppnå ett bestämt resultat. Det kallar vi för professionell projektledning. Vi ger dig verktygen och metoderna för att lyckas.

- **Projektledning**  
Stockholm 21-23 okt / Göteborg 1-3 okt • 11-13 nov • 16-18 dec  
Malmö 2-4 dec
- **Projektledarcertifiering – Project Management Professional (PMP)**  
Stockholm 14-18 okt / Göteborg 9-13 dec
- **Agil projektledning**  
Stockholm 5-6 dec / Göteborg 3-4 okt
- **Förändringsledning & förändringsledarskap**  
Stockholm 9-11 dec / Göteborg 21-23 okt /  
Malmö 20-22 april 2020
- **PRINCE2 Foundation och Practitioner**  
Foundation, Göteborg 18-20 nov  
Practitioner, Göteborg 21-22 nov

Boka din plats idag via utbildning@canea.se eller 010-459 00 11.  
Vi erbjuder även samtliga av våra utbildningar ur det öppna programmet som företagsinterna alternativ.

**Boka nu!**  
Du hittar även  
ytterligare kurstillfällen  
på [canea.se](http://canea.se)



## Med PPS utbildningar ökar möjligheten ...att du lyckas med ditt projekt ...att resultatet ger effekt i verksamheten

### I PPS utbildningsprogram för projektledare

använder du och din coach ditt eget projekt i inläringen. Detta gör att vi är övertygade om att du kommer längre i din utveckling som projektledare, får verktygen för att styra ett lyckat projekt och leverera resultat som kommer till nytta.

Dra nytta av våra erfarenheter och gå en utbildning hos oss. PPS utbildningar leds av erfarna och kunniga lärare som gillar öppna dialoger.

Du vet väl att du som projektledare kan certifiera dig hos oss?



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

# Projektskolan

## Resultatet beror på projektgruppen

TEXT JOHANNA LYCKEN, JOHANNA.LYCKEN@JOLY.S

**H**ur projektledaren arbetar med projektgruppen är helt avgörande för projektets slutresultat. Projektgruppen är en tillfälligt sammansatt grupp, som under en intensiv och ofta avgränsad period ska genomföra ett uppdrag. Antingen kan gruppen vara sammansatt för att de ska utveckla eller skapa något nytt som inte finns idag, eller så ska gruppen utföra ett uppdrag där tiden är avgörande. Oavsett vilket är projektgruppen sammansatt för att genomföra uppdraget inom en

viss budget och inom en viss tid. Uppdraget är alltid separerat från verksamhetens ordinarie arbete.

### Tre grundläggande faktorer påverkar hur bra gruppen lyckas genomföra sitt uppdrag:

- Gruppens sammansättning
- Kompetensen
- Ledarskapet – det gäller att styra utan att detaljstyra

## Arbetsro hela vägen

Projektledarens roll är central, vars viktiga uppgift är att skapa arbetsro i projektet. Projektledaren behöver bryta ned beställarens beställning till en klok och tydlig aktivitetsplanering. När projektgruppens kunskap är identifierad kan arbetet med att ta fram aktiviteter starta och projektets mål genomföras.

### Se till att skapa arbetsro i projektgruppen med enkla knep:

1. Håll siktet inställt på slutmålet. Se till att din projektgrupp vet varför projektet ska genomföras.
2. Se till att avgränsningar hålls och var mycket noga med att scoopet är fast. Att hålla i scoopet kan vara lättare sagt än gjort. Om projektets

innehåll förändras kommer troligen tidplan och budget också att förändras. Läger man till mer utveckling kommer det troligen att kosta mer och ta längre tid.

3. Kommunicera med hela projektgruppen. Informera om det som är relevant för projektet, informera om styrgruppens beslut och om de strategiska målen. Se till att alla i projektgruppen kommer till tals.
4. Tydlighet i aktiviteter och deadlines. Skapa en enkel aktivitetsplan, där det tydligt framgår när respektive projektmedlem behöver leverera sin del. Det är viktigt att projektgruppen ser helhetsmålet framför sig, och att alla förstår.





## Projektgrupp - sammansättning

Projektgruppens sammansättning är viktig. Att projektgruppen fungerar tillsammans är ännu viktigare. Ett väl fungerande team har möjligheten att prestera i princip vad som helst.

I rollen som projektledare är det viktigt att lära känna gruppen, dess svagheter och styrkor. Om det är ett större projekt med lång tidsrymd, kan någon form av teambuilding vara

en god idé. I mindre projekt kan det räcka att genomföra en workshop kring projektet och dess kommande aktiviteter. I alla projekt är det viktigt att redan från början sätta ramen för hur projektet ska drivas, vilken stämning det ska vara i projektrummet, hur kommunikation ska ske och att se till att projektgruppen känner till de gemensamma målen.



## Ge projektgruppen tid och rum

Det är viktigt att projektgruppen känner att de får tid att utföra sitt projektgruppsarbete. Att exempelvis avsätta tid i sin kalender är en förutsättning för att lyckas. Projektmedlemmarna behöver känna skillnad på att arbeta i det vanliga linjearbetet och att arbeta i projektgruppen. Se till att projektgruppen har ett arbetsrum (virtuellt eller

fysiskt) där man kan mötas, samlas och arbeta! Många projektdeltagare kommer att arbeta i flera projekt parallellt, se till att säkra projektdeltagarnas tid i just ditt projekt. Som projektledare kommer jag alltid att prioritera mitt projekt före allt annat arbete. För som projektledare finns det bara ett mål – och det är att leverera enligt projektmål.



## Jaga bort tidstjuvarna

Identifiera tidstjuvarna i projektet. Ju tidigare, desto bättre. Se till att ha en plan för tidstjuvarna. Detta bör alltid ingå i arbetet med riskanalys.

Identifiera de i projektet som inte vill dig eller projektet väl. Det kan ju låta som en lite udda sak att göra. Men, man kan alltid utgå från att det kan finnas någon som inte vill att

projektet ska genomföras. Utgå också från att det finns någon som inte vill att just du leder projektet. Ju fler händelser du kan förutse i rollen som projektledare, desto lättare kommer det att bli när du står inför händelsen. Givetvis håller du listan över de identifierade personerna för dig själv – och visar aldrig den för någon.

## Interna och externa hot

Notera att det kan finnas både interna och externa hot. Identifiera genom att fråga dig:

- Vem påverkas negativt av kommande förändring – i första led och andra led?
- Finns det en risk att någons arbetsituation förändras till det negativa?
- Vem tjänar på att projektet/projektledaren misslyckas?

Tänk också på att identifiera de som vinner på att projektet lyckas. Alliera dig med de som vinner på att projektet genomförs med ett lyckat resultat. Uppmuntra dem som ställer upp.

Du kommer att behöva deras hjälp och stöd under projektet.

### Projektgrupp – prioriterad tid

Hur får jag som projektledare mina projektmedarbetare att prioritera mitt projekt?

Flera projektledarkollegor jag pratat med ser det som ett problem att projektets utsedda resurser inte prioriteras, eller att själva projektgruppen inte prioriterar projektet. För att en projektgrupp ska lyckas är det extremt viktigt att ha en närvarande projektledare, en projektledare som ger stöttning när det behövs och att kommunikationen fungerar inom gruppen.

Som projektledare måste jag kunna läsa av situationer och ha en förmåga att bidra med hjälp även i de situationer där projektmedlemmen inte bitt om hjälp. Det är lite som att förutse faran och hindra att ditt barn kommer ramla och slå sig innan det sker. En nyfiken och frågvis projektledare är en bra projektledare med goda förutsättningar att lyckas.

Det är viktigt med en tydlig ledning och prioritering av projektet på företaget. I många fall behöver projektmedlemmar utföra projektarbete parallellt med sitt ordinarie linjearbete, vilket kan försvåra projektet.

Projektledaren måste se till att projektmedlemmar får tid till sitt arbete. För att nå dit måste projektledaren vara noga med sitt planeringsarbete. Som projektledaren behöver jag också ha en god relation och ett väl fungerande samarbete med personalansvariga chefer.

**God planering innebär alltid inga eller få överraskningar!**



### Projektledare – Styr men detaljstyr inte

Tänk på att styra projektet framåt utan att detaljstyra! Du måste vara tillgänglig för din projektgrupp, svara i telefon, svara på e-post och vara hjälpsam. Genom att avlasta projektgruppen från ovidkommande detaljer så kommer ni att kunna nå resultat.

# Innan ett projekt...

**W**ow! Det här är inte vilket litet skitprojekt som helst. Du har blivit utsedd till projektledare för det stora projektet som ska förändra ert företag i grunden. Ni kanske ska byta affärssystem, börja jobba med Lean eller ge er in på en helt ny marknad. Grattis! Bara att börja boka första projektmötet, eller?

Projektet kommer att vara ett samarbetsprojekt mellan tre olika avdelningar, X, Y och Z, där X bidrar med mest mantimmar i projektet men där resultatet påverkar avdelning Z mest. Därför ska alla tre avdelningarna sitta med i styrgruppen och cheferna för avdelning X och Y delar på beställansvaret. Chefen från Z kommer ingå i en referensgrupp... och ... Stopp! Du behöver inte berätta mer, för det här projektet är redan dödsdömt.

Det är verkligen inte ditt jobb, men om du inte vill administrera projektets plågsamma död, så måste du vara modig och agera direkt. Du vet ju hur ett projekt *egentligen* ska vara upplagt för att fungera.

"Men jag kommer ju att ses som skitjobb om jag börjar tjafsa om sådant här direkt i början?" Japp, det kommer du. Men när du misslyckas kommer du att ses som inkompetent. Så du kan ju välja. Man får försöka tjafsa på ett snyggt sätt, och kompromissa fram något som är hanterligt.

Så vad är viktigast? Att projektet har rätt beställare. Här ska man helt cyniskt följa pengapåsen. Om projektet drar över budgeten, vilken chef är det som kommer att få ta smällen? Det är han som måste vara beställare. Han kommer ändå ta den rollen självmant om projektbudgeten överskrids, men då är det ju så dags. Däremot har han förstås "inte tid" att sitta i styrgruppen. Man får lirka med hans ego och förklara hur mycket bättre projektet kommer att gå om han är med. I sämsta fall får man nöja sig med att han gör en mycket tydlig delegering till någon av sina underchefer (men en sekreterare eller produktionsingenjör duger inte).

I ett uppdrag på företaget A skulle jag vara chef över sex personer, samtidigt som jag var "projektledare" över 20 andra personer som tillhörde ett annat företag, B, i ett projekt med



**Follow the money.**

kundföretaget, C. I praktiken var det en förmansroll, men utan inflytande över deras löner. Instinktivt följde de pengapåsen och vägrade ta order från mig på företaget A. Rörigt är bara förnamnet och det gick mycket riktigt åt pipsvängen (för tre olika projektledare efter varann...).

I ett annat projekt i min ungdom, var jag en av fem personer i en "projektledargrupp" för ett förändringsprojekt där hela ledningsgruppen agerade styrgrupp och där målet bestod i en punktlista med 50 punkter. Definitivt ett dödsdömt projekt. Ja, du ser felen själv: för många projektledare, för stor styrgrupp, för otydlig beställarroll och för många mål. Efter en tvådagars workshop med en erfaren konsult och ett par särskilt inbjudna kritiker, välkända tjurskallar ur organisationen, fick vi lite styrsel på det och kunde leverera nytta till organisationen.

I fall som ditt, när pengarna tas från flera olika budgetar och projektet förändrar företaget i grunden bör man alltså leta sig upp mot vd för att hitta RÄTT beställare. Det nödvändiga "Stödet från ledningen" till ett förändringsprojekt består just i detta: vd ska vara styrgruppsordförande. Men okej, det finns ju andra samarbetsprojekt, på lägre nivåer och då får kanske till och med jag backa ner och nöja mig med att EN av de berörda cheferna är beställare och de andra gör en delegering till honom och sitter med i styrgruppen.

I styrgruppen sitter per definition folk som inte har tid. Med fler än tre till fem styrgruppsmedlemmar blir schemalagningen av styrgruppsmöten ett sudoku, på nivån "insane": att hitta en gemensam lucka i allas kalendrar är nästintill omöjligt.

100 procent av de projektmodeller jag läst, föreskriver att beställaren själv ska skriva ett projektdirektiv där projektets mål, tidsramar och kostnadsramar finns med.

I ganska precis 0 procent av de projekt jag drivit, eller hört talas om, har detta faktiskt hänt.

Men att han läser och SIGNERAR dokumentet, som projektledaren knäpat ihop, brukar faktiskt räcka bra.

Där någonstans kan du börja boka rum för första projektmötet och köra på. Lycka till!

## YLVA ERIKSSON



är (Civ Ing Maskin) har jobbat med projektledning inom industri, byggsektor och IT i drygt 20 år. Driver företaget Industrikonstult Ylva Eriksson sedan 12 år. Engagemang och drivkraft för ditt projekt framåt!

### Fyra saker du måste säkerställa innan du börjar ett projekt:

1. En beställare, detta ansvar kan inte delas
2. Rätt beställare, helt enkelt den som står för pengarna
3. En styrgrupp på tre till fem personer som beställaren valt, helst höga chefer
4. Ett signerat projektdirektiv (med leveranstid, budgetram och ett fåtal mål)

# Appar för en enklare vardag



## En bankman i fickformat

Spiir-appen kopplas till din banks mobilapp så att du kan få goda råd och hjälp att administrera din privatekonomi och följa en budget. Spiir håller koll på alla dina konton på ett ställe. Sätt ett utgiftsmål för utgifter som livsmedel eller snabbmat och Spiir kommer att hålla reda på hur mycket pengar du spenderar.

Danska och Engelska. (Gratis)



## Att-göra-lista

Att göra-listor hjälper oss att jobba mer effektivt. Remember the milk är en av de mest populära i datorvärlden – och nu finns den även som mobilapp. Du kan lägga till uppgifter, dela dina uppgifter med andra tjänster och få saker gjorda. Till exempel kan du automatiskt lägga till en uppgift i Remember the milk när du får en e-poet med uppgifter som ska sparas.

Svenska. (Gratis)



## Glöm alla lösenord

Om du har svårt att komma ihåg dina lösenord kan Lastpass hjälpa dig. Det är en webbtjänst och app som ersätter alla olika lösenord med ett universallösenord. Spara alla dina användarnamn och lösenord i LastPass, och du kommer att få ett autologin till alla dina webbplatser som har synkroniserat dina lösenord överallt där du behöver dem.

Engelska. (Gratis i grundversion)



## Hantera mappar i Android

Astro File Manager tillåter dig att söka, flytta och packa upp filer i din Android. Om du vill kunna pilla och mecka med filer och mappar måste du installera ett tredjepartsprogram eftersom Google inte har byggt in något filhanteringssystem i Android. Astro File Manager låter dig hantera dina filer och mappar på ett enkelt och utmärkt sätt. Du kan även göra backuper, hantera aktiva program samt hantera nätverk och bluetooth. (Gratis)



## Kom åt datorn överallt

Teamviewer låter dig komma åt allt innehåll på en dator via mobilen. För att göra det möjligt måste du förstås både skaffa en app till mobilen och installera ett program på datorn.

Teamviewer (Android och Iphone/Ipad) Svenska. (Gratis)



## Undvik onödiga parkeringsböter

Med EasyParks app är det enkelt att betala för sin parkering på alla platser, oavsett stad eller land, där EasyPark har hand om parkeringsplatserna.

Med appen behöver du inte vara i närheten av för att kunna förlänga eller avsluta parkeringstiden, det ordnar du direkt i telefonen. På så sätt betalar du aldrig för mycket eller för lite. (Gratis)



## Skriv snabbare

Swiftkey är ett tangentbordsapp som hjälper dig att skriva snabbare och stavas rätt när du skriver på mobilen. Appen föreslår nästa ord, och den gör ett bra jobb med att föreslå fortsättningen på din mening. Du kan även skriva genom att "rita mönster" i stället för att peka på enskilda tangenter. (Gratis)

Källor: Tidskriften Grundskolan, Surf.nu, PC-tidningen

## Nya nätverk – först ut PMO Excellence

Det har kommit önskemål om att starta slutna nätverk som har ett begränsat antal platser, där specifika frågor kan diskuteras. Först ut är ett nätverk för den som har en PMO funktion i sin organisation. Vid det inledande mötet den 28 augusti bjöd vi in till en Workshop med Reinhard Wagner som har över 30 års erfarenhet av projekt samt program- och portföljledning, och har i mer än 15 år varit aktivt involverad i utvecklingen av ISO-standarder inom projekt-, program- och portföljbranschen. Wagner är tidigare president hos IPMA och nu ordförande i IPMAs Council of Delegates.



## 1 oktober släpps IPMA-certifieringar för 2020

**Efterfrågan på certifierade projektledare ökar.**

Miss inte möjligheten få ett kvitto på efterfrågad kompetens i projekt-, program- och portföljledning. Olika undersökningar visar att andelen arbetstid som är projektbaserad ligger någonstans på 40–50 procent av all arbetstid. Det behövs kompetens i projektledning och den behöver åskådliggöras. Läs under våra evenemang på webben för att hitta datum och tid för live webinarer om IPMA Certifiering.

## Save the date

PROJEKT20  
FORUM19

Den 4 december äger det populära eventet Projektforum 2020 rum på Grand Hôtel i Stockholm. I skrivande stund äger samtal med talare rum. Håll ögonen öppna på webben och Nyhetsbrev.

## Projekt nätverk: Myndighet 17 okt

Nästa träff för nätverket äger rum den 17 oktober i Svenskt Projektforums lokaler i Danderyd. Nätverket är öppet för dig som arbetar på en myndighet och arbetar med frågor som rör projektkontor eller portföljfrågor. Offentliga verksamheter har speciella förutsättningar för projekthantering. Faktorer som politisk styrning, fokus på samhällsnytta, långsiktig hållbarhet och lagar ställer höga krav på styrningen av projekt. Därför finns ett

speciellt projekt nätverk inom ideella föreningen Svenskt Projektforum för dig. Projekt nätverkets ambition är att under informella former träffas, föreläsa för varandra, utbyta erfarenheter, sprida goda (och dåliga) exempel och arrangera utbildningar. Nätverket har funnits i tio år och blivit allt mer populärt och resulterat i att vi mellan träffarna utbyter material och erfarenheter. Läs mer på vår webb.



# PVD 2019 lyckad dag



Den 10 maj samlades projektledare och medlemmar i Projektforum på hotellet och konferenscentret Courtyard by Marriott på Kungsholmen i Stockholm för Projektverktygsdagen 2019.

Deltagarna bjöds på ett brett och intressant program denna heldag. Moderator var som flera gånger tidigare Anna Bellman som sakligt och underhållande ledde konferensen.

Inledningstalade gjorde Jan "Gulan" Gulliksen som talade om "digitaliseringens transformerande kraft". Ett intressant föredrag, som vi kunde läsa om i nr 2 av Projektvärlden.

Därefter höll Daniel Mendoza en föreläsning om han livsresa under temat "Godhet föder godhet".

Under dagen fickdeltagarna bevittna två prisutdelningar. Årets projektledarbok tilldelades Louise Bergman för boken "Lyckas med projekt". Den andra var "Årets Donald Davies Projektledarstipendiat". Stipendiet om 50 000 kronor går till en projektledare som 'gjort det omöjliga möjligt i ett omfattande projekt'. Den lyckliga vinnaren blev Annika Hultqvist, projektledare, Sandvik Coromant.



## CERTIFIERING

### A NIVÅ

**Catharina Lundberg**, Försvarsmakten

### B NIVÅ

**Eva Karin Andersson**, Trafikverket  
**Karin Appelgren**, Trafikverket  
**Fredrik Berinder**, Berinder Consulting AB  
**John Boderos**, Altran AB  
**Stefan Brykt**, Trafikverket  
**Daniel Eklund**, ÅF Infrastructure AB  
**Mats Frykhammar**, AGA Gas AB  
**Janne Granström**, Change of Lane AB  
**Pernilla Hansson**, Systembolaget  
**Bodil Hedlund**, Donald Davies & Partners AB  
**Susanne Knutz**, EVRY  
**Peter Lekvall**, Energimyndigheten  
**Agneta Lindblom**, KravXperts Stockholm AB  
**Henrik Näslund**, Skellefteå kommun

### C NIVÅ

**Pelle Bengtsson**, Postnord Group AB  
**Erik Buller**, Bang Bang Optimering AB  
**Annelie Dahlström**, Löf  
**Anneli Ejnstrand**, LKAB  
**Petter Elfström**, PwC  
**Linnéa Eneskjöld**, Cygate AB  
**Tobias Fält**, PQ Projektledning  
**Caroline Karlquist**, Sigma ITC  
**Lillemor Larsson**, Sogeti  
**Fanny Lindhé**, Sveriges Television  
**Léni Litgård-Maot**, Trafikverket  
**Tomas Lundberg**, PQ Projektledning  
**Pontus Lundmark**, Sekonden IT  
**Piotr Mirowski**, Pöyry Sweden AB  
**Ingemar Olsson**, Ingemar Olsson IT konsult AB  
**Cian O'Reilly**, Trafikverket  
**Merja Pukari**, Vattenfall AB  
**Sandra Redelund**, Atea Sverige AB  
**Charlotta Ringmar**, Sopra Steria Sweden AB  
**Erik Sparrman**, Consoden AB  
**Evelina Söderman**, PQ Projektledning AB

### D NIVÅ

**Matilda Ahlberg**, Sweco Civil AB  
**Emma Annegren**, ÅF Infrastructure AB  
**Behnaz Bahabozorgi**, Habo Energi AB  
**Kristina Bengtsson**, Projektengagemang AB  
**Oskar Boman**, ÅF-Infrastructure AB  
**Alenka Cernec**, Helsingborgs stad  
**Vinh Chau**, ÅF  
**Ida Essner**, WSP Management

**Aso Fathulla**, Begerd AB  
**Pontus Gustafson**, ÅF-Industry AB  
**Golshid Hadialhejazi**, ÅF  
**Max Hamrén**, WSP Management  
**Jörgen Hellsten**, Sjuettioett Organisationsutveckling AB  
**Kristina Hellström**, SEM AB  
**Julia Johansson**, ÅF  
**Niklas Jäderblom**, ÅF  
**Liesen Lagercrantz**, Vattenfall IT  
**Linn Lilja**, Sigma IT Consulting AB  
**Jillein Lim**, ÅF-Infrastructure AB  
**David Lindgren**, ÅF  
**Linda Lindholm**, ÅF  
**Karin Ljungberg**, ÅF Infrastructure AB  
**Isabell Norin**, ÅF  
**Sebastian Norrskén**, ÅF-Infrastructure AB Solna  
**Therese Pettersson**, Lantmännen Lantbruk  
**Anna Runsten**, ÅF  
**Daniel Sahlström**, ÅF Digital Solutions AB  
**Victoria Sandqvist**, Helsingborgs stad  
**Anders Sjögren**, E.ON  
**Joakim Skarpsvård**, ÅF  
**Thérèse Skarstedt**, ÅF Digital Solutions AB  
**Cornelia Stenholm**, WSP Sverige AB  
**Johanna Ståhlberg**, Göteborg Energi AB  
**Inger Thörn**, Landstinget i Kalmar  
**Vivi Vo**, ÅF  
**Petter Wihlborg**, DD Spring i framtiden AB  
**Michaela Wikman**, Risk Pilot AB  
**Henry Zhang**, ÅF Infrastructure Solna

### C RECERTIFIERING

**Joakim Bolme**, Vattenfall AB  
**Vlad Ionesco**, Araneum Consulting AB  
**Mats Kinderdal**, Vattenfall  
**Anna Krafft**, Projectpartner Sverige AB  
**Katrin Larsson**, ÅF  
**Per Olofsson**, EVRY  
**Anders Persson**, Thenil AB  
**Susanne Riegler**, Privat  
**Maria Tynander**, Swedavia AB

### B RECERTIFIERING

**Bobbie Baars**, Privat  
**Curt Edström**, Skatteverket  
**Jenny Holmström**, Svensk Kärnbränslehantering AB  
**Marianna Wallin**, Acando Consulting AB

### D RECERTIFIERING

**Mats Nordenback**, Örnköldsviks kommun  
**Jonas Persson**, Consultive

## Styrelsen förstärker den akademiska kompetensen

Tomas Gustavsson är ett nytt tillskott i styrelsen sedan senaste årsmötet i april. Tomas är 46 år och är knuten till Karlstads Universitet som lärare och doktorand. Tomas inriktning är agil projektledning, ett ämne inom vilket han skrivit flera böcker. År 2008 fick han pris för årets projektledarbok för boken "Agile – konsten att slutföra projekt" vilket blivit en klassiker.

På Handelshögskolan vid Karlstads Universitet finns ett magisterprogram inom projektledning, där Tomas är lärare och forskar kring projektledning, framför allt med agil inriktning.

– Jag tror jag kan tillföra en del av mina akademiska erfarenheter och kontakter i styrelsearbetet, säger Tomas. Jag har ett stort nätverk med folk som kan bli aktuella som föreläsare i de olika forum som Projektform verkar. Och naturligtvis tror jag att jag kan bidra till att öka kompetensen om det agila inom styrelsen och i föreningen.

Tomas Gustavsson hör till de ledande i landet när det gäller agil projektledning.

– Jag tror att det agila förhållnings-sättet kommer att sprida sig till de flesta branscher, säger Tomas. Det är helt etablerat inom IT, men det kommer att bli allt mer viktigt i framtiden. Jag hjälpte till exempel en avdelning på Socialstyrelsen med att börja arbeta agilt, för några år sedan.

Tomas vill också slå ett slag för certifieringen som är en av Projektforums byggstenar.

– Det är idag lätt att tillskansa sig utbildningar via nätet och annat, men jag tror att certifieringarna kommer att få större betydelse i framtiden, säger han. En certifiering är ett konkret bevis på kunskap och färdigheter.

Tomas framhåller även vikten av Projektforum som arena, där likasinnade kan träffas, på nätverksträffar eller på konferenser, att interagera och

utbyta kompetens. Han menar att det gör föreningen unik och viktig.

Privat bor Tomas med sambo och två bonusbarn på en gård utanför Karlstad. Fritiden tillbringar han helst i skogen, i en kajak, på en cykel eller i jaktlaget.



Tomas Gustavsson

## Svenska ProjektAkademien 25 år!

**Svenska ProjektAkademien bildades den 27 september 1994 vid ett möte på KTH i Stockholm. Professor Jan Odhnoff var akademiens förste ordförande.**

Svenska ProjektAkademien har till uppgift att främja utveckling och tillämpning av projektarbetsformen i svenskt arbetsliv.

Akademien är en mötesplats för yrkesverksamma personer med hög kompetens inom projektområdet. Ledamöterna, som är tekniker, ekonomer, beteendevetare och humanister från näringsliv, offentlig förvaltning, organisationer, universitet och högskolor är invalda på deras meriter inom projektområdet och ett långsiktigt intresse.

Akademien arbetar för utveckling och

förnyelse i projektledning och övergripande styrning av projektverksamhet (project governance). Akademien följer kunskapsutvecklingen inom området och uppmuntrar till en mångsidig dialog kring forskningsrön och dess tillämpbarhet. Akademien stimulerar till initiativ inom forskning och utveckling, framförallt i samarbete mellan akademien (högskolor, universitet), offentlig förvaltning och näringsliv.

Sedan 1995 delar Svenska ProjektAkademien ut utmärkelsen Årets projektledare till personer som gjort utomordentliga projektledargärningar. André Canelhas från ABB blev den förste att utses till Årets Projektledare. Akademien gör bedömningen efter ledarskapets utförande, resultatet av genomförd verksamhet, projektets omfattning och kom-

 Svenska  
ProjektAkademien

plexitet samt nytänkande i projektarbetet.

Varje år delar man ut ett årligt uppsatspris för studerande som framgångsrikt försvarat ett examensarbete på bachelor- eller masternivå med inriktning mot projektledning och projektorganiserade företag. Prissumman är 10 000 kr.

Akademiens ambition är att ha en balans mellan praktiserande projektledare från olika samhällssektorer, konsulter och utbildare, samt forskare. Till ledamot i Svenska ProjektAkademien kan personer med ett aktivt intresse för projekt väljas in efter rekommendation av ledamot och efterföljande beslut av Akademiens årssammankomst.

Mer information om akademiens verksamhet finns på [www.projektakademien.se](http://www.projektakademien.se).

Sven Antvik, (källa: Projektakademiens hemsida)

## Evenemang

Vi på Svenskt Projektforum erbjuder en mängd olika aktiviteter, en del är öppna bara för våra medlemmar men vi har också många evenemang öppna för alla som är intresserade av projekt.

**Projektnätverk:** Som medlem i Svenskt Projektforum har du möjlighet att delta i olika nätverk. Dessa nätverk träffas 4-8 per år.

**Årliga event:** Varje år arrangerar vi de stora evenemang Projektverktygsdagen och Projektforum. Projektverktygsdagen är ett heldagsevent som äger rum på våren. Där presenterar företag de senaste verktygen för projektledning som hjälper dina projekt att bli mer effektiva. Projektforum är ett heldagsevent som äger rum på hösten. Det är mötesplatsen för allt inom projektämnet. Här erbjuder vi föreläsningar och workshops inom exempelvis ledarskap, agil projektledning, olika projekt-case, governance och projekttrönder.

**Projektfrukost:** Lyssna till intressanta föreläsare över en frukost. Projektfrukostar är öppna för alla som är intresserade.

**Projektträffar:** Om inte morgonen är en bra tid för dig så har du möjlighet att lyssna till intressanta föreläsare andra tider på dygnet. Det finns både projektträffar som är öppna för alla och träffar endast till för medlemmar. Det står information om detta för varje träff.

**Webinarier:** Stanna kvar på kontoret eller hemma; vi erbjuder informations- och inspirationswebinarier i olika ämnen.

**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 (P30®)**  
**Management of Risk (MoR®)**  
**Better Business Cases™**  
**Managing Benefits™**  
**Change Management™**

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



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

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

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

**Projektledarskap (3 dagar)**

**Certifierad förändringsledare med OBM (8 dagar)**

**Diplomerad Facilitator (5 dagar)**

Vill ni ha kundanpassade kurser, föreläsningar eller söker du en mentor? 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 rädda 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**  
**Agil projektledning, 2 dagar**  
**Agil coaching, 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: 18–20 september, 13–15 november  
Göteborg: 18–20 september, 13–15 november  
Örebro: 23–25 oktober, 18–20 november

**Praktisk Projektledning – Att leda**  
Stockholm: 21–23 oktober, 9–11 december  
Göteborg: 21–23 oktober, 2–4 december  
Örebro: 25–27 september, 4–6 november

**Att dokumentera i projekt:**  
Stockholm: 7–8 november  
Örebro: 3–4 oktober, 28–29 november

Alla våra projektutbildningar genomförs även på engelska. Kontakta oss för mer information, samt för hjälp att boka. Lexicon är Sveriges största företags- och organisationsutbildare med det bredaste utbudet på 30-talet orter. Hitta fler utbildningar inom bland annat kommunikation, ledarskap och ekonomi på [www.lexicon.se](http://www.lexicon.se)



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

### Intro i proj.arbete:

**Projektägarutbildning (möjl t cert):**  
**Effektivt styrgruppsarbete:**  
**Proj.styrn vid kund- & lev.relation:**  
**Effektanalys (metodik):**  
**Projektledarutb (möjl till cert)**  
**Projektledarutb för erfarna projektledare (inkl cert): (1/2dag)**  
**Proj.styrn vid agilt arbete: 1/2dag)**  
**Projledarskap – kom och samarb:**  
**Chefsutb – Förändringsstyrning:**  
**Portföljstyrning**  
**Programstyrning:**  
**Förstudiearbete:**  
**Smartsheet Proj.verktyg (grund):**  
Se utförlig kursinfo samt onlinekurser på [www.pejl.se](http://www.pejl.se)



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

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

Stockholm, Göteborg, Malmö och Linköping

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

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

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

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

**PPS, Portföljstyrning. Metodkurs för portföljledare (1 dag)**

**PPS, Programstyrning. Metodkurs för programledare (1 dag)**

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

**PPS Effektstyrning. Metodkurs om nyttorealiserings (1 dag)**

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

Även företagsinternt enligt överenskommelse.





**LC<sup>2</sup>**  
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 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: 23 oktober

Kalmar: 8 oktober

**Projektledarutbildning, intensiv** 5 dagar, varav  
3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap  
Ronneby Brunn: v 48 2019. Stockholm: v 45 2019.  
Malmö: v 50 2019. Umeå: v 49.

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

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

Mer information hittar du på vår hemsida  
www.projekthantering.se



**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- registrerade projektledar- utbildningar

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

IPMA har närmare 70 st medlemsföreningar och har tillsammans över 50 000 st medlemmar. Föreningarna arbetar för att utveckla projektledarkompetensen inom sina geografiska områden genom att interagera med tusentals utövare och utvecklar relationer med företag, myndigheter, universitet och högskolor samt utbildningsorganisationer och konsultföretag.

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



Läs mer på  
projektforum.se



## 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.





# Antura Projects

## Komplett system för projekt-, portfölj- och resurshantering



### Heltäckande och flexibelt

Kraftfulla funktioner som enkelt kan anpassas för din bransch och din verksamhet.



### Enkelt att använda

Mycket uppskattat för sin användarvänlighet, en avgörande faktor för att lyckas med införandet.



### Tryggt och säkert

Certifierat enligt ISO 27001, vilket innebär att all din information lagras och hanteras med högsta säkerhet.



### 20 års erfarenhet

Vi har genomfört 100-tals lyckade implementationer och samlat på oss mängder av erfarenheter från kunder i alla branscher.