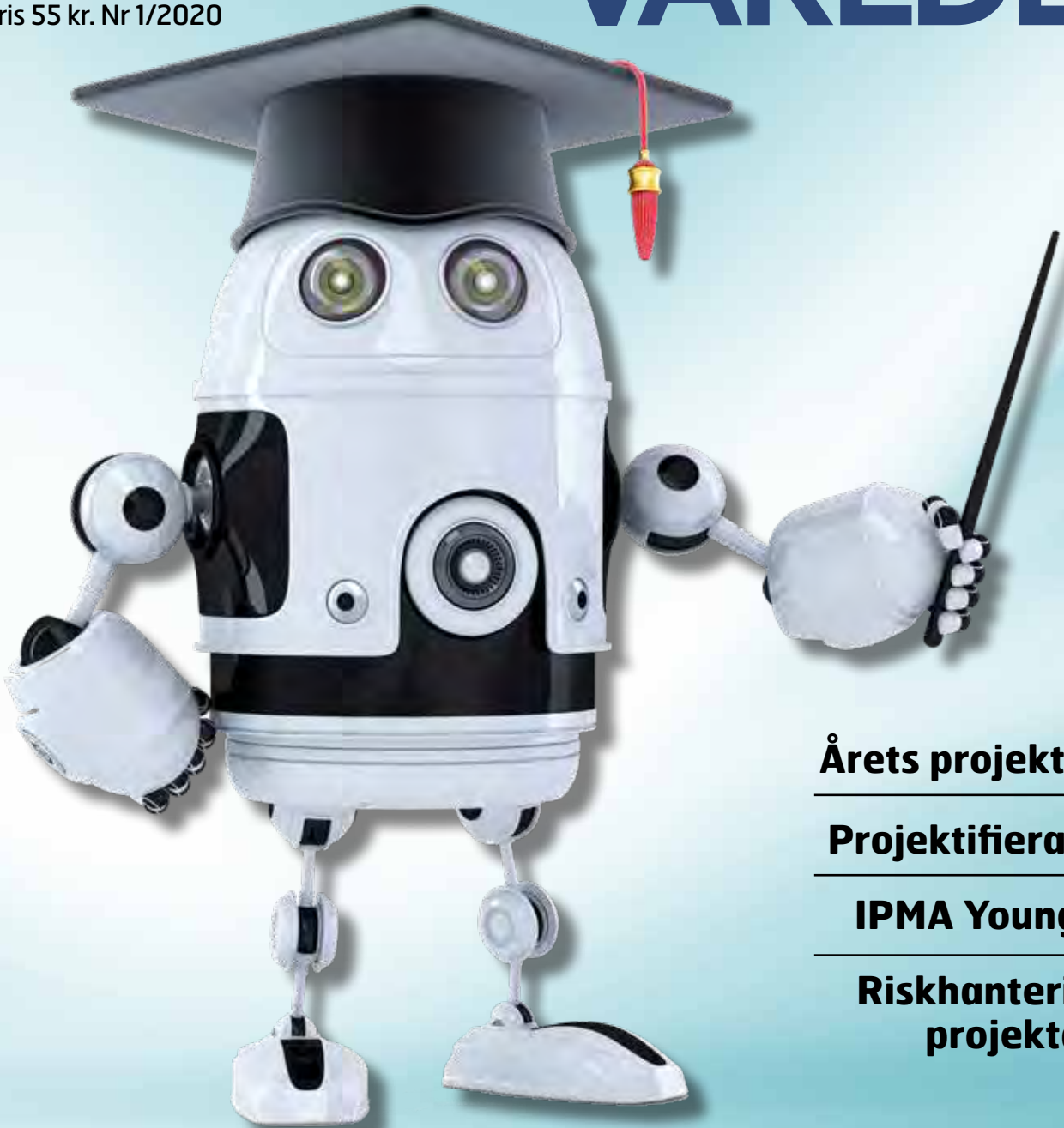


# Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill  
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 1/2020



**Årets projektledare**

**Projektifiera mera!**

**IPMA Young Crew**

**Riskhantering vid  
projektarbete**

*Ta hjälp av den nya tekniken*

# LÄR DIG MER OM AI

SID 14–15



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](http://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

# INNEHÅLL 1•2020

Årets projektledare: Ingela Ekebro, SCA	6
Projektifiera mera!	10
IPMA Young Crew på gång	13
Projektledare och AI-projekt	14
Tillit och psykologisk trygghet	17
Jag abort tidstjuvarna	18
Öka medvetenheten av certifiering	20
Projektskolan om riskhantering	22
Notiser	26
Trender	28
IKIGAI skapar syfte och resultat	29
Medlemsinfo	30
Kurskalendern	32
Korsord	34
Medlemsförmåner	35

## NÄTVERK



### IPMA Young Crew på gång

Sverige driver på nätverket för unga projektledare.

**Sid 13**



## ÅRETS PROJEKTLEDARE

### Sveriges största industriprojekt

Ingela Ekebro, SCA blev årets projektledare. **Sid 6**



## FORSKNING

### Projektifiera mera!

Så kan byggbranschen få fler innovationer. **Sid 10**



Save the date:  
**27 maj**

PROJEKT  
VERKTYGS  
DAGEN **2020**

## CERTIFIERING

### Öka medvetenheten om certifiering

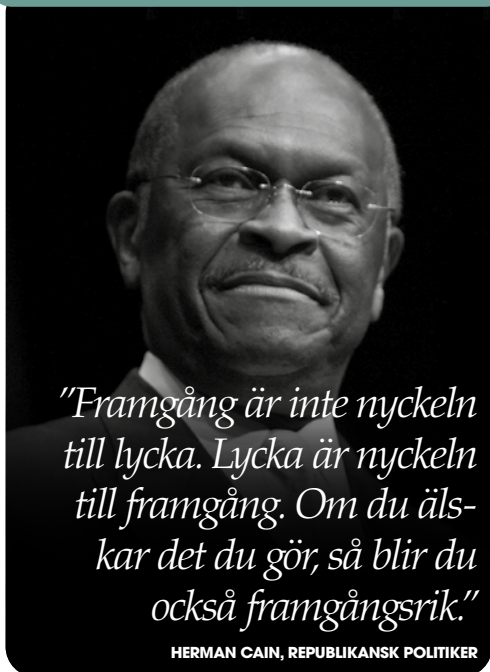
Konsulten, projektledaren och blivande assessorn Fredrik Berinder i intervju. **Sid 20**



## PROJEKTSKOLAN

**Riskhantering vid projektarbete** sid 22

## CITATET



*"Framgång är inte nyckeln till lycka. Lycka är nyckeln till framgång. Om du älskar det du gör, så blir du också framgångsrik."*

HERMAN CAIN, REPUBLIKANSK POLITIKER

## 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: Istockphoto.

### 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 2020 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

# Projektforum i förändring

**S**om jag har berättat tidigare kommer Svenskt Projektforum våren 2021 att arrangera IPMA Council Of Delegates (COD). 2024 kommer vi dessutom att stå som värd för IPMA World Congress 2024. Båda evenen kommer att ha besökare från över 70 länder.

Man kan fråga sig varför Sverige kan stå som värd för två stora kongresser, men svaret är ganska enkelt. Sverige ligger i framkant inom många delar av projektledning och certifiering. Den agila projektmodellen har vunnit stora framgångar och är inom flera branscher den rådande arbetsmetoden i Sverige.

Sverige har mycket att erbjuda till övriga projektvärlden inom hållbarhet, ett inkluderande ledarskap och intressenthantering. Det blir två tillfällen att visa upp var Sverige står när det gäller projektledning. Vi har många goda exempel på hur man driver projekt som är väldigt framgångsrika.

Men framför allt ska det bli spännande att se vad andra länder har att berätta och erbjuda. En internationell konferens handlar mycket om att åstadkomma ett utbyte mellan olika länder, kulturer och människor.

Jag har flera gånger i denna ledare skrivit om att projektledning handlar om människor, samarbete och ta tillvara andra människors intresse och kompetens på bästa sätt. Just det är en av IPMA-certifieringens grundstenar.

Om vi tittar tillbaka på förra året så hade föreningen många stora framgångar. Året avslutades på ett imponerande sätt med en i det närmaste fullsatt konferens Projektforum på Grand Hôtel i Stockholm.

Jag kan också konstatera att vi har lyckats med vår ambition att locka fler duktiga människor att bli assessorer under året. En av dem som är under utbildning, Fredrik Berinder, finns intervjuad i detta nummer. När efterfrågan på certifieringar ökar så behövs fler duktiga assessorer.

Inte minst har behovet ökat på grund av att utbudet av certifieringar har ökat. Det innefattar inte bara IPMA:s certifieringar utan även två agila ledarskaps-certifieringar, den ena är IPMA:s, den andra är Projektforums egen.



På kansliet har två nya resurser rekryterats och jag är övertygad om att vår leverans nu kommer att bli ännu bättre.

Vi ser fram emot ett spännande år, närmast har vi årsmöte och i maj kommer Projektverktygsdagen. Vi ses då.

Per-Olof Sandberg

Ordförande Svenskt Projektforum

Project



# CANEA ONE



CANEA Project

# Öka er **projektmognad** med verktyget som fångar **helheten**

**Det krävs mer än ett utmärkt projektverktyg för att nå projektmognad i er organisation, men med rätt angreppssätt och stöd kan ni uppnå önskat resultat.** Tillsammans ökar vi er förmåga att leverera lyckade projekt genom en kombination av:

- Förbättrade projektarbetsätt
- Ökad kompetens hos medarbetare
- Ett heltäckande projektverktyg

Vill du veta mer om hur vi kan hjälpa er att få en röd tråd mellan strategi och genomförande med hjälp av IT-system, utbildning och konsulter?  
Kontakta oss på: [canea.se](http://canea.se) [info@canea.se](mailto:info@canea.se) Tel: 010-459 00 00

## CANEA

Konsulttjänster • IT-lösningar • Utbildningar



## Intervju med Årets Projektledare 2019, Ingela Ekebro, Senior Project Advisor på SCA:

# Sveriges största industriprojekt

TEXT JAN ÖHMAN, WENELL MANAGEMENT AB

**Ingela Ekebro tilldelades Årets Projektledare 2019 för ett av de största industriprojekten i Sverige, utbyggnaden av SCA:s massafabrik i Timrå. Projektvärlden träffade henne för en intervju.**

**Jan Öhman: Först och främst grattis till en fantastisk bedrift och till priset "Årets Projektledare 2019"**

Ingela Ekebro: Tack så mycket.

**Projekt Helios var ju Sveriges största industriprojekt under löptiden, hur tänkte ni när ni förstod storleken?**

Ja, hade vi fått bara ett av dessa delprojekt så hade vi sagt "Oj vilket jättestort projekt – hur ska vi hantera det?". Nu fick vi nio sådana.

**Hur strukturerade ni ett sådant här stort projekt?**

Vi insåg ju direkt att vi var tvungna att dela in det – det är alldeles för stort för att köra sammanhållet. Vi delade in projektet i nio olika delprojekt. Tvärs delprojekten hade vi funktioner som stod för

- enhetlighet, standard – vi ska ju bygga En fabrik, inte nio dialekter av fabrik
- resurssättning av de nio delprojekten
- fabriksbalans (energi, kemikalier mm)

Den här har funkat – och vi hade faktiskt i stort samma struktur redan i förprojektet. Vi har också fått behålla de flesta som arbetade i förprojektet in i genomförandet vilket varit en stor tillgång och styrka.

**Ni valde alltså en ambitiös matrisorganisation. Jag tror både du och jag hört "Matriser är ju det värsta man kan jobba i" men ni klarade det.**

Ja, matrisorganisationer kan vara jobbiga, om man inte har definierat vad man vill ha. Vi la ner mycket tid på att förklara vad det var vi förväntade oss. Vi jobbade också mycket med gemensam syn. Vi genomförde, trots vissa protester, en ledarutbildning i förprojektet där vi satte en gemensam syn på ledarskap, dessutom lärde vi känna varandra. Vi satte tidigt spelregler – hur kan vi tillsammans leverera ett bra projekt, hur gör vi varandra starka. Det här följde vi sedan upp under resan.

**Ni var ju en stor ledningsgrupp på 22 personer, och många i projektet. Hur fick ni information och kommunikation att fungera?**

Mötesstrukturen är ett jätteviktigt ledningsverktyg, det är där man bestämmer hur informationen ska flöda i projektet. Hur ska jag få den information jag behöver, och hur ska var och en få den information de behöver.

**Berätta!**

Varje delprojekt hade givetvis sina ordinarie möten; skyddsronder, projektmöten, montagemöten med mera.

En gång i veckan, varje fredag, hade vi ett öppet möte där alla som var intresserade var välkomna. Där samman-



## Juryns Motivering:

Projekt Helios lyckades med målsättningen att etablera världens effektivaste massafabrik. Projektet bestod av nio stora parallella delprojekt, med stort inbördes beroende, och genomfördes samtidigt som SCAs befintliga fabrik var i full drift.

-Projektet hade stort fokus på resurshushållning och energieffektivitet och slutfördes enligt plan, utan allvarliga olyckor och med minimala störningar i den befintliga fabriken produktion.

-Ingela har med sitt projektledarskap lyckats föra fram värdet av mycket väl fungerande team där alla förstår sammanhanget, känner tillhörighet och är delaktiga.

-Ingela har visat en mycket stark kommunikativ förmåga med stort fokus på kulturbyggande. Hon har kombinerat mjuka aspekter med mer traditionella projektverktyg såsom planering och strukturering i ett mycket stort och komplext projekt.

fattade varje delprojektledare läget i sitt projekt på sju minuter enligt ABCD: Actions, Benefits, Concerns och "To do". Från början var det väl lite spant, men efter hand blev det en ganska rolig jargong och det var verkligen nyttigt. Där hörde vi i ledningen vad som var "concerns" och där hörde de olika delprojektledarna vad de andra delprojekten hade för utmaningar och tog då direktkontakt om det berörde det egna delprojektet. Direkt efter ABCD-mötet hade vi ett projektledningsmöte där vi enbart tog upp dessa "concerns" och eventuella gränsöverskridande frågor.

Den här mötesstrukturen var otroligt viktig, inte en enda gång under de här tre åren har jag hört någon av delprojektledarna säga "jag vet inte vad de andra håller på med". Det var mitt mål med den här mötesstrukturen.

### Det måste jag säga är verkligen imponerande, och ni fick också delprojekten att verkligen ta ansvar.

Ja, delprojektledarna hade fullt ansvar. Jag och Håkan Wänglund (projektledare och projektchef red:s anm) har inte medverkat i ett enda delprojektmöte. Det var ett sätt att ge delprojektledarna mandat. Det var aldrig någon tvekan om att var delprojektledarna som hade totalt ansvar för sin del; ekonomi, säkerhet, prestanda, tidplan – allt!

### Jag vet att du håller säkerhetsfrågorna mycket högt, kanske högst, ni lyckades ju genomföra projektet helt utan allvarliga olyckor. Kan du berätta lite om hur ni jobbade med säkerhet i Helios.

Ja, allvarliga olyckor var min värsta mardröm.

Vi började redan i förprojektet med att göra benchmark och studera andra stora "greenfield-projekt" för att lära. Inga av de stora projekten vi tittade på var utan dödsolyckor. Vi satte som mål en olycksfallsfrekvens på max fem, vilket är detsamma som för hela SCA koncernen. Vid inledningen av projektet genomförde vi utbildningar, ronder, alla entreprenörer genomförde ut-

bildningar för sin personal. Under hela projektet jobbade vi med uppföljning och kultursättande: gå runt, reagera på avvikelser – jätteviktigt.

Vi träffade de större leverantörerna månadsvis och diskuterade alltid skyddsfrågor först på de mötena. Vi justerade vårt arbetssätt under projektet, bland annat satte vi mål på antal inrapporterade skyddsrapporter och riskobservationer per delprojekt och följde det veckovis i ABCD-mötena.

### Och vad blev resultatet?

Resultatet av det blev en fallande olycksfrekvens från år ett till år tre trots att vi var fler i projektet de sista två åren. Vi nådde för hela projektet en olycksfrekvens på 7,6 per miljon arbetade timmar och ingen dödsolycka. Det är vi tacksamma för, men inte nöjda. Man kan ju aldrig vara nöjd så länge någon enda person skadar sig på jobbet.

### Naturligtvis ska man inte vara nöjd – men ni har verkligen anledning att vara stolta med säkerhetsarbetet. Ett imponerande jobb av alla inblandade och det finns mycket för oss att lära. Om du ska sammanfatta – vilka framgångsfaktorer skulle du vilja lyfta fram?

Det första är att vi genomförde ett omfattande *förprojekt* där vi verkligen analyserade det kommande projektet från många olika perspektiv; strategisk koppling, marknadsanalys, konkurrenskraft, produktion och produktkvalitet, projektbeskrivning, projektgenomförande. Vi hade allt i förprojektrapporten, vilket visat sig otroligt värdefullt då vi måste komma igång fort och hålla oss på banan.

*Kulturbygget* där vi diskuterade förhållningssätt. Att sätta ord på hur vi ska jobba tillsammans blir väldigt starkt. Det blir som man tänker – tänker man att det blir bra, då blir det bra.

Vi satsade också brett på *ledarutbildning* för alla som skulle ingå i projektledningen. Vi fortsatte också med ledarseminarier under hela genomförandet vilket gjorde att vi kunde nyttja lärdomar från ett tidigt delprojekt



# ” Vi ska göra något som ingen av oss gjort tidigare, och vi ska göra det bättre än någon gjort tidigare ”

i delprojekt som låg lite senare i tidplanen. Dessutom bidrog dessa möten till att vi byggde ett starkt lag.

Vi genomförde en kickoff där vi bland annat skapade framtida löpsedlar för Sundsvalls tidning – vad skulle det stå i tidningen då den nya fabriken togs i drift?

## Använde ni löpsedlarna på något sätt?

Ja, de satte vi upp i projektkontoret och i fikarummet. Där satt de hela projektet så alla såg dem varje dag. Vi hade nämligen *ett enda fikarum* i vårt kontor med 150 arbetsplatser och tio mötesrum. Utöver formell mötesstruktur var kommunikationen i fikarummet jätteviktig. Här fick vi verkligen höra mycket nyttigt och kunde agera snabbt. Dessutom lärde vi känna varandra bättre vilket är värdefullt för samarbetet.

Vi satte *spelregler* tidigt – diskuterade vad innebär, och hur vi skulle vidmakthålla dem. Vi hjälptes åt att påtala om någon avvek från spelreglerna. Ett exempel är

mallar för ekonomi. I ett så här stort projekt vill starka personer gärna använda egna mallar, men det funkar inte. Det fick vi påtala många, många gånger innan alla var med på tåget.

Vi gjorde också återkommande *riskbedömningar* där vi kontinuerligt reviderade planer och arbetade med att vidmakthålla och utveckla kulturen. *Tidplanen* som sattes tidigt, förankrades och kommunicerades kontinuerligt.

## Ja, nu har du fört Sveriges största industriprojekt i mål på ett föredömligt sätt. Vad ska du göra nu, vilka utmaningar lockar?

Vi har många spännande nya projekt på gång inom SCA så vi får väl se.

## Det ser vi fram mot att följa. Tusen tack för pratstunden!

Tack själv!



Projekt Helios var ett åtta-miljarders projekt för att bygga en ny massafabrik i Timrå. Det bestod av totalt 13 delprojekt, varav 9 för själva anläggningen och 4 för marknad, kvalitet, vedförsörjning och verksamhetsstillstånd.

Projektet genomfördes mitt i SCA:s befintliga fabrik som hela tiden var i full drift.

Projektledningen bestod av cirka 150 personer varav ca 40 från SCA. Ingela var ytterst ansvarig från förstudien, som startade 2014, till genomfört projekt och uppstart 2018. Projektet lyckades leverera på tidplan, inom budget, utan allvarliga olyckor och uppstartakurvan följde.



# Projektifi

**Från att vara innovativ till att få f  
Rapport från en fallstudie i byggb**

**Byggbranschen brottas med stora problem vad gäller både innovativitet och produktivitet, brukar man säga. Det finns många uppfattningar om vad orsaken är till detta. En del säger att det beror på tradition och kultur, andra menar att det är den fragmenterade värdekedjan och stelbenta kontraktsformer som är boven i dramat. Åter andra menar att det är den starka projektorganiseringen med kostnads- och tidsfokus i kombination med starkt lokalt projektmandat som hämmar innovationsviljan.**

# lera mera!

## fram fler innovationer - branschen

**D**et råder inga tvivel om att byggbranschen brottas med stora utmaningar och det är helt klart att produktivitet och innovationskraft behöver utvecklas. Behovet att utveckla nya affärsmodeller och kontrakt som stimulerar innovation och utveckling är det knappast någon som ifrågasätter. Samtidigt bör man nog konstatera att en del av dessa uppfattningar är både överdrivna och inte minst lite väl svepande.

En sådan föreställning som vi vill problematisera är föreställningen att projektorganisering inverkar negativt på innovation. Det är förvisso delvis sant, men vi vill här föra fram mer projektorganisering som en möjlig lösning på en del av problemet med innovation. Hur kan vi nu säga så? Svär inte i kyrkan! Projekt är ju innovationens svurne fiende. Usch!

Vi avslutade nyligen en pilotstudie tillsammans med ett av Sveriges största byggföretag. Syftet med undersökningen var att inventera och analysera ett antal olika innovationer som arbetades på inom olika delar av företaget. Vissa hade att göra med produktförbättringar av till exempel bindemedel. Andra med effektiviserade processer på byggplatser med till exempel ökad användning av digitala metoder för massaberäkningar eller för bättre och säkrare logistik. Vi tittade också på mer icketraditionella innovationer inom kunskapsutveckling som personalutbyte mellan aktörer i branschen.

Det vi slogs av var det faktum att det pågick förvånansvärt (i relation till våra förutfattade uppfattningar) många innovationsprojekt och andra förbättringsinitiativ runt om i organisationen. Det var alls inte svårt att göra en lång lista på förbättrings-, utvecklings- och innovationsprojekt. Stort och smått. Högt och lågt såväl i lokala projekt som på central nivå bedrevs en mängd försök, med nya material, nya produkter, nya processer och arbetssätt. Det fanns genomgående, vill vi hävda, en stark och positiv vilja till att pröva nya saker i jakt på förbättringar. Vi blev faktiskt lite överraskade.

Men, bygg är ju kända för att inte vilja förändra sig? Eller, är det kanske inte så? Är det plötsligt en myt att innovation i byggbranschen är lika upphetsande som att titta på när färg torkar?

Njae. Nog fanns där problem men just innovativiteten i sig verkade det inte vara något större fel på. Felet om det fanns något verkade ligga någon annanstans. Detta annanstans fann vi i att få in de nya produkterna och processerna, efter ett första framgångsrikt test, i den ordinarie verksamheten. Ute i projektverksamheten hade man ju varit tillmötesgående, nyfiken och villigt testat nyheter i sina projekt. Varför blev det så svårt sen då undrade vi?

### Projekt och innovation

Den förklaring som vi gradvis såg framför oss är till viss del kopplad till den gamla sanningen att projektorganiserad verksamhet inte är lämplig för innovation. Det som tycktes stå mest i vägen för den fortsatta implementeringen av innovationen var ofta projektorganiseringens brutala tvångströja, den tredimensionella målmatrisen, den notoriska projekttriangeln. Ett projekt styrs och mäts på tid, funktion, kostnad. Naturligtvis kan, bör och måste en innovation generera förbättringar inom en eller flera av dessa dimensioner. Men, särskilt i början är det förenat med risk. Risk att det kostar mer, risk att det binder upp viktiga resurser och risk för att haverier ger reella förseningar.

Detta är ju egentligen inte så konstigt. Om hela projektstyrningslogiken bygger på dessa tre dimensioner – tid, funktion, kostnad – och om projektledare utvärderas utifrån hur väl man uppfyller dessa, så borde ingen

vara förvånad att man som projektledare inte gärna ökar risken i projektet utan mycket goda skäl. Var är vinsten? Var är "business-caset" för att prata svengelskt affärspråk? Skulle nytta med innovationen vara uppenbar och direkt gynna projektutfallet är det inte någon tvekan att projektledare skulle stå i kö för att implementera nyheterna. I de fall som detta inträffar står de faktiskt i kö. Så är dessvärre inte fallet särskilt ofta. Inte för att innovationerna inte håller måttet, men för att det är så komplicerat att faktiskt räkna fram nyttan. Och vems nytta? Vem tjänar på detta, vem betalar och vem står för risken?

Vad vi kunde konstatera i vår studie var att innovationsförsök, det vill säga testandet av något nytt för första gången i ett projekt eller i stödverksamheten, oftast var det vi kan kalla för "proof-of-concept" eller "proof-of-technology". Med andra ord testade man tekniken eller funktionen i det nya. Kunde man uppskatta massor med drönare? Ja. Upplevdes det som lärorikt och meningsfullt för anställda att praktisera en månad hos en teknikonsult? Ja. Det som ofta saknades var dock det vi kallar för "proof-of-business", det vill säga just en tydlig uppskattning av den hårda och karga nyttoeffekten uttryckt i termer av besparingar i tid och kostnad samt förbättrad (och fakturerbar) funktion. Det var här som våra innovationer segnade ner i sin egen dödsskuggas dal, som man poetiskt brukar kalla vägen mellan den tekniska uppfinningen och dess framgångsrika och kassa-generande position på marknaden. Våra innovationer stupade på att de var tekniskt prövade, funktionellt lovande men inte ännu övertygande ekonomiskt. Många var intresserade av att använda dem i projekten, så länge någon annan tog hand om risken och kostnaden, samt i förlängningen bevisade den tidsmässiga och ekonomiska nyttan av deras användning.

Man behöver naturligtvis fördjupa en sådan här studie för att ha ordentligt på fötterna om man ska komma med förslag på förbättringar. Det är helt klart att den också behöver breddas med fler företag för att kunna säga om problemet mellan "proof of concept" och "proof of business" är ett innovationshämmande branschmönster eller inte. Låt oss säga att vi just nu tror att det är så här och låt oss därefter kort resonera kring hur man möjligen

skulle kunna effektivisera just denna del av innovationskedjan.

Vi är fullt medvetna om att projektorganisering generellt står i motsats till innovation. Ändå är vårt förslag till förbättring – Projektifiera mera!

### Implementering

I andra studier av produktutveckling inom verkstadsindustrin har vi kunnat se att man ofta framgångsrikt etablerar implementeringsprojekt med egen budget och dedikerad projektledning. Detta för att guida en ny produkt från det sista utvecklingssteget, över den så kallade 0-serien till dess att den kommer in i ordinarie serieproduktion. Att på samma sätt ta vid efter ett innovationsprojekt där den tekniska eller funktionella nyttan är verifierad och formulera nästa steg som ett implementeringsprojekt där bland annat affärsnyttan verifieras skulle kunna vara ett steg på vägen att åstadkomma en mer robust innovationsprocess. Ett sådant projekt skulle också kunna hantera risken att ta en ny innovativ produkt eller process i drift medan den affärsmässiga nyttan kan verifieras och kvantifieras. Ett sådant implementeringsprojekt skulle också kunna ha som mål att säkra en ordnad förvaltning av innovationen. Krasst sett behöver implementeringsprojektet också svara på frågan – vem skall ansvara för fortsatt utveckling, underhåll och kompetensutveckling kring den nya produkten, processen eller systemet?



### MARCUS LINDAHL

är professor i 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.



### ÅSE LINNÉ

är docent och lektor i Industriell Teknik vid Uppsala Universitet. Hon bedriver forskning kring innovationsprocesser och teknisk utveckling i byggbranschen. Ett särskilt fokusområde för Åse är införandet av BIM och dess effekter på effektivitet och innovativitet bland olika branschaktörer.



### EMIL SVENSSON

är doktorand i Industriell Teknik vid Uppsala Universitet. Han bedriver forskning kring innovationsprocesser i konservativa miljöer och marknader. Ett av Emils studieområden är byggbranschen som ofta utmätas, med viss rätt, för sin konservatism och relativt låga innovativitet.



# IPMA Young Crew på gång igen

**I**PMA Young Crew är ett nätverk som har som syfte att hjälpa unga nya projektledare att komma in i yrket och agera internationellt som ledare och projektledare. Young Crew är öppet för alla under 35 som vill lära sig mer om projektledning till exempel de som studerar projektledning eller som arbetar i projekt. För några år sedan var Young Crew väldigt aktiva, sedan har det varit något lugnare, men har nu fått en nytändning.

På konferensen Projektforum i december förra året, hade Young Crew ett kick-off-möte som inkluderade en virtuell konferens med 20 personer internationellt och i Sverige.

Organisationen arbetar helt agilt, drivet av medlemmarnas intressen och initiativ. Exempelvis har man ett projekt som går ut på att coacha nya kvinnliga ledare i mansdominerade kulturer. Ett pilotprojekt har precis kommit igång där en indiska som studerar projektledning i Paris coachar en algeriska (på franska) för Young Crew Sweden. Ett annat är ett liknande coaching-projekt i Nepal (på engelska). Allt sker virtuellt.

Vidare deltar studenter i aktiviteter med presenta-

tioner och diskussioner när det gäller tillämpad forskning om projektledning. Närmast kommer det att ske på Svenskt Projektforums årsmöte den 15 april och på Projektverktygsdagen den 27 maj där projektledning i framtiden kommer att diskuteras.

Ordförande för IPMA Young Crew i Sverige är Simon Rissler från Linnéuniversitetet i Växjö. Han avslutar just nu en master i projektledning vid SKEMA Business School i Paris och är därför också en naturlig kontaktperson med andra SKEMA-studenter från Indien, Kina, Frankrike och Turkiet som redan gått med i Young Crew Sweden för att delta i våra aktiviteter på distans (virtuella möten etc).

Han kommer också att fungera som kontaktperson för Young Crew Sweden mot IPMA-världen, till exempel IPMA Young Crew Global, Young Crew Nordnet, där alla våra nordiska och baltiska kollegor just nu reaktiverar sin Young Crew-verksamhet.

Svenskt Projektforum är med och stöttar Young Crew, bland annat genom att göra Young Crew-medlemmar delaktiga i styrelsearbetet och att man genomför live-streaming av olika föredrag.



Från IPMA Young Crews kick-off i december.

# Projektledare kan spela en viktig roll i AI-projekt

**Artificiell Intelligens, AI, hamnar allt högre upp på prioritetlistan och allt fler företag initierar AI-projekt av olika slag, men hur kan vi öka takten?**

TEXT JENNY HAMMARBERG

**A**I förändrar redan idag hur vi driver våra företag, kommunicerar, bedriver vårt operativa arbete och säljer våra produkter och tjänster. Den nya tekniken möjliggör helt nya affärsmodeller och det finns en enorm potential som bara väntar på att släppas lös.

Jenny Hammarberg, vd på innovations- och managementkonsultbolaget Eicorn och en av initiativtagarna till Svenska AI-akademien, som vill skapa fokus kring hur tekniken kan implementeras, användas och skapa värde i våra svenska bolag.

– Sverige har goda förutsättningar för att driva innovation med hjälp av AI, men i internationella mätningar halkar vi efter – och det beror framförallt på att vi inte drar nytta av AI i den utsträckning vi kan och borde göra.

För att Sverige ska kunna öka implementationstakten av AI behöver fler förstå vad AI är och hur tekniken kan användas ur ett affärsperspektiv för att lösa verkliga problem. Det räcker inte med att IT-avdelningar förstår tekniken, verksamheten måste förstå IT med relevanta case.

Det finns också en viktig roll för projektledare att ta, eftersom AI-projekten kan behöva lite annorlunda approach. Framför allt behöver mer tyngdpunkt läggas vid förändringsledning, kommunikation och utbildning, då det ofta finns rädslor och osäkerhet i organisationen kopplat till AI.

– Det kan bero på flera saker, förklarar Jenny Hammarberg, ofta vet man inte riktigt vad AI är utan tänker på robotar som tar över våra jobb istället för möjliggörande teknik. AI finns redan runt omkring oss i vårt dagliga liv, när vi öppnar Facebook, söker nya serier på Netflix, pratar med Siri eller beställer varor från internet. Vi tänker bara inte på det.

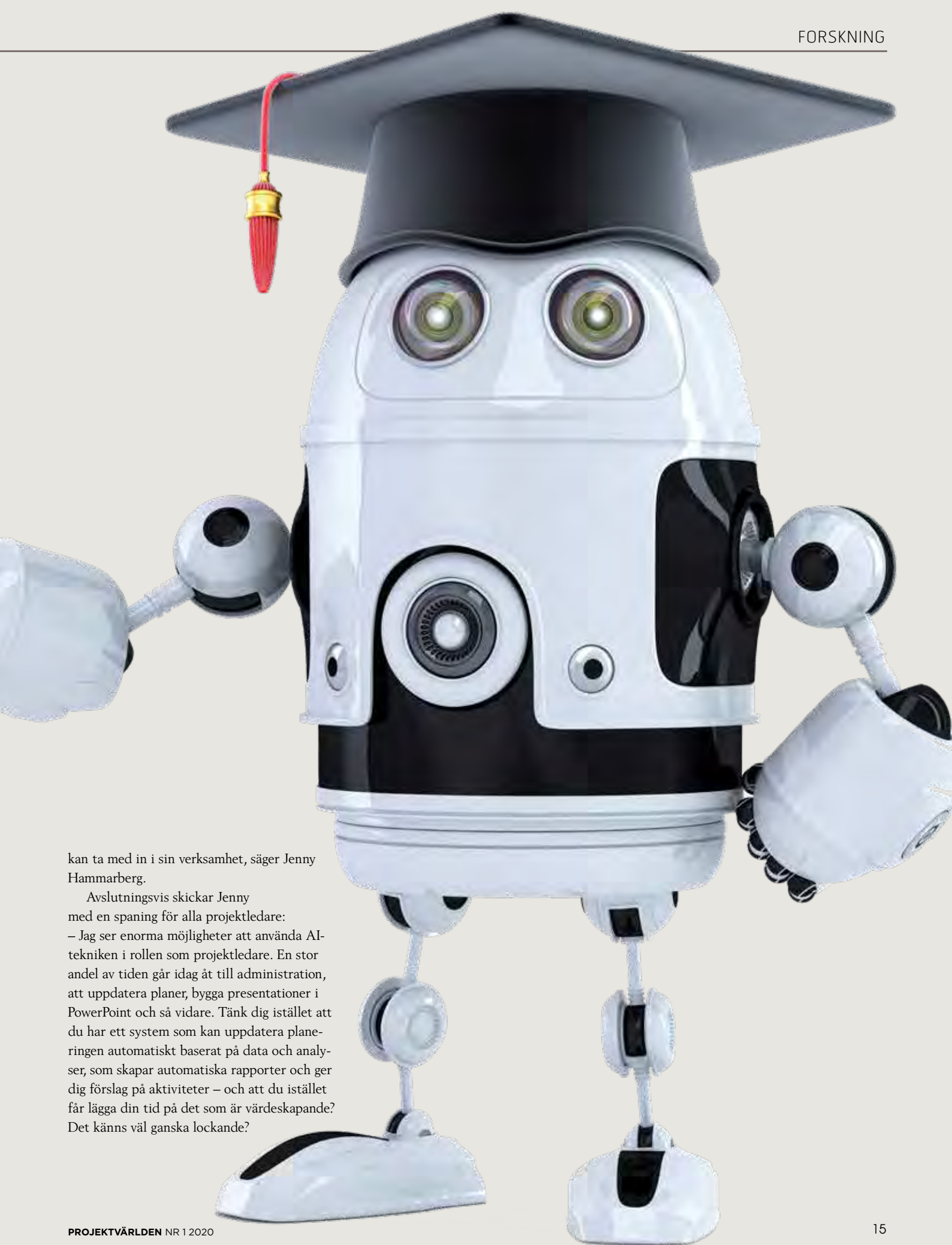
## Definition av AI

Förvirringen blir inte mindre av att det inte finns en allmänt accepterad definition av vad AI är, kanske kan man säga att det är lika diffust som begreppet IT var när det lanserades. Kortfattat kan man säga att AI är algoritmer som har förmågan att själva hitta mönster och lära sig i takt med att de tränas på data och matas med ny data. Algoritmerna kan sedan ta olika form, exempelvis i formen av en bil, en robot eller en dator.

– Vi startade Svenska AI-akademien för att erbjuda en innovationsutbildning där AI är den möjliggörande tekniken och på så sätt höjer kompetensen inom AI hos verksamhet, ledare och chefer utan att det blir tekniskt krångligt och avskräckande. Istället vill vi besvara frågor som, hur blir jag en bättre kravställare? Vilka risker behöver jag tänka på? Hur säkerställer jag att projekten löser riktiga problem? Och så vidare. Det är väldigt workshop-baserat och deltagarna arbetar med case som de sedan



Jenny Hammarberg



kan ta med in i sin verksamhet, säger Jenny Hammarberg.

Avslutningsvis skickar Jenny med en spaning för alla projektledare:  
– Jag ser enorma möjligheter att använda AI-tekniken i rollen som projektledare. En stor andel av tiden går idag åt till administration, att uppdatera planer, bygga presentationer i PowerPoint och så vidare. Tänk dig istället att du har ett system som kan uppdatera planeringen automatiskt baserat på data och analyser, som skapar automatiska rapporter och ger dig förslag på aktiviteter – och att du istället får lägga din tid på det som är värdeskapande? Det känns väl ganska lockande?





# Tillit

## – den andra sidan av trygghetsmyntet

**I en artikel i Projektvärlden nr 4 2018 beskrev vi vikten att åstadkomma psykologisk trygghet för att skapa ett högpresterande team. Trygghet innebär att jag känner mig trygg i att uttrycka mina åsikter och att jag blir lyssnad på. Men det finns en annan sida av myntet: hur trygg är jag med att acceptera förslagen från den nyanställda Martin som just börjat arbeta i projektet? Den andra sidan av myntet stavas tillit.**

TEXT TOMAS GUSTAVSSON

**U**nder slutet av 90-talet arbetade jag som konsult där jag hoppade friskt från ett projekt till ett annat. Ofta inleddes projekten med kända, ofta påkostade, kick-off-aktiviteter som ibland innehöll konstiga tillitsövningar där en person i mitten av en cirkel skulle falla baklänges och fångas upp av de andra i gruppen. Ni vet vad jag menar.

De som tjänade mest på dessa aktiviteter var förmodligen eventföretagen, inte projekten. Vi människor letar ofta efter enkla lösningar. Vi vill kunna säga: ”gör så här så blir det bra, det här är rätt lösning”. Logiken i kick-offens tillitsövning var att en sådan åtgärd skulle räcka för att känna förtroende för varandra i gruppen, men forskningen visar att en enstaka tillitsövning sällan har någon nämnvärd effekt.

Forskarna Hoegl, Weinkauff och Gemuenden visade 2004 att med högre tillit blir det enklare att få en starkare åtagandekultur, det vill säga ett starkare löfte från gruppen för att göra allt för att lyckas med projektet. Med starkare åtagande ökas dessutom projektgruppens effektivitet. Den här forskningen från 2004 bekräftades nyligen av norskan Marte Pettersen Buvik i sin avhandling ”The significance of trust in project teams” som hon försvarade under hösten 2019. Hon bevisar den indirekta effekten som tillit har på ökad effektivitet. Alltså, med stor tillit till varandra får man ett starkare projektåtagande (det vill säga högre tilltro till projektets mål och genomförande) som sedan leder till högre effektivitet.

### ”Förtroende är bra, kontroll är bättre”

Det finns ett talesätt som många följer, som Lenin påstås vara upphovsman till, som lyder: ”Förtroende (eller tillit) är bra, kontroll är bättre”. Ett käckt talesätt men många hävdar motsatsen, att ett ständigt kontrollerande är sämre eftersom det skadar tilliten då det visar att vi inte litar på att saker blir gjorda. Så vem har rätt? Tidigare studier, bland annat av McAllister och Ferrin, visar på olika resultat i olika team. I vissa team bidrog ökade kontroller till ökad tillit och därmed effektivitet medan det försvagades i andra. Martes avhandling visar samma sak. Det går inte entydigt att svara på vilken effekt ökade kontroller har så svaret på vem som

har rätt är: det beror på. Men lugn, jag återkommer strax till vad det beror på.

Så hur gör jag som projektledare för att stärka tilliten i teamet? Svaret är att det finns flera sätt. Martes forskning pekar på vikten av tidigare samarbeten mellan projektmedlemmar. Hon visar att det är svårt att åstadkomma stark tillit på kort tid i ett team där man inte känner varandra sedan tidigare. Detta är, så klart, ingen överraskning men är ytterligare ett bevis för orsaken till de agila metodernas framgång: att sträva efter stabila team snarare än att sätta samma människor som aldrig arbetat tillsammans tidigare i nya projekt. Ett enkelt sätt för att öka tilliten är alltså att sätta samma projektgrupper av människor som har arbetat med varandra tidigare. Eller ännu hellre, låt samma människor samarbeta i fasta team, men kasta på dem nya projekt.

### Psykologiskt trygghet

Men det sätt som visar på störst effekt för att öka tilliten är att arbeta med den psykologiska tryggheten! Visst är det fantastiskt hur vissa saker hänger samman så väl? Inte nog med att båda faktorerna (psykologisk trygghet och tillit) är viktiga för gruppens effektivitet, de stärks båda av att du arbetar med samma verktyg: psykologisk trygghet. Att uppmuntra varandra att bidra i diskussioner, gärna genom att fördela taltiden rättvist till alla i teamet, att lyssna på varandras åsikter, att återberätta varandras åsikter, att inte avbryta varandra samt att vara nyfiken, lyhörd och öppen för nya idéer.

Angående lyhörd är det också lösningen på ”det beror på”-svaret ovan. Genom att kontrollera gruppens arbete vid olika intervall måste du som projektledare vara lyhörd för hur kontrollerna påverkar teamet. Upplevs de som ett stöd eller hot? Anser teammedlemmarna själva att de har hjälp av mycket kontroll så fortsätt med det, annars minska på kontrollen. Mät hur mängden kontroll, det vill säga antal avstämningar och avrapporteringar påverkar projektets resultat och våga experimentera genom att minska eller öka kontrollerna. Att testa olika nivåer av kontroll och vara lyhörd för effekterna är rätt svar på vad som ökar tilliten i teamet, oavsett vad Lenin må ha sagt.

---

# Jaga bort tidstjuvarna



Läs mer om tidstjuvar  
i Projektvärlden nr 4-2015.

## Ibland stöter vi på något eller någon som tar vårt fokus, något som får oss okoncentrerade och som gör att vi släpper det vi just håller på med. Vår energi läggs på något som man egentligen inte har tid för, något mindre väsentligt. Någon eller något tar tid från oss och från det vi tänkt att göra. Detta kallar vi för tidstjuvar.

TEXT JOHANNA LYCKEN

**I** ett projekt är det viktigt att man har någorlunda koll på tidstjuvarna. Det kan vara alltifrån händelser till personer. Men vad beror det på att tidstjuvarna stjälar vår uppmärksamhet? Kan vi undvika dem – och hur?

För att kunna undvika tidstjuvarna behöver vi förstå vad de kan vara. Att flera gånger bli avbruten i det man håller på med gör att onödiga avbrott görs från det som man egentligen borde lägga fokus på. Många "ska bara..." under en dag gör att man antagligen inte hinner det som man hade tänkt. En typ av tidstjuv grundar sig i stress. När vi är stressade blir vi inte lika effektiva, vi hamnar i en ond cirkel, glömmar bort och tappar bort oss. Stress och tidsbrist gör att vi upplever att vi inte har kontroll över det vi borde ha. En annan typ av tidstjuv grundar sig i bristande koncentration, kan vara något eller någon som gör att vi blir avbrutna.

- **Mailen tar uppmärksamhet** eller stör koncentrationen om vi är i inkorgen och läser mail så fort de kommer in. Ta som vana att arbeta i mailen vissa tider under arbetsdagen. Om man småtittar i mailen hela tiden blir det inkorgens flöde som händelsestyr din dag, du "tar action" på de mail som kommer och du kan ha svårt att hitta tillbaka till dina egna arbetsuppgifter.
- **Sociala medier eller andra nyhetsflöden** i till exempel telefonen kan störa oss i de arbetsuppgifter vi sitter i. Att titta efter vad grannar och vänner gör eller lägger ut i sina sociala flöden gör att vår koncentration bryts och det kan ta lång tid att ta sig tillbaka till det man egentligen skulle göra.
- **Möten utan syfte eller mål** kan bli ett onödigt avbrott som gör att tiden tas ifrån oss. Se till att förstå mål och syfte med de möten du går på, det kommer göra du alltid går på rätt möten som är relevanta för dig!
- **Småpratande kollegor** är trevligt, men ibland behöver man koncentrera sig och få arbeta ostört. Se till att hitta en lugn arbetsplats där du finner koncentration. Ibland kan det vara bra att sitta själv i ett rum, ibland sitter man i ett öppet landskap men kan behöva favoritmusiken i hörlurar. Vi är alla olika och har olika sätt att finna arbetsro.

I projekt där man under en begränsad tid ska samarbeta i en tillfällig sammansatt grupp och där man förväntas

prestera ett resultat är arbetsro och planering grundläggande och avgörande för hur bra man lyckas. I ett projekt hinner man oftast inte med en massa onödiga tidstjuvar. Ju fler händelser du kan förutse i rollen som projektledare desto lättare kommer det att bli när du står inför händelsen.

- **Förberedelse** är det allra viktigaste. Om du som projektledare känner dig tryckt med arbetsgruppen, med dina uppgifter och med projektet kommer det vara lättare att hålla fokus på projektet, då läggs inte onödig tid på det som finns runtomkring. Att i god tid lista ut vilka som kommer ta energi från dig eller projektet är en god idé. Om det finns personer i projektgruppen som medvetet eller omedvetet stör arbetets framfart så ta tag i det direkt, det kommer med stor sannolikhet inte att lösa sig av sig självt. Om det känns svårt att ta tag i det på egen hand så ta hjälp. Förbered tidplan och aktiviteter så att alla i projektgruppen vet vad som behöver göras.
- **Skapa arbetsro och tydlighet** blir nästa steg. För att förhindra tidstjuvar från att ta plats är det viktigt att skapa arbetsro för arbetsgruppen, skapa tydliga mål som är väl förankrade. Om projektgruppen känner sig förpliktad till uppgifterna som skall göras kommer det bli svårare för tidstjuven att komma igenom. En lugn arbetsplats gör att vi mår bättre och att vi känner oss tryggare med vilka förväntningar som finns på oss.

### Tänk på att:

- Identifiera tidstjuvarna, ju tidigare desto bättre.
- Planera dina möten och var noga med mötets mål och syfte.
- Ta reda på agenda, mål och syfte med de möten och sammanhang du bjuds till.
- Stänga av inflöde när du behöver fokusera. Mail och sociala medier kan vänta tills du har tid.
- Vara observant över de personer som inte tycker att projektet är så viktigt och som gärna prioriterar bort projektaktiviteter.

---

# Dags att öka m om vikten av c



# Medvetandet certifiering

**Med en certifierad projektledare ökar möjligheten och sannolikheten för att ett projekt ska bli framgångsrikt och väl skött. En som är bekymrad över att medvetandet om det ändå är relativt låg hos beställande kunder är konsulten och projektledaren Fredrik Berinder. Att ändra på det ser han som en utmaning. TEXT KERSTIN ENGLUND**

**F**redrik Berinder tröttnade på rollen som anställd och är sedan sju år egen företagare med uppdrag som projektledare inom bank- och försäkringsbranschen. Det handlar i första hand om regelverksprojekt; hur man hanterar penningtvättsproblematik, solvens och informationsstyrning. Det senaste projektet har varit på Folksam för att säkerställa att företaget har roller, processer och tillräckliga kontroller för att uppfylla lagen om penningtvätt.

– I takt med ökande internationell handel och digital hantering ökar också problemen med penningtvätt, säger Fredrik. Det gäller för företagen att stärka sina rutiner för att undvika detta. Det har blivit ett helt annat tryck på bolagen med höjda böter och anmärkningar från Finansinspektionen som följd. Allt enligt EU:s krav. Det har mitt projekt handlat om.

## Utvecklas som projektledare

Fredrik fokuserar mycket på att utvecklas som projektledare även om det kanske betyder att han inte kan ta riktigt lika många uppdrag. Det är en lyx som egenföretagare vilket han uppskattar. Sedan juni 2019 är han certifierad enligt IPMA-B och sedan tidigare även för PMI. Ett naturligt steg enligt honom själv.

– Det jag säljer till mina kunder är ju helt och hållet min egen kompetens, förklarar han. För mig är det viktigt att investera i min kompetensutveckling och jag är beredd att satsa tid och pengar för att göra det. Certifieringen i sig är ju ingen utbildning, utan mer en validering av redan befintlig kunskap. Den ger ändå viktiga insikter om hur jag skall göra för att förbättra mina verktyg. Beteendekompetens är en del av IPMA-certifieringen och i certifieringsprocessen ingår därför en självutvärdering som en viktig del för att identifiera mina starka och svaga sidor som projektledare.

Att certifieringarna är en kvalitetsstämpel är Fredrik helt övertygad om. Men problemet är att beställarna inte

alltid uppmärksammar det eller har insikt om vilken skillnad det kan göra för projektet.

– Att projektledare och konsulter är certifierade har tyvärr väldigt liten betydelse hos kunderna, säger han. Man går helt och hållet på referenser vid rekryteringen. Det är märkligt att man inte kräver någon form av certifiering. Det ökar ju möjligheten att projektet ska bli framgångsrikt. Vi skulle behöva informera och medvetandegöra de olika certifieringarna ännu mer. Få kunderna att lägga in krav på certifiering i sin specifikation vid valet av projektledare. Det gör stor skillnad på kvaliteten.

## Certifiering ett krav

För många roller inom IT-, bygg- och anläggningsbranscherna är certifiering ett krav för att få uppdrag. Fredrik gör även liknelsen att någon ska renovera sitt badrum för ett antal tusen kronor och självklart anlitar en certifierad våtrumselektriker. Men i ett projekt på många miljoner kronor verkar det inte lika självklart med den kvalitetskontrollen!

– Vi måste öka mognaden hos våra beställare och visa på skillnaden i ett projekt med en certifierad projektledare som har större möjligheter att bli framgångsrikt, mot ett där man har "chansat" i rekryteringen. När jag tar in konsulter så är det en viktig parameter för mig att de är certifierade, och det är jag beredd att betala för. I förlängningen kan det motivera prishöjningar när sannolikheten att projekten sköts bra ökar.

Efter certifieringen har Fredrik nu utnämnts till assessor, vilket han känner sig hedrad och glad över.

– Jag ser det som en möjlighet att bidra till att fler blir certifierade, men också som en möjlighet att hjälpa till att öka medvetandet hos företagen om vad det innebär, säger han. Sedan är det så klart ännu ett steg i min egen utveckling. Jag hoppas att det ska hjälpa mig att kunna ta rollen i ännu mer intressanta och roliga projekt framöver. Det stärker mitt välbefinnande!

# Projektskolan

Del 5

## Riskhantering vid projektarbete

**En risk är en framtida osäker händelse som ger negativa effekter och som utlöses av en brist. Riskhantering innebär identifiering av den brist som utlöser risken, beräkning av sannolikhet att risken inträffar och bedömning av riskens konsekvenser. Inom riskhantering tas åtgärdsplan för de identifierade riskerna fram.**

TEXT JOHANNA LYCKEN, JOHANNA.LYCKEN@JOLY.SE

**I** ett bra och genomtänkt projektarbete ingår riskhantering. Känner du till riskerna kopplat till ditt arbete har du möjlighet att planera för händelser som kan komma att påverka resultatet negativt. Inom riskhantering förutspås vilka risker som kan komma att uppstå, sannolikheten för att risken inträffar beräknas och den inträffade riskens konsekvenser bedöms. Riskhanteringen resulterar i en plan för det fortsatta projektarbetet. Om du har koll på eventuella risker så kan du lägga fullt fokus på att driva ditt projekt framåt.

Beroende på projekt och bransch kommer risker behandlas olika. Verksamheter som till exempel bank och försäkring styrs av riskmedvetna beslut och av lagar som är kopplade till riskhantering.

Att genomföra själva riskanalysen är bara början, det är åtgärdsplanen för varje konsekvens av en risk som gör skillnad. Viktigt är att följa upp och arbeta löpande med de identifierade riskerna. Det är inte risken i sig som projektet löpande behöver ta ställning till, utan konsekvensen av nämnda risk.

Tyvärr är det vanligt att vi slarvar med att ta fram projektets risker. Det är svårt att identifiera risker och kan vara tidskrävande, därför kan det vara lättare att lägga riskarbetet åt sidan än att ta tag i det. Var noggrann med att arbeta med risker och dess konsekvenser genom hela projektet. De flesta förändringar innebär någon form av risk, det viktigaste är att ta kontroll över förändringens risker och fatta riskmedvetna beslut.

### Tre steg i riskhantering

- 1. Undvik risken** – försök i möjligaste mån att undvika risken. Ta en annan väg eller en annan lösning som gör att risken inte längre kvarstår.
- 2. Mildra risken** – om man inte kan undvika risken försök i alla fall att mildra risken. Vidta åtgärder så att risken minskas och inte får så stora konsekvenser.
- 3. Acceptera risken** – ibland går det inte att undvika eller mildra risken, då återstår att acceptera risken och att ta fram en bra åtgärdsplan som plockas fram om och när risken inträffar. Skapa en bra plan och följ den.



# Sannolikhet och konsekvens

När riskerna är identifierade ska de bedömas efter en skala där sannolikhet och konsekvens bedöms. Riskbedömningsfaktorn tas fram genom att multiplicera sannolikhet och konsekvens. Till faktorn kan checklistor eller generella rekommendationer kopplas.

Använd en gemensam bedömningskala för projekten i verksamheten, på det sättet ser man tydligare mönster

och kan lättare hitta lösningar för stora risker. Genom en gemensam bedömning lär vi oss också att hantera risker på ett bra sätt. Projektets kända risker ska identifieras och riskbedömas av deltagarna i projektgruppen, styrgrupp och beställare. Riskbedömningsfaktorn kan användas för att bedöma om ett projekt ska genomföras eller inte.

## Sannolikhet

S=1 Mycket ovanligt  
S=2 Ovanligt  
S=3 Ganska ovanligt  
S=4 Vanligt  
S=5 Mycket vanligt

## Konsekvens

K= 1 Mycket liten  
K= 2 Liten  
K= 3 Kännbar  
K= 4 Allvarligt  
K= 5 Mycket allvarligt

## Riskbedömningsfaktor

1-3 Försumbar risk  
4-6 Relevant risk  
8-12 Väsentlig risk  
15-25 Hög risk

Ett exempel på en skala för sannolikhet/konsekvens/riskbedömning, tänk på att det finns flera sätt att bedöma konsekvens och sannolikhet.



## Interna och externa hot

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

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

## Tänk på att...

Att minimera risker i projektet kan handla om att knyta resurser till projektet och att skapa förutsättningar.

- **Projektgruppens sammansättning är viktig**, men att projektgruppen fungerar tillsammans är ännu viktigare. Ett väl fungerande team har möjligheten att prestera i princip vad som helst. En väl sammansatt projektgrupp minskar risker inom projektet.
- **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 (digitalt 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 inom utsett tid och budget.

- **Identifiera tidstjuvarna i projektet**, ju tidigare desto bättre. Se till att ha en plan för tidstjuvarna. Detta bör ingå i arbetet med att identifiera risker. Identifiera de i projektet som inte vill dig eller projektet väl. Det kan ju låta som en lite udda sak att göra. Men, man bör 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 som projektledare 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. Läs mer på sid 18 om tidstjuvar.





## Stockholm drömstad för startups

**Sverige har ett gott företagsklimat och speciellt Stockholm rankas som drömstad för startups. Det visar en ny global undersökning från PwC.**

Sverige har en stark bas av företag i olika storlekar. I PwC:s globala undersökning Startup Survey har representeranter för 540 europeiska bolag som befinner sig i start-up- eller scaleup-fasen och som varit verksamma i högst åtta år tillfrågats om förutsättningarna att driva företag på den egna marknaden.

Bland annat fick de ange hur enkelt det är att få hjälp med finansiering och söka riskkapital samt vad som motiverar entreprenörerna att starta eget.

Undersökningen visar att de skandinaviska länderna överlag har ett gott företagsklimat, även om det skiljer en del åt mellan huvudstäderna.

Hela 100 procent av de tillfrågade rankade Stockholm som bästa stad för startups jämfört med 97 procent i Oslo, 90 procent i Köpenhamn och 83 procent i Helsingfors. Det europeiska genomsnittet i undersökningen var 85 procent.

Att svenska startups rankar Stockholm högst har att göra med den goda tillgången till olika nätverk och inkubatorshubbar, stabil infrastruktur i form av snabb uppkoppling, sociala skyddsnet och möjligheter till finansiellt stöd.

– I Sverige har vi en stark entreprenörsanda där många företagare motiveras av att se andra företag lyckas skala upp eller till och med bli unicorns, kommenterar Henrik Magnusson Luther, ansvarig för PwC Sveriges arbetsgrupp för startups och scaleups.

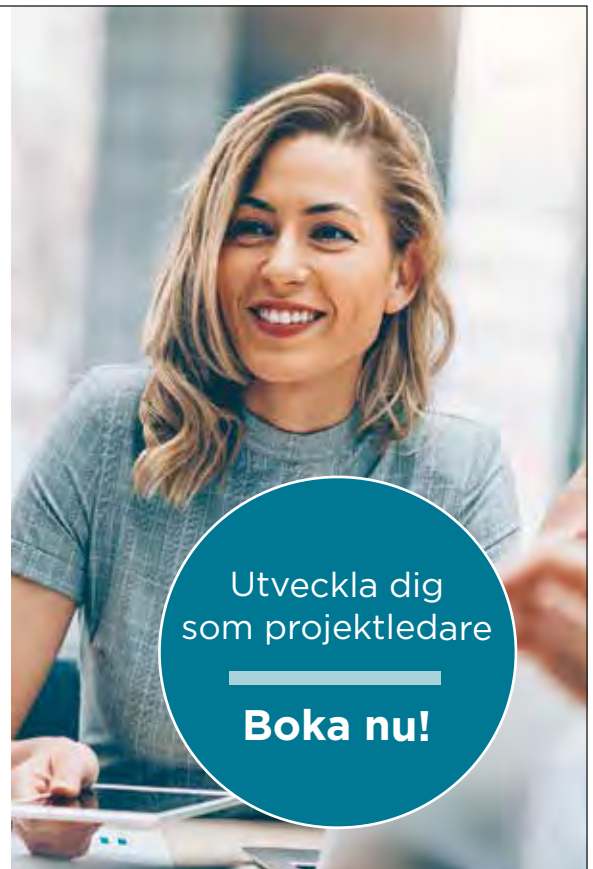
Källa: VD-tidningen

## Lyckas med dina projekt – Varje gång.

### UTBILDNING

Framgångsrika projekt är inte en slump utan ett resultat av en erfaren projekt-ledare 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**  
Göteborg 30 mar-1 apr • 18-20 maj • 1-3 juli  
Stockholm 27-19 apr • 8-10 jun • 17-19 aug
- **Projektledarcertifiering – Project Management Professional (PMP)**  
Göteborg 4-8 maj / Stockholm 17-21 aug
- **Agil projektledning**  
Stockholm 27-28 apr / Göteborg 25-26 jun
- **PRINCE2 Foundation and Practitioner**  
Malmö 24-26 aug (Foundation) • 27-28 aug (Practitioner)
- **Förändringsledning & förändringsledarskap**  
Malmö 20-22 apr / Göteborg 8-10 jun / Stockholm 24-26 aug
- **Leda komplexa projekt**  
Stockholm 25-29 maj



Utveckla dig  
som projektledare

**Boka nu!**

Boka din plats idag via utbildning@canea.se eller 010-459 00 11. Inom kort släpper vi ytterligare kurstillfällen. Håll utkik på canea.se!



**CANEA**

Konsulttjänster • IT-lösningar • Utbildningar



## Män väljer män

Text: Pia Lundgren

Inom yrken med jämn könsfördelning, är män mer benägna att kontakta andra män för en första arbetsintervju än att kontakta kvinnor. Det visar en studie vid Stockholms universitet gjord av Anni Erlandsson.

Genom att skicka in fiktiva arbetsansökningar till 1 643 verkliga jobbbannonser inom 18 olika yrken på den svenska arbetsmarknaden observerades vilka sökanden som blev kontaktade av arbetsgivaren. På så sätt studerades den första etappen av rekryteringsprocessen där urvalet av sökande som ska kontaktas för intervjuer görs. I de fiktiva ansökningarna varierade de sökandens kön, som signalerades genom namn. Alla de fiktiva sökande angavs vara 31 år, och hade likvärdig kompetens och utbildning.

Forskningen visar att manliga rekryterare kontaktar manliga sökande oftare än kvinnliga sökande i könsbalanserade yrken som gymnasielärare, kock och revisor. I dessa yrken är andelen kvinnor 40 till 60 procent. Studien visar däremot inte på någon statistiskt säkerställd könsdiskriminering från kvinnliga rekryterare.

Varför skulle män gynna män i rekryteringssammanhang? Anni Erlandsson menar att det kan vara så att vissa män helt enkelt

gillar att rekrytera och arbeta med andra män, snarare än kvinnor. Det kan också vara så att män antar att kvinnliga arbetstagare är mindre produktiva och dyrare. Detta kan i sin tur grunda sig på förväntade skillnader i arbetsrelaterade egenskaper och arbetstider efter att de har blivit föräldrar.

När kvinnor skaffar barn, kan arbetsgivare vara rädda för att det ska leda till inte bara föräldraledighet utan också minskad arbetstid och mindre engagemang i arbetet. Detta eftersom kvinnor traditionellt tar ett större ansvar hemma, medan arbetsgivare inte förväntar sig samma sak från män.

Resultaten kan alltså delvis bero på att de 31-åriga kvinnliga sökandena i studien får ett "moderskapsstraff" av manliga arbetsgivare, oavsett om de har barn eller inte. De antas ha små barn eller uppfattas som i "riskzonen" för att skaffa barn.

Tidigare forskning från Sverige som använder samma data som den här studien, finner emellertid ingen diskriminering i rekrytering utifrån kön, föräldraskap eller moderskap.

Källa: Do Men Favor Men in Recruitment? A Field Experiment in the Swedish Labor Market (Anni Erlandsson) Work and Occupation 2019

## Utveckling lockar mer än lön

Text: Pia Lundgren

"Intressanta och utmanande arbetsuppgifter" är absolut viktigast när ekonomer i början av karriären ska välja arbetsgivare. Det visar årets upplaga av Young Professional Attraction Index (YPAI). På andra plats kommer "Goda utvecklingsmöjligheter".

I mätningen svarade studenter och akademiker i början av sina karriärer inom ekonomi på frågor om hur de ser på arbetslivet och framtida arbetsgivare. Svaret blev att "Intressanta och utmanande arbetsuppgifter" värderas allra högst.

– Många av de största företagen bredar nu sina verksamheter och blir mer branschöverskridande. Det gör att dagens kandidater ser större möjligheter att styra sin karriär i flera olika riktningar.

### De viktigaste faktorerna för unga professionals val av arbetsgivare

1. Intressanta & utmanande arbetsuppgifter = 60%
2. Goda utvecklingsmöjligheter = 56%
3. Trevliga kollegor/bra arbetsmiljö = 55%
3. Bra lön & förmåner = 55%
5. Bra chef & ledarskap = 52%
6. Flexibel arbetsplats och arbetstid = 36%
7. Företagets värderingar och kultur = 32%
8. Trygg anställning = 29%
9. Geografiskt läge/närhet till hemmet = 24%
10. Tydliga förväntningar och mål = 21%

Källa: Academic Work/Kantar Sifo



## De flesta vill ha mer feedback

Text: Pia Lundgren



De flesta är positiva till mer feedback på jobbet – även den negativa. Hela sju av tio svenskar, 71 procent, önskar sig mer feedback i arbetsvardagen. Men det finns också de som säger nej tack till mer återkoppling. Det visar en undersökning från Manpower Work Life.

De allra flesta svenskarna önskar sig mer återkoppling på jobbet. Majoriteten anser också att positiv feedback är det som bäst hjälper oss framåt på jobbet. Men många anser att även negativ feedback bidrar till utvecklingen. 61 procent säger att negativ feedback hjälper dem att utvecklas väldigt eller ganska mycket.

Avsaknad av feedback på jobbet är ovanligt. Bara 8 procent svarar att de inte får feedback på sin arbetsplats. Men det finns också de som vill ha mindre feedback. Var femte person i undersökningen, 19 procent, säger nej tack till mer feedback på jobbet.

– Det är mycket svårare att ge och få negativ återkoppling, samtidigt som den också hjälper oss att utvecklas. För att kunna säga något negativt på ett sätt som landar bra krävs att det finns respekt, tillit och att du gör det med gott uppsåt. Ha perspektivet att feedback är en gåva för att få andra att växa, säger Elisabeth Skol, HR-direktör på Manpower Group Sverige.

Att som medarbetare ge feedback till chefer och ledningsgrupp kan ibland upplevas svårt. Men många upplever att de arbetar på en arbetsplats där det finns en så kallad "open door policy", det vill säga att man alltid är välkommen in till chefen för att ge feedback.

– En bra chef agerar föredöme genom att själv både ge feedback och efterfråga feedback från sina medarbetare. Det avdramatiserar! När människor känner tillit och är hjälpsamma mot varandra blir samarbetet mer effektivt, kreativiteten ökar och kvaliteten blir högre, säger Elisabeth Skol.

Källa: Manpower Work Life, Manpower Group

## Projektbok från SCA

Text: Sven Antvik

Projekt Helios handlar om ett av Sveriges största industriella projekt någonsin vid SCA Östrands massfabrik." En ny massfabrik för åtta miljarder! Leverans på tid och budget samt utan allvarliga olyckor. Hur är det möjligt?

Många av svaren finns i boken från SCA. Boken är lättläst med många fina foton. Med tydliga bilder beskrivs hur SCA organiserade och genomförde projektet inklusive flera av de människor som medverkade. Människorna är den mest avgörande framgångsfaktorn, skriver projektdirektören Ingela Ekebro. Hon tilldelades Årets Projektledare, läs mer på sid 6–8.



SCA är ett spännande företag med flera nya projekt på gång. Vad sägs om biodrivmedel från skogen och SCA för hela det svenska inrikesflygets behov redan inom några år? Det finns all anledning att se fram mot nästa projektbok från SCA. Till dess kanske du också ska dokumentera ditt projekt med en egen projektbok? Eller arbetar du i en glömmade organisation?

## Östling om ledarskap

Text: Sven Antvik

Ledarskap är en viktig del av projektledning. Leif Östling är kanske mest känd för sitt arbete som framgångsrik VD för lastbilstillverkaren Scania. Vad kan han lära oss om ledarskap i projekt? En hel del!

Det Scania Leif Östling kom till under 1970-talet satte kundens perspektiv främst. I Holland kom Östling senare i kontakt med Toyota-modellens grunder. Under mitten av 1990-talet introducerades en ny lastbils-serie, den så kallade 4-serien. Ett mycket stort projekt som berörde hela företaget.

I boken skriver Östling att kunden kommer först enligt Eiji Toyota. För att kunden ska vara nöjd krävs en produkt av hög kvalitet. För att erhålla en högkvalitativ produkt krävs därtill en djupliggande respekt för individen.

Östling skriver om det teambildande ledarskapet, men boken innehåller mycket mer. Jag hoppas min korta beskrivning väcker din nyfikenhet på att själv läsa hela boken.



# Åtta appar och verktyg



## SkedPal

Hjälper dig att prioritera dina uppgifter och planerar sedan själv in dem åt dig. Du markerar vilka timmar du vill räkna som arbetstid. När du sedan skriver in en uppgift får du välja hur lång tid den tar, hur viktig den är, när du har deadline och kan markera att du vill göra den just på arbetstid. Sedan väljer appens artificiella intelligens att lägga in uppgiften i din kalender där den tycker att den passar. Finns för Mac, Windows, Linux, iOS och Android. Kostnad: 15 dollar i månaden. 14 dagars gratis provperiod.



## Post-it Plus

Borta är tiden då viktiga anteckningar skrevs upp på post-its – för att sedan tappas bort. Med appen Post-it Plus fotar du dina älskade lappar och kan därefter, i appen, organisera dem precis som du vill. Galet praktiskt, i all sin enkelhet. Är gratis och finns bara för iPhone.



## Cost split

Har du en snåljåk bland kollegorna? En som alltid säger "äh, det är väl enklast att bara splitta lika?" när det är dags att betala för aw-ölen, trots att hen druckit betydligt mer och dyrare än alla andra? Ladda ner Cost split och problemet är ett minne blott. Appen räknar ut vad alla ska swisha över till den som drar kortet på noll-tid. Knappt en hjärncell behövs för att få till det. Gratis och fungerar för iPhone och Ipad.



## Focuster

Här skapar du en att-göra-lista och så schemaläggs den automatiskt in i din kalender (och kan synkas med din google-kalender) utifrån dina prioriteringar. Du kan välja vilka tider som ska räknas som arbetstid och om den ska lägga in saker på helger eller inte. Du kan synka appen med din gmail så att mejl du stjärnmarkerar automatiskt hamnar i din att-göra-lista. Samma sak med appar som Trello, Evernote, Slack med fler. Webbaserad kostar från 10 dollar i månaden.



## Calm

Den har blivit utnämnd till årets app (2019), älskas av miljoner och kniper, förstås, en självklar plats på vår favoritlista. Vilken kontorsråtta behöver inte då och då hjälp med att få ner sina stressnivåer, öka fokuset eller somna bättre? Lär dig olika meditationstekniker och lyssna på specialkomponerad musik av namnkunniga musiker. Bland annat! Finns för Iphone och Android. Gratis i sin grundversion.



## Slack

Överfyllda inkorgar, trassliga mejlkonversationer och otydlighet kring när det bör cc:as och inte. Har ditt kontor inte blivit med det interna chattsystemet Slack ännu är det hög tid nu. Där kan alla i teamet ta del av konversationerna när de behöver göra det – men slipper göra det när det inte behöver ta del av dem. Appen blev på kort tid omätligt poppis i kontorslandskapen när den lanserades 2013, ett gott betyg bara det. Finns för iPhone och Android och är gratis.



## Procraster

Ibland känns jobbprojekten hopplöst stora och svåra – då kan det vara smart att bryta ner dem i mindre delar. Appen Procraster hjälper till med detta genom att ge konkreta förslag och uppmanande meddelanden. Dessutom skapar den ett schema över vad som ska göras när. Finns för iPhone och kostar 20 kr.



## Week plan

Den här appen låter dig behålla planeringen men ger dig en överblick över din att-göra-lista och olika möten. Synkar med din kalender. Du kan ange vilka uppgifter som är dina allra viktigaste, prioritera utifrån dina olika roller i livet och även utifrån om uppgifterna är viktiga eller bråttom eller både och. På så sätt ser du tydligt att du gör rätt sak först. Gratis, finns för Windows, iOS, Android och Chrome.

Källor: Kontorsliv och Driva eget

# IKIGAI

## – skapar ett gemensamt syfte och resultat

TEXT SUSANNA STENSDOTTER

**S**e framför dig att du leder ett projekt där alla drivs av något mer än att bara uppnå satta leverabler, tidplan och budget. Ett projekt där man hittat ett högre syfte, och jag menar inte i någon religiös bemärkelse. Utan ett gemensamt syfte som verkligen driver alla framåt för att uppnå de resultat som sponsorer och ledning önskar.

Idag driver jag mitt eget företag där jag coachar chefer, ledningsgrupper och ger stöd i olika förändringsinitiativ. Det var här jag första gången stötte på begreppet Ikigai och den modell som arbetats fram. Jag har framgångsrikt använt den för individer, men också på nära håll följt arbetet där det används på grupper.

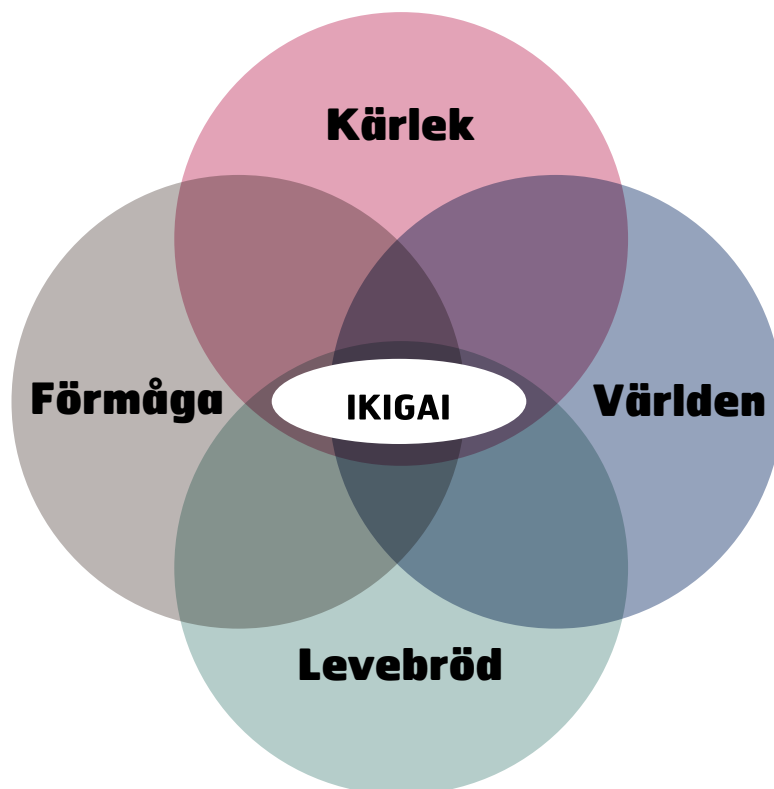
Låt mig börja med att sätta alltihop i sitt sammanhang. Det finns fem så kallade Blå Zoner i världen, det är områden där människor lever mätbart längre än i övrigt. Dan Buettner etablerade begreppet och i sitt arbete, baserat på empiriska data och förstahandsobservationer, presenterar han förklaringar till fenomenet, både specifikt för varje zon, men även det som allmäntillgiltigt för alla fem. En av de blå zonerna är öns Okinawa i Japan, där alla menar att deras långa liv bland annat beror på att var och en hittat sitt "varför" eller anledningen att stiga upp på morgonen. De kallar det för sitt Ikigai, översatt från japanskan blir det ungefär "meningen med livet".

Modellen Ikigai tittar på dig eller din grupp ur fyra perspektiv; det du älskar, det du är bra på, det du kan tjäna pengar på, och det världen behöver. Där dessa fyra perspektiv möts hittar du ditt Ikigai. Enkelt, eller hur? Det enkla är det vackra, som Ernst säger. När jag använder modellen för enskilda coachingklienter tar arbetet cirka en timme under det första samtalet, med uppföljning och reflektion på nästa möte. För grupper tar det minst en halv dag, tiden beror på faktorer som förber-

delser, gruppstorlek och gruppmognad.

Du börjar med att titta på cirkeln "Det vi älskar", och jobbar sedan motsols fram till vad världen behöver. Bekräfta för varje steg att det känns som att det hänger ihop, men sätt inte för hårda gränser, våga bryt dem, tänk utanför boxen, för att använda ett gammalt välkänt uttryck. Ta gärna hjälp av en extern facilitator, någon som kan utmana er ordentligt. För att förstå vikten av alla de fyra aspekterna kan ni hålla för en av cirkelarna och se hur balansen rubbas, beroende på vilken del ni täcker för.

Decuria är ett växande konsultföretag med projektledare inom it-sektorn. Jag har fått lova att dela med mig av deras resultat, de lever verkligen efter devisen "Sharing is caring". De använder arbetet inte bara för att hitta sitt syfte, utan också för att hitta vad de gemensamt skulle fokusera på.



Våga testa! Med en gemensam drivkraft utanför de traditionella ramarna uppnår ni inte bara bättre resultat, ni får dessutom roligare tillsammans. Lycka till!

### SUSANNA STENSDOTTER

är Väg- och Vatteningenjör från Chalmers som arbetat som byggkonsult och i telekomsektorn både i Sverige och utomlands. Med ett Ikigai formulerat som frihet och självständighet startade hon sedan sitt eget företag inom coaching, ledningsgrupputveckling och förändringsarbete. Läs mer på [www.esoncom.se](http://www.esoncom.se)



## Årsmöte 15 april

Den 15 april välkomnar vi alla medlemmar till Svenskt Projektforums årsmöte. Vi ses i kansliets lokaler i Danderyd, Svärdvägen 9 (T-bana: Mörby Centrum) Årsmötet är föreningens viktigaste möte och öppet för alla medlemmar. Vi vill gärna att ni engagerar er och kommer med idéer och motioner. Motioner skickar till [info@projektforum.se](mailto:info@projektforum.se) senast den 18 mars.

Anmäl er till årsmötet senast den 7 april på [www.projektforum.se](http://www.projektforum.se)  
*Varmt välkomna!*



Save the date:  
**27 maj**

PROJEKT  
VERKTYGS  
DAGEN **2020**

## Nätverk

Som medlem i Svenskt Projektforum har du möjlighet att delta i olika nätverk. Läs mer om planerade träffar på [projektforum.se](http://projektforum.se). Är du intresserad av att leda ett nätverk? Kontakta oss!

## Eventet Projektforum 2019

För andra året i rad arrangerade vi Projektforum i fantastisk inramning på Grand Hôtel i Stockholm – missa inte eventet Projektforum 2020 den 8 december – också på Grand! Under Anna Bellmans ledning och moderering fick vi lyssna till inspirerande föreläsning. Dagen började med Karin Zingmark som pratade om kommunikation i vår digitala värld. Olof Johansson från Trafikverket gav en spännande inblick i flera innovativa projekt som är eller snart är verklighet – digitalisering av transportsystemet! Och Anna Bennich – gav nya insikter om stress men framförallt vikten av återhämtning och att "skrota" – att göra ingenting eller göra något helt annat. Susanna Stensdotter introducerade en metod för att hitta projektets syfte och mening med IKIGAI och Eva Brännvall pratade om cirkulär ekonomi eller återbruk av möbler i ett spännande projekt på KRAV's huvudkontor i Uppsala. Linda Davidsson och Henrik Albertsson från Trafikförvaltningen i Stockholm berättade om arbetet med att bygga ut och förbättra kollektivtrafiken i Stockholm – projekt för 900 000 resenärer dagligen. Mattias Kahki gav inspirerande tankar om hur man skapar en bra kultur för att nå bra resultat i sina projekt. Och Annika Hultqvist som lyckats med ett (nästan) omöjligt förändringsprojekt. TACK till alla talare och deltagare för en fantastisk dag!



Foto: Ulrika Lingslund



Projektforums moderator Anna Bellman och Projektforums ordförande Per-Olof Sandberg.

## Ulrika Lingslunde – ny verksamhetschef

**Ulrika Lingslunde är sedan den 7 januari Svenskt Projektforums nya verksamhetschef. Ulrika har sedan 2007 arbetat med verksamhets- och organisationsutveckling på lokal, nationell och internationell nivå, detta inom ideell, offentlig och privat sektor.**

– Vi är mycket glada att Ulrika börjar som verksamhetschef. Detta ger en ökad förmodligen att förändra och förbättra föreningens arbete och bidrar till vår strävan att bidra till ett bättre Projekt Sverige säger Per-Olof Sandberg, ordförande i Svenskt Projektforum.

– Jag ser med stor nyfikenhet och glädje fram emot mitt uppdrag som verksamhetschef för Svenskt Projektforum och att med varm hand få vara med och ta svensk projekt- och förändringsledning i i det nya decenniet.” säger Ulrika. Projektformen har de senaste tolv åren varit en viktig plattform för att möjliggöra utveckling i de organisationer jag

arbetat i. Jag känner en stor respekt för alla kompetenta och dedikerade projekt- och förändringsledare i vårt avlånga land. Det känns oerhört ärofyllt att för, och tillsammans med, våra befintliga och nya medlemmar få skapa en effektiv projekt- och förändringsledning anpassad efter de förutsättningar och behov som finns nu på 20-talet.

– Svenskt Projektforum står inför en spännande framtid och vi ser att efterfrågan på certifieringar fortsätter att öka, vi har två stora internationella events att arrangera för IPMAs alla medlemmar dels 2021 och dels 2024. Vi börjar året med årsmötet den 15 april och eventet



**Ulrika Lingslunde, ny verksamhetschef.**

Projektverktygsdagen den 27 maj, båda dessa event kommer det inom kort mer information om. Jag ser så fram emot att mötas och jag finns att nås på mail och telefon – så det är bara höra av sig med frågor eller medskick! Pia Lundgren är kvar på kansliet och kommer fortsättningsvis att fungera som marknadschef och den 6 februari började Emely Ekdahl som föreningskoordinator.

## Erik Månsson, en stark resurs i styrelsen

**Erik Månsson hör till grundpelarna i Projektforums styrelse. Han har visserligen inte suttit i styrelsen i mer än fyra år, men har ett långt samarbete med Projektforum genom bland annat IPMA.**

Erik Månsson har arbetat och arbetar internationellt som oberoende konsult, utbildare, coach och handledare med forskning och utveckling av projektledning och certifiering.

– Jag har arbetat många år utomlands, egentligen över hela världen med projektledning ibland annat IPMA:s regi, berättar Erik Månsson. Det finns en korsbefrukning som har visat sig gynnsam; vad kan Sverige lära sig av IPMA och vad kan IPMA lära sig av svensk projektledning?

Det har nämligen visat sig att Sverige ligger långt framme när det gäller många delar inom projektledning. Sverige har till exempel mycket att erbjuda till övriga projektvärlden inom hållbarhet, ett inkluderande ledarskap och intresshantering.

Nästa år har kommer en internationell konferens om projektledning och år 2024 anordnar Svenskt Projektforum en internationell världskongress om projektledning.

– Jag ser fram emot dessa event, säger Erik Månsson. Det blir två tillfällen att visa upp var Sverige står när det gäller projektledning. Vi har många goda exempel på hur man driver projekt som är väldigt framgångsrika.

– Modeller och verktyg i all ära, men det är framför allt människorna bakom projekten som är intressanta. Det gäller alla projekt, även IT. De mjuka värdena är det viktiga, säger Erik Månsson.

Han menar att projektformen har framtiden för sig och kommer att växa på bekostnad av de traditionella organisa-



**Erik Månsson, tillför internationell kompetens i styrelsen.**

tionsformerna.

– Forskning tyder på att 30–40 procent av BNP redan består av projektbaserade verksamheter och trenden är starkt ökande. Allt fler organisationer blir tillfälliga eftersom de måste vara snabbbrörliga och i det perspektivet måste projekten hitta nya vägar och nya perspektiv. Därför behövs Projektforum, slår Erik Månsson fast.



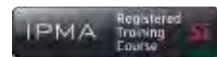
**ADDING VALUE CONSULTING AB**  
08-662 15 89 info@addingvalue.se www.addingvalue.se

**Gör ert nästa projekt till en succé!**

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

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

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

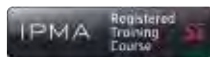
**Projektledarskap (3 dagar)**

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

**Diplomerad Facilitator (5 dagar)**

**Verksamhetsutveckling med processer, grundutbildning i Astrakanmetoden (3 dagar)**

Vill ni ha kundanpassade kurser, föreläsningar eller söker du en mentor?  
Kontakta då: Pia Andersson 08-5454 2302, pia@astrakan.se

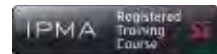


**CANEA PARTNER GROUP AB**  
010-459 00 11 utbildning@canea.se www.canea.se

**Leverera framgångsrika projekt, gå utbildning hos CANEA!**  
Kurser i Stockholm, Göteborg och Malmö

**Granska och rädda projekt, 3 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**  
**Kommunikativt ledarskap, 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: 4–6 maj, 7–9 oktober

Göteborg: 11–13 maj

Örebro: 30–31 mars + 1 april, 1–3 juni, 26–28 augusti

**Praktisk Projektledning – Att leda**

Stockholm: 30–31 mars + 1 april

Göteborg: 20–22 april

Örebro: 27–29 april

**Att dokumentera i projekt:**

Stockholm: 28–29 maj

Örebro: 16–17 mars, 25–26 maj

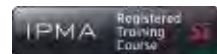
Alla våra projektutbildningar genomförs även på engelska. Kontakta oss för mer information, samt för hjälp att boka. Lexicon är Sveriges största företags- och organisationsutbildare med det bredaste utbudet på 30-talet orter. Hitta fler utbildningar inom bland annat kommunikation, ledarskap och ekonomi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

**Projektledarutbildning (möjl till cert):** 21–22 apr, 9–10 juni  
**Projektledarutbildn för erfarna projektledare (inkl cert) (1/2 dag):** 15 juni  
**Introduktion i projektarbete:** 21 april, 9 juni  
**Praktisk projektledning:** 22 april, 10 juni  
**Projektstyrn vid kund- & leverantörsrelationer (1/2 dag):** 22 april, 11 juni  
**Projektstyrning vid agilt arbetssätt (1/2 dag):** 23 april, 11 juni  
**Projledarskap – kommunikation och samarbete:** 24 apr, 12 juni  
**Projektägarutbildning (möjl t cert):** 8 juni  
**Effekt- och projektstyrning (1/2 dag):** 8 juni  
**Effektivt styrgruppsarbete (1/2 dag):** 8 juni  
**Effektanalys (metodik)(1/2 dag):** 11 juni  
**Förstudiearbete:** 28 april, 16 juni  
**Portföljstyrning:** 29 apr, 17 juni  
**Programstyrning:** 26 maj  
**Chefsutbildning – Förändringsstyrn:** 3 juni

För detaljerad information, se [www.pejl.se](http://www.pejl.se) eller kontakta oss: [pejlgruppen@pejl.se](mailto:pejlgruppen@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, Steg 1.** Conducted in English (3 dagar)

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

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

**PPS, Styrgrupp och beställare.**

Styrgruppens och beställarens arbete i projekt (1 dag)

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

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

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

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

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

Även företagsinternt enligt överenskommelse.



LC<sup>2</sup>

IPMA Registered Training Course

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

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

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

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

lp ledarskap &amp; projekthantering

IPMA Registered Training Course

LEDARSKAP &amp; PROJEKTHANTERING SVERIGE

Tel 073-335 66 00 anita.krantz@projekthantering.se

www.projekthantering.nu

**Projektledarprogrammet** 11 dagar

Stockholm: 13 oktober

Malmö: 5 mars, 30 september

Göteborg: 11 mars, 21 oktober

Kalmar 8 oktober

**Projektledarutbildning, intensiv**

5 dagar, varav 3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap

Ronneby Brunn: v 20, november.

Stockholm: v 17, november (utan internat)

Malmö: 25, 26 maj + 1, 2, 4 juni, december (utan internat).

Göteborg: 13, 14 + 26–28 maj, december (utan internat).

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

Mer information hittar du på vår hemsida

[www.projekthantering.nu](http://www.projekthantering.nu)

Wenell

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 19 mars 2020

**Projektledarprogrammet (3+2+2+3 dagar)** Stockholm 12 maj

**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

WESTHAGEN UTBILDNING AB

060-17 83 40 info@westhagen.se www.westhagen.se

**Certifierad projektledare (12 dagar)**

Start i Luleå och Sundsvall februari, mars och september 2020

**Att arbeta i projekt (2 dagar)**

Luleå, Sundsvall eller företagsintern

**Workshopledarutbildning (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](http://www.westhagen.se/verktygslåda)

**ANMÄL DIG IDAG!**

Kontakt, anmälan, startdatum och referenser.

Finns på vår hemsida.

## IPMA-registrerade projektledarutbildningar

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 volontär-bemannad. IPMA:s styrelser och medlemsföreningar är fyllda med erfarna personer inom projektledning.

IPMA Registered Training Course SE

ASTRAKAN STRATEGISK UTBILDNING

CANEAL

LC<sup>2</sup>


lp ledarskap &amp; projekthantering

PE Teknik &amp; Arkitektur PROJEKTENGAGEMANG

LEXICON

SEMCON tieto

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



RIYS I MAT	LEVER PÅ SITT KUNNANDE	NAKENSTUDIE	FÖRE PLAN	GÖR MÖTANDE		GÖREN DEL PÅ HÄSTAR	OM INDISKA INDISKT BRÖD				
PROJEKTLEDARE	*										
				*	LIDMAN I HYLLAN SPRIDS VIRUS						
FLER ÄN MÅNGA					MYNT						
		OS FÖR MÅNGA NALLAR	INTAS FRÅN INFÖRMEKAD			STAD KÄND FÖR LAX	*				
SKREVS AV FÖRR KAMP					VANLIG ÅSYN GATTON		HÖRS I BERGEN				
KAN EJ PRÄTIG HÅLLA											
HALVGRÄS MED ÖGONKOPPLING	KORT I BREV STÅR MAN STILL I			GÖR GÄRNA LITE		HÄRSKAR I ETT LAGLÖST LAND	TA TAG PÅ TAG				
KNYCKA											
	LJUD-BUD LÄTT ÄMNE	ANGER VILKEN	VILL EJ GRIS DELTA I	SKÖRDAS LITE VID BOMBVIKT		KAN KRYSS VARA SKYDDA	OFTA I GRILL	SITTER FRAM KORNNARR	*		
RÄKNAS VALNÖT SOM						KUL DAM I VÄST ARV		SAKNAR MEDEL			
STIGA I GRADERNA	*			KÄRL OCH ÄR STUNDOM SLÄCKT			*	MÅSKVERK HAR MÅL I MUN		RASTAD	
		INVÄNTA TUR DÄLIGT DIKTAD			PALINDROM-POJKE DEL			VENEDIGÖ ÄTS OCH KNYTS			
MELLAN SELMA OCH PETER	TRAFIKPLATS FALKMAN			SES I TULLEN	HJÄLPER PÅ GYM BRITTFLYG		Ö I BÄLT ÄLDRE SLÄKTING		BYGGA BROAR	STUPAD HÄST SAKNAR EJ MAN	
			RELATIVT LÅNG TID					ATT DOPPA PÅ TOPP AV KOPP	*		
GIVIT HALS GÖR JÄGARE						TAR MAN PÅ DET NYA	*			?	
GÄR FÖRE VERB			FÖLJER DAGAR					HULLER OM BULLER			SVANTE DREJENSTAM 2020

# Lös kryssset och vinn

Lösningen består av de åtta bokstäver som gömmer sig i de rutor som har en stjärna. Plocka ut bokstäverna och kasta om dem så att de bildar ett ord som finns i artikeln som anknyter till bilden. Skicka ett mejl med ordet till [info@projektforum.se](mailto:info@projektforum.se) eller via post till Svenskt Projektforum, Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd. Märk med Projektkryssset. Vi vill ha ditt svar senast den 31 mars 2020.

# As a member you get:

PRICE: 1225 kr (incl. VAT)

varav 100 kr medlemsavgift, 900 kr kompetenspaketet.

Competence package is our collection name for the whole range of membership benefits.



## INCLUDED IN MEMBERSHIP:


- The magazine Projektvärlden
- Newsletters
- Project network
- Project meetings

## Discounts on:

- IPMA Certification
- Book IKB 4.0 (Framework for IPMA certification)
- Event Projektverktygsdagen
- Event Projektforum
- External fairs and seminars



Keep an eye out for more offers on [www.projektforum.se](http://www.projektforum.se)



SMÅSKA PÅ SMÅK	FURMAR FÖR SIN SAK	VIND	S	MER AN EN PERIOD	TRÄ- RIBBA																	
SIM- MÅL	K	A	K	E	L																	
BOR ROLL- INNE- HÄVARE KUNNA	A	G	E	R	A																	
KLACK- ÄRNA I TAKET	L	I	V	A	T																	
GENAR GÄRNA VÄTTEN- SUKKA	L	A	T	GÖR DREYER SOM GRÄVER	MAKA I GÖTTE- BORG																	
KULTUR- VÄGGÅ	A	T	E	N	HÄLL- PLATS FÖR FÖRÄRE																	
MEN- TALA MILJÖER	L	GER LJUD SÄNG- MÖ	B	LÄMNAR MÄN REN STALLA IN	KORV- SMET	KOL	INTA FAST FORM	STOPPAR HÄST- SKJUTS	L	KAN KALLAS HIT BLI SVAR	STICKER I KRANEN GRÄNN GÖJA	O	D	Ö	R							
GÖR CIRKEL TILL EN FORM AV KURSE	P	Ä	M	A	R	S	C	H	P	Ä	M	A	R	S	FRÅGA SIG	A						
POST- TIVT I LONDON	S	T	U	D	I	E	S	KRIVS MED SKRID- SKO	Ä	T	T	O	R	BACKE VAR- TECKEN	L	U	T					
DRAG I GÅNG	Y	E	S	SIFDEL MALAN- DE TA- LANDE	K	N	O	R	R	G	I	C	ICK DET FÖR LYCKAD FLOD	G	A	L	A	N	T			
ÄR DET BEHÄN- DIGT ATT SKYLLA PÅ	K	R	A	T	T	A	D	O	R	N	UTKLAS- SAD SP-TALK- FEST	Ä	G	D	FAR TANDLÖS OCH HANDLÖS							
ÄR DET BEHÄN- DIGT ATT SKYLLA PÅ	E	KOMA	J	A	P	A	N	LÄXFISK NAGOT MÄN FIB- KAR MED	H	A	R	R	I MITTEN AV TORPED ELEVER	R	P							
NÄRA GRÖNT	A	N	D	R	A	S	P	R	A	N	TACK FÖR SHOWEN UNDVÄKER DU	G	A	G	E	ÄR FÖR- SÄKTIG ETT I VISS HATT	A	K	T	A	R	
NED- KYLD	V	A	T	T	N	A	BÄR DE SOM SITS MÄN- MEDEL	A	N	S	V	A	R	I VILL KOCKEN SLIPPA HÖRA	R	O						
I	S	A	D	MÅNGA LÖTTOR GÖRA VERKAN	N	I	T	A	R	KOPPS SVART GALLT GIML	T	E	T	T	T	T	T	T	T	T	T	
SJÖ- VÄPEN BLEV DI	F	L	O	T	T	A	P	I	P	E	R	G	N	Y	R	T	R	O	V	E		
D	I	A	N	A	BROT- TETS KÄKA	R	Ä	N	KAN VARA PÅ BILLAG VÄRKA	L	Ä	G	P	R	I	S						

## Rätt lösning i nr 4-2019 var "Rymden".

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



# POSTTIDNING A

Returadress:  
Svenskt Projektforum  
Svärdvägen 9  
182 33 Danderyd

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

## PRODUKTNYHET ANTURA PROJECTS E-ARCHIVE

Följer Riksarkivets  
standard för  
dokumentutbyte

Understödjer  
långtidsbevarande  
och hållbar  
hantering av  
digital information

Säkerställer  
korrekt projekt-  
dokumentation i  
e-arkivet

