

ÅRSKRÖNIKA  
2018

MOMENT.

## Blogg- inlägg

- 03 Varning för triangelmissbruk
- 04 Är du agil?
- 06 "We are agile"
- 07 5 tips till nya konsulter
- 08 5 problemlösningar för ett lyckat projekt
- 09 Varför tittar så få på vad det kostar att vara långsam?
- 10 Kommunikation viktigast av allt
- 10 Vad gör du denna morgon?
- 11 10 snälla tips på ett lyckat ledarskap
- 12 3 ord och 2 bilder - räcker det?
- 12 Er CIO rapporterar väl inte till CFO?
- 13 Kostnadsmedvetenhet som styrgruppskompetens
- 13 Hur blev Spotify större än Ericsson, H&M och Telia?
- 14 10 enkla tips för en snyggare Excel-design
- 15 Organizational design - uncomplexing complexity



## Intervjuer

- 16 Patrik Larsson välkomnar dig till Moment
- 18 Joakim Berg - trygg i stökiga utmaningar
- 20 Yvonne Fångström - envishet skapar magi
- 22 Anders Eklund - mod, inspiration, balans och skicklighet

## Mer läsvärt

- 26 Turbo eller sirap
- 28 PMOC-nätverk
- 29 Moment meetings

### **Moment årskrönika 2018**

Redaktör och layout: Tommy Bäckman  
Kontakt: [tommy.backman@moment.se](mailto:tommy.backman@moment.se)  
Första upplagan

### **Moment Projektkonsult AB**

Wallingatan 20, 2tr  
111 24 Stockholm  
08-400 115 50  
[info@moment.se](mailto:info@moment.se)  
[moment.se](http://moment.se)



## VARNING FÖR TRIANGELMISSBRUK

Jag har alltid känt en stor tveksamhet inför den (ö) kända projekttriangeln – där den välstrukturerade projektledaren fördelar vikter mellan tid, kostnad och kvalitet/omfattning. Tanken är att rubriken ”Prioritering” i den helt uppdaterade projektplanen ska bli som pricken över i när man mycket exakt skriver in en formulering à la ”T 60 %, K 15 % och Q 25 %”.

### Detaljerade vikter en varningssignal för triangelmisbruk

I mitt allra första projekt i början av 90-talet minns jag att jag pliktstroget skrev in några vikter och sedan snabbt insåg hur lite stöd de gav när faktiska beslut skulle fattas under projektets gång. Jag har sedan avstått från vikterna helt och hållet och på senare år till och med kommit att se detaljerade vikter som en varningssignal för en oerfaren projektledare/styrgrupp eller en organisation med för stor tilltro till formalia och processer.

Visst, att ha en grundläggande förståelse för samspelet mellan tid, kostnad och kvalitet är fundamentalt. Jag har också träffat många beställare och kunder som gärna vill ha allt snabbare, billigare och med högre kvalitet – samtidigt som man gärna vill öka omfattningen lite. Som projektledare får man då ofta ta ett djupt andetag och förklara några grundläggande samband. Och visst finns det även typer av projekt där man måste ha balansen glasklar för sig: ska man utveckla en resultatwebb till ett olympiskt spel får nog allt anses som oviktigt i förhållande till att leverera i tid till invigningen...

Häromdagen hörde jag så min kollega Anders Eklund prata om triangelmisbruk – ett underbart ord jag aldrig hört tidigare. Plötsligt kändes det som jag på ett enkelt sätt kunde sätta ord på min frustration. Men vad är det då som får mig att varna för triangelmisbruk?

### Beslut fattas i komplexa organisationer

Nästan alla projekt (eller förändringar i andra arbetsformer) som får problem får det i första hand beroende på samspelet mellan människor. En projektledare eller styrgrupp som ska lyckas med en riktigt komplex uppgift måste förstå sina intressenter, driva ett målmedvetet förändringsarbete över tid, skapa engagemang och helst briljera i kommunikation. Beslut som behöver fattas under vägens gång sker ofta i politiskt laddade miljöer med mängder av aspekter att ta hänsyn till.

Att i ett sånt läge lyfta fram en projekttriangel och säga att den är vägledande vid beslut blir för mig ett sätt att säga ”jag har inte tillräcklig erfarenhet för att förstå vilka de egentliga utmaningarna är i ett komplext projekt”.

Med andra ord: för fler framgångsrika satsningar framöver hoppas jag på större fokus på människor och kommunikation – och mindre på vikter i projekttriangeln.

**Erik Sjöberg**

# ÄR DU AGIL?

Är "agil" och "vattenfall" bra etiketter att använda för arbetssätt som ibland skiljer sig väldigt mycket åt, men som också ibland har överlapp?

Jag började fundera på det, inspirerad av Rolf Olofsson, psykolog och ledarutvecklare, som var hos oss på Moment tidigare i år. Hans huvudnummer var att ge oss en introduktion till beteendeanalytisk organisationsutveckling. Han gav oss bland mycket annat insikter om vikten av att fokusera på vad vi faktiskt ser i form av beteenden i vårt samspel med andra istället för att utgå från de olika etiketter i pannen i form av personlighetstyper som diverse tester klistrar på oss.

## Etiketter ger upphov till antaganden

Rolfs argument mot att använda etiketter även om det är bekvämt och en del av vårt sätt att förstå världen, är övertygande och dessutom baserade på vetenskaplig evidens. Med etiketterandet följer antaganden om hur någon "är". Etiketten får oss att tillskriva andra diverse egenskaper och beteenden som de borde ha enligt vår förståelse av etiketten, men som kanske inte alls motsvaras av hur de tänker eller beter sig i verkligheten. Etiketten är ett väldigt trubbigt verktyg för att försöka förutsäga hur någon kommer att bete sig och förstå varför man beter sig på ett visst sätt.

Hur fungerar det att tillämpa principen att se mer på vad vi gör än på etiketten för det som vi ganska slarvigt kallar "agilt" eller "vattenfall" eller något annat? Både "vattenfall" och "agilt" är etiketter som i sig rymmer en massa antaganden och föreställningar om kravhantering, ledarskap, leveransstrategi, planering, mål, förutsägbarhet, lärande, flexibilitet, organisering, samverkan, visualisering, o.s.v.

Etiketterna "vattenfall" och "agilt" har också kommit att laddas med känslor och värderingar på ett sätt som jag inte tycker är konstruktivt. Vad ser du själv framför dig när du hör "agil"? Är det företag och människor som har utvecklat helt nya, fantastiska sätt att leda och att leverera mer värde snabbare, eller ser du framför dig en samling flummare som inte

ens kan tala om när de kommer att leverera och än mindre kan säga vad du får och till råga på eländet har hittat på en massa nya namn på gamla företeelser, så att du knappt fattar vad de pratar om?

Och när du hör "vattenfall", vad ser du då? Det enda rimliga sättet att leverera stora, komplexa infrastrukturprojekt, värmeverk, hus, standard-system och det enda som ger dig en sportslig chans att få reda på när det blir klart? Eller ser du äldre människor som är hopplöst fast i det förgångna, höga chefer som missbrukar projektrianglar, ställer stelbenta och oralistiska krav på förutsägbarhet i en komplex värld och som inte vill ta till sig nya och bättre sätt att organisera

och driva utveckling i komplexa miljöer?

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

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



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

### Släpp etiketterna och se möjligheterna

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

En del företag tillämpar ändå mer iterativa sätt att arbeta på, på olika sätt. Jag har till exempel en kund vars största projekt går igenom 4 faser: en förstudie, en feasibility study, bygge av pilotanläggning och därefter en genomförandefas med bygge av fullskaleanläggning. De tre första faserna kan ta ett år var och varje fas kan kosta uppåt 100 miljoner. Genomförandefasen är flerårig och kostar miljarder. Är det "agilt" eller "vattenfall"? Det är en tydlig vattenfallsprocess med faser och beslutspunkter, men man itererar faktiskt fram behov och lösningar i de tre första faserna. Därefter låser man designen och alla specar och kör. Bättre än att specera allt i en fas och därefter starta uppförandet av fullskaleanläggningen och i mina ögon åtminstone delvis "agilt" utifrån förutsättningarna. Den här typen av projekt kör dessutom dagliga ståuppmöten (som man nog gjort i byggbranschen åtminstone sedan pyramiderna).

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

Jag har som projektledare kortslutit en väldigt sekventiell projektmodell genom att använda en prioriterad backlog mot en fast kostnadsram. Alla kraven var specade i förväg, vi hade ett Gantt-schema för kommunikation mot omgivningen men ingen detaljerad plan. Vi arbetade i sprintar, hade inga user stories men använde Fibonnaci-skalan för sizing av våra nedbrutna leveranser. Scrum fanns inte på kartan. Vi reducerade dokumentationen till ett minimum. Tillvägagångssättet minskade genomförandetiden med tre månader (av totalt drygt ett år). Var det "agilt"? Jag tycker det.

I ett annat projekt med stora organisationsförändringar åstadkom vi genom att använda prioriterade backlogs att medarbetare (användare av resultatet) som från start var fientligt inställda, efter ett tag insåg att deras prioriterade behov faktiskt skulle komma att tillgodoses. Vi fick ett väldigt bra samarbete i tvärfunktionella team i en mycket stuprörsstyrd organisation. Var det "agilt"? Nä, knappast. Vi körde "vattenfall" men lånade ett "agilt" verktyg med bra resultat.

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

Vi borde undvika etiketterna och fokusera på lärande och praktiska, situationsanpassade tillämpningar. Jag tycker att den värld som jag är yrkesverksam i har blivit polariserad helt i onödan och till ingen nytta. Det Enda Rätta finns inte och jag börjar bli trött på etiketter, ordkrig och attityden "vi" och "de andra". Tyvärr begränsar sig inte polariseringen till yrkeslivet, vilket min f.d. kollega Ulrika Park bland annat skrev om i ett tänkvärt blogginlägg i augusti förra året, med titeln Tribes have no place in modern society and organisations. Läs det!

**Anders Eklund**



# ”WE ARE AGILE”

I've heard it several times. But is it true? What qualifies for this statement? I tend to become a bit doubtful when I hear this. Simply because if you really need to say it, there might be doubts whether you are agile or not.

## **Are you agile?**

Maybe you should ask yourself a few key questions:

- Are there problems to get things out through the door?
- Do you still need to know and specify all requirements up front?
- Are you really open to challenge ways of working, even where it hurts?
- Is it hard to focus on getting things done?
- Do you have misalignment in the organization on what is most important to get done first?
- Do you have too much going on at the same time?
- Are you trusting your people?

## **Do you need to be agile?**

Then we have the other side of the spectrum, when people say “We must be agile”. Why do you want to be agile? And are you really prepared for the changes required to become agile? I believe you really need to think about what you really need to achieve.

Is it moving towards a more lean approach, eliminating waste and focus only on value adding activities? Or is it just “because everyone else is doing it”? If you really mean business, then you should really evaluate if you

are truly prepared to change your mindset. Because that is what it takes.

Challenge the old ways. Break patterns. Embrace decision making as close to the business as possible. Delegate. Eliminate hand overs and centralized decisions. Try to focus. And most important, trust your people. Good people are not hired to be told what to do. Good people are hired to tell you what to do.

## **Do you have an agile mindset?**

Becoming true agile should not be that hard, but it sure can be. It all depends on your mindset. It is about simplicity. It is about passion, about people and trusting people. It is about coaching rather than managing, about having the guts to delegate decision making and about having the guts to focus. Especially in today's environment where important business critical things are piling up without really getting completed as they should. And they are all important.

Then it becomes even more important to focus. To avoid misalignment and work piling up seeming taking forever to get completed.

Have the guts to focus on a few things and make sure those things are completed, before you move on to the next ones. If you do, at least a few things will be completed and provide value instead of having a lot of things going on at the same time without getting completed.

***Joakim Berg***



# 5

## TIPS TILL NYA KONSULTER

Livet som konsult är spännande, kul och utvecklande. Men det ställer också krav på dig. Här är 5 tänkvärda tips till nya konsulter från Moments Per Neding.

### 1. Förstå vilket värde du kan skapa för din kund

Vad är det du tillför? Varför du? Ofta är det en kombination av kompetens, erfarenheter och personlighet som gör att just du får uppdraget, men hur ofta är du tydlig mot dig själv och mot kund kring vilket värde just du kan skapa?

### 2. Förstå kundens kund och affärsmodellen hos din kund

Oavsett om kunden har en B2B- eller B2C-modell behöver du förstå kundens värdeskapande och hur detta levereras. Är det exempelvis via en tjänst eller via en produkt? Förstår du det är du laddad med skarp ammunition, annars skjuter du med hagel.

### 3. Överleverera eller underexpektera

Okej, ordet underexpektera finns inte (och kommer förhoppningsvis aldrig mer skrivas ut, vi lånar redan för många ord från engelskan) men det handlar om att sätta rimliga förväntningar snabbt. Att kunden förväntar sig mer än vad som är rimligt är vanligt eftersom kunden ofta är blind inför sina egna begränsningar. Men du behöver sätta rimliga förväntningar. Eller överlevera. Välj själv.

### 4. Ställ motkrav

Vissa saker behöver beställaren skapa. En introduktion eller kanske ambition, vision, direktiv, mål, effekter. En långsiktighet, en helhet, en mottagare, gärna fler sakkunniga. Utan sakkunniga är sannolikheten låg för att scoopet är viktigt eller att ni lyckas.

### 5. Skapa struktur och klimat för framgång

Försök att misslyckas fort, lär av misstaget och justera ansatsen. Fira insikter och leveranser. Förbered er minutiöst för de viktiga workshoparna som skapar delaktighet i syftet. Dela upp ansvar och roller. Fokusera på samarbete och interaktion för formell dokumentation.

Ett sjätte tips som paketerar alla ovan: Skaffa en coach/mentor i form av en mer erfaren kollega.

*Per Neding*

# 5 PROBLEMLÖSNINGAR FÖR ETT LYCKAT PROJEKT

Hur hanterar man motvilja till förändring, en frånvarande ledning, när frågorna blir fler än svaren, ointresse och bristande tillit? Moments expertpanel ger fem problemlösningar för ett lyckat projekt.

Nyligen publicerade IDG en artikel med rubriken "Se varningssignalerna innan projektet kraschar" med fem vanliga tecken på ett projekt i gungning. Vi har sammanställt fem tips på hur man kan hantera dessa problem för ett lyckat projekt. Tipsen kommer från en kvintett momentare med erfarenheter av dessa och liknande situationer.

## 1 Motvilja till förändring

Per Neding har bland annat agil förändringsledning som expertområde och brinner för frågor som feedback och coaching.

- Motvilja till förändring har vi alla. Vi har ju genom vår uppväxt och genom all vår samlade erfarenhet lärt oss att göra på det sättet vi gör, att "bara" lära om och göra på ett nytt sätt är både onaturligt och svårt.

- En stor anledning till den upplevda trögheten till förändringar är att väldigt få företag eller organisationer är bra på att bryta ner en stor förändring till mer personliga och konkreta förändringar i beteenden och rutiner. Även med ett fint nytt "mission & vision", eller med ett nytt ERP-system så fortsätter de flesta medarbetarna arbeta enligt gängse rutiner eftersom de övergripande strukturerna inte har bäring på de mer operativa.

- Tyvärr är det också mycket ovanligt att dagens företag eller organisationer ser omvärldens snabba disruptiva förändring som en möjlighet utan snarare som ett hot. Att i den kulturen lyckas skapa ett positivt "case for change" som är mer morot än piska för enskild individ är mycket svårt, för att inte säga orealistiskt.

En stor anledning till den upplevda trögheten till förändringar är att väldigt få företag eller organisationer är bra på att bryta ner en stor förändring till mer personliga och konkreta förändringar i beteenden och rutiner.

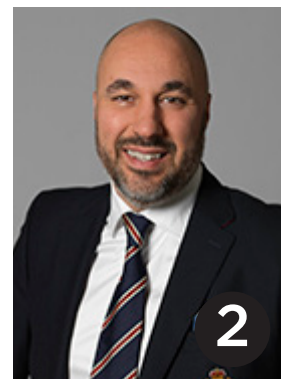
- Jag tror på att jobba med "sant syfte" - att verkligen landa i frågan kring varför vi gör det vi gör. När ett företag väl landat där så kan man skapa positiva "case for change" på avlednings- respektive individuell nivå. Att jobba med sant syfte är självklart allas ansvar men det är en ledningsfråga som måste bottenas.

## 2 Ledningen syns inte till

Zoran Stojcevski är säljchef på Moment och stöter naturligt på många olika problemställningar hos kunder.

- Glapp mellan ledningen och den operativa delen av verksamheten är inte ovanligt. Det finns många orsaker till att det blir så. En ledning som jobbar hårt med strategin tappar intresset för eller orkar inte engagera sig i genomförandefasen. Eller så underskattar de den insats som krävs.

- Som projektledare gäller det att lämna projektterminologin och prata effektmål med ledningen. Det gäller att våga vända uppoch-



ned på dåligt fungerande rutiner och gränsdragningar i hierarkin, att våga kräva engagemang både från strategiskt och operativt håll. Ett exempel sådant sätt kan vara att se över styrgruppens utformning och roll.

## 3 Fler frågor än svar

Tommy Källman är en erfaren konsult som bland annat skrivit om definitionen av ett lyckat projekt.

- Ett hot mot projekt är att syftet med kommunikationen och målbeskrivningen är felaktigt tänkt. Agila projekt kan ändra innehåll och mål utefter projektets framskridande.



Här bör de funktionella målen beskrivas istället för projektets mål.

- Digitalisering av X betyder att ett projekt kan ändra riktning ett antal gånger men ändå uppnå det funktionella målet, dvs digitalisering av X. Kommunicera vad som ska uppnås istället för projektets innehåll och syfte.

## 4 Ointresserade teammedlemmar

Anders Eklund är en mångfacetterad konsult som gärna diskuterar ledarskapsfrågor och dessutom har lång erfarenhet av utbildning och rådgivning.

- Lågt intresse hos teammedlemmar kan enligt min erfarenhet ha många orsaker. Man kan vara kommenderad till projektet och kanske känner att man inte har rätt kompetens. Då kan lösningen vara att byta ut personen. Syftet med hans/hennes medver-



kan och vilken roll hon har i teamet kan vara oklar, projektet upplevs som "tråkigt", eller arbetskamrater har en negativ syn på projektet. Då brukar det fungera att "tala för varan" och förklara varför projektet är viktigt och varför det är viktigt för projektet, för mig som

projektledare och för teamet att den ointresserade är med och bidrar.

Att betona varför personen är viktig för mig och teamet är enligt min erfarenhet effektivare än att betona hur viktigt projektet är.

- Att betona varför personen är viktig för mig och teamet är enligt min erfarenhet effektivare än att betona hur viktigt projektet är. Om personens ovilja beror på att han/hon redan är överbelastad med arbete så försöker jag först säkra personens intresse och lovar att lösa arbetsituationen med linjeföraren. Går inte det så finns två alternativ. Eskalera för att tvinga fram prioriteringar och lösa situationen, eller släpp personen.

Läs gärna intervjun med Anders, där han ytterligare berör ledarskapsfrågor.

## 5 Bristande tillit till projektledaren

Erik Sjöberg är Moments vd som flitigt berör projektledningens utmaningar i blogg-inlägg här på moment.se men även på LinkedIn.

- Om det inte finns förtroende för projektledaren är läget självklart redan mycket allvarligt. Här gäller det att förstå grundorsaken. Har projektledaren fått en för komplex uppgift med för lite stöd från styrgruppen, eller har projektledaren tillsatts för andra meriter än sitt goda ledarskap - eller är det kanske till och med så att politiskt spel i organisationen har gjort projektledarens roll ohållbar? Oavsett vilket har styrgruppen här ett mycket stort ansvar eftersom det är styrgruppen som har det yttersta ansvaret för att projektets dagliga ledning blir så bra som möjligt.

Text: Tommy Bäckman

### Varför tittar så få på vad det kostar att vara långsam?

Vad är dyrt? På riktigt? Min kollega Anders Eklund sa häromdagen: Många företag tittar så mycket på vad en timme kostar [från en anställd/konsult/maskin] men så lite på vad det kostar att vara långsam. Snacka om att slå huvudet på spiken.

Det som är riktigt dyrt är att vara organisatoriskt långsam: att göra för mycket

samtidigt och skapa trafikstockning internt med ständiga omprioriteringar i stället för leveranser, att gömma sig bakom dokument/mejl/telefonkonferenser i stället för att hantera svåra frågor öga mot öga - och att inte jobba proaktivt med förändringsledning för att ändra motstånd till förståelse eller i bästa fall aktivt engagemang och arbetsglädje.  
**Erik Sjöberg**

# KOMMUNIKATION VIKTIGAST AV ALLT

En framgångsrik projektledare behöver gott ledarskap och en utmärkt strukturell förmåga. Han eller hon ska vara en utmärkt kommunikator och ha bra helikopterperspektiv utan att tappa detaljer.

Självklart ska risker hanteras proaktivt och många förväntar sig att man ska vara expert även inom området som projektet verkar inom. Listan kan göras mycket längre. En intressant fråga är dock vad som är allra viktigast.

Jag har jobbat med projektledning i drygt 25 år, med cirka 150 organisationer i många olika branscher. Självklart behöver man allt av det som nämndes ovan – och mer därtill. Men om jag ska välja det som är allra viktigast så får det nog bli kommunikation. Utan förstklassig kommunikation blir man helt enkelt aldrig en förstklassig projektledare.

## Undvik nybörjarmissen i din kommunikation

Det påstås ofta att projektledning till 80 procent består av kommunikation och jag kan tänka mig att skruva upp siffran till 90 procent, och ökande. Det som gör kommunikation allt viktigare är att det blir vanligare med geografiskt distribuerade projekt med olika kulturer, tidszoner och språk.

Det vanligaste nybörjarmisstaget är nog att vara reaktiv: "jag svarar ju om någon frågar". Men kommunikation i ett projekt ska vara proaktiv, målgruppsanpassad, ske på rätt kanal och så vidare. Hoppa därför inte över kapitlet Kommunikationsplan i projektplanen, utan lägg tvärtom lite extra tid på den. Förutom att fundera över alla intressenter i och utanför projektet, kanaler och informationsbehov kommer här några punkter att reflektera över:

– Hur skapar ni en kultur där information inte bara trycks ut uppifrån och ned, utan flödar åt alla håll och där var och en aktivt söker den information man behöver?

– Hur får ni rätt blandning av möten ansikte mot ansikte (för att bygga relation och förtroende) och via telefon/digitala kanaler (för snabbhet och effektivitet)?

– Har ni tillräckligt kortfattad information för att orka hålla den ständigt uppdaterad?

Lycka till med kommunikationen!

*Erik Sjöberg*



## Vad gör du denna morgon?

1. Tar en kopp kaffe med en nära kollega och pratar om hur irriterad du är på någon annan i din organisation
2. Söker upp denna någon för ett samtal öga-mot-öga, riktigt jobbigt, men kan verkligen leda till en energi-boost och lyft för allt du jobbar med
3. Börjar beta av aktivitetslistan

Grattis till alla er som väljer tvåan – hoppas ni får en härlig fortsatt vecka!

*Erik Sjöberg*



Jag har observerat i annonser och förfrågningar på projektledare, att fokus ligger på vilken bransch du kan, vilka verktyg du behärskar samt vilka system/produkter du tidigare arbetat med. Sällan står det något om din förmåga att hantera människor. Tänk på att du som projektledare leder en grupp människor

att genomföra ett projekt. Själva projektet administrerar du. Ett passionerat och lyckat ledarskap handlar om att vara snäll och åter snäll. Här kommer min definition av SNÄLL, i dubbel bemärkelse.

*Yvonne Fängström*

## 10 SNÄLLA TIPS PÅ ETT LYCKAT LEDARSKAP

**Snabb.** Att vara snabb i vändningarna när det dyker upp frågor eller problem, lämna surdegarna till söndagsbaket. Snabb respons skapar positiv energi för projektet.

**Närvarande.** Var närvarande i samtal och möten med de människor du jobbar med. Bort med dator och telefon, var på plats och ha en öppen dörr.

**Ärlig.** Säg som det är i alla lägen, göm ingen information. Att vara rak och tydlig är en grundprincip. Det du kan fundera på är hur och när.

**Lugn.** Keep calm and carry on, är inte så dumt faktiskt. Det är lätt att ryckas med i stressen och hetsen, men det bidrar sällan till vettiga beslut och väl genomförda aktiviteter. Det påverkar dessutom gruppen negativt med ett ryckigt tempo.

**Lärande.** Ta till dig kunskap och erfarenheter från andra, det berikar såväl dig som projektet.

# SNÄLL

**Smart.** Sätt smarta mål för ert arbete, gärna gemensamt i gruppen. Dessa bör vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Smart är det också om beslut fattas på ett sådant sätt att de räcker projektets livslängd.

**Normalläge.** Arbeta utifrån ett normalläge, det gäller särskilt i längre projekt. För att människorna i projektet ska orka hela vägen behöver projektet vara planerat utifrån ett normalt arbetstempo. Om förutsättningarna inte medger detta så är det förutsättningarna som ska ändras så mycket som det bara går.

**Ändligt.** Allt har ett slut, särskilt projektet. Planera för och prata om hur avslutningen av ert projekt ska se ut i fråga om resultat och känsla.

**Lekfull.** Bjud på dig själv och kanske också lite hembakat. Ha kul och trivsamt, det stärker gruppen. Särskilt när motgångarna kommer. Även om projektet är på allvar behöver vi kunna skratta tillsammans.

**Laget.** Bygg din projektgrupp genom att skapa tillhörighet, se till att det finns både vilja och kompetens. Vad glad och tacksam för de som inte tänker som du! Delegera både ansvar och befogenheter till dina gruppmedlemmar. Det är viktigt att alla känner sig behövda och viktiga.

## 3 ORD OCH 2 BILDER - RÄCKER DET?

Om du frågar mig om ett företag behöver en vision så svarar jag utan tvekan "Ja, absolut!". Det behövs en kompasskurs, det behövs en rimlig landningspunkt som kittlar och jag tror att en vision även bidrar till att skapa en stabil grund hos ett företag. Där- emot, när man kommer till nivån under är det inte lika enkelt, inte för mig i alla fall. Hur förmedlar man vilka man är, och vad och hur man gör för att avancera mot visionen?

Hur många har varit på konferens för att jobba fram de tre ord (och enbart tre!) och de två magiskt enkla bilder som kristallklart ska förmedla vilka man är och vad man har för strävan? Och dessutom till alla kunder, partners, medarbetare och alla som man hoppas ska skicka in en jobb- ansökan. Tack, händer ner.

Jag har precis kommit hem från en – fantastisk, vill jag redan här tillägga – konferens där vi la en stor del av tiden på att jobba med vår vision, som är att göra

med all annan. Varför ska man inte målgruppsanpassa här?

### Tre ord för alla?

Om man försöker träffa alla kunder, alla partners, alla med- arbetare och potentiella nya sådana med ett budskap som är så komprimerat och förpackat att det ryms på en ärtä så tror jag inte att man kommer att lyckas. Det är människor som är avsändare och det är människor som är mottagare. Det finns med andra ord alla smaker. Om vi utgår från att företagets kom- passnål står still, arenan är tydlig och en och samma andemening finns hos alla medarbetare, varför inte då lämna det spelutrymme som gör att alla – både avsända- re och mottagare – verkligen kan känna relevans och köpa in på budskapet? Det enda som räknas är ju faktiskt att budskapet går fram. Oavsett vilken färg det är på kuvertet.

Kanske är det i själva verket existensen och användningen av flera ord och många olika bilder som skapar den trygghet som

*3+2=sant?*

Sverige snabbare. Jo, visst, vi önskar också att det vore så enkelt som att tre ord kan säga allt, och att två bilder räcker för att förmedla ett ofta ganska innehållsrikt budskap, till alla. Möjligtvis är det några företag som har lyckats, och då vill jag gratulera. För mig personligen har det blivit klart att den här typen av kommunikation faktiskt inte skiljer sig ett dugg jämfört

knyter medarbetare närmare varandra och som gör det lättare för företag att möta sina kunder? Det skulle inte förvåna mig om precis det kommer att bidra till att vi på Moment tar ett kliv när- mare vår vision, att göra Sverige snabbare. Men det får vi ju se när vi möts!

**Anna Dahlström**

Förhoppningsvis finns inte längre några lednings- grupper som tänker ta fram en plan för digitalisering. Det har redan blivit ett föråldrat synsätt. Det som behövs är förstås en vanlig affärsplan – men för den digitala värld vi redan lever i.

### Er CIO rapporterar väl inte till CFO?

Självklart blir då också CIO:n en av organisationens viktigaste spelare! Eller?

Jag blir förvånad varje gång jag ser en organisation där CIO:n rapporterar till CFO:n. Tydligare än så kan man inte uttrycka att IT är en kostnad som be- höver hållas under uppsyn snarare än en av de viktigaste förutsättningarna för att blomstra på marknaden.

Hur ser det ut där du jobbar?

**Erik Sjöberg**

”Den personen ligger utanför kostnadsramen. Vi tar in någon annan istället.”

Det där är ett exempel på resonemang jag stött på flera gånger. Kostnadsmedvetet resonemang. Eller?

Att hitta rätt kompetens är en av de svåraste utmaningarna som en ledare kämpar med. Som styrgruppsmedlem har du möjlighet att resonera kring kompetens på ett mer effektivt sätt än i citatet ovan.

### Kostnadsmedvetenhet som styrgruppskompetens

Som styrgruppsmedlem ska du väga kompetens och framgång för projektet i samma vågskål. Har du råd att hålla tariffen för konsulter eller anställda nere om det sker på bekostnad av projektets framgång? Om projektets nyttokalkyl står och faller med kostnaden för rätt kompetens så är nog grundförutsättningarna för ditt projekt felaktiga. Kompetens lönar sig alltid!

Väljer du bort kompetens, i synnerhet om du gör det i början av en affär eller upphandling, blir det konsekvenser. Kanske inte just då men garanterat inom sin tid. Kostnaden kan exempelvis visa sig i form av höga advokatkostnader eller ett misslyckat projekt/program. Vilka blir de mänskliga kostnaderna vid juridiska processer eller tråkiga efterspelen av ett misslyckande?

Som styrgruppsmedlem påverkar du ledarens förmåga att leverera ett lyckat projekt. Har du råd att spara in på begreppet lyckat?

**Richard Colling**

När jag berättar att vi jobbar med snabbhet får jag ibland kommentaren ”ja, men det får ju inte bli fort och fel”. Å ena sidan är det svårt att inte hålla med om denna invändning. Å andra sidan får jag känslan av att kommentaren inte är grundad i en passion för kvalitet utan snarare är ett sätt att ursäkta sig själv för att man inte är så snabb: ”vi gör åtminstone inte saker fort och fel här”.

### Hur blev Spotify större än Ericsson, H&M och Telia?

Under året skedde den omtalade börsintroduktionen av Spotify. Spotify startades i april 2006 och gick igår, efter bara 12 år, förbi företag som Ericsson, H&M och Telia Company i börsvärde.

Man måste alltid ha en balans mellan snabbhet och kvalitet. Min övertygelse är dock att på en allt mer snabbväxande marknad behöver nästan alla balansera om och öka snabbheten. Misstag kan man ofta lära av, rätta till, och försöka igen – medan långsamhet är en mer idiotsäker väg till misslyckande.

Snabbhet behöver dessutom inte alltid ställas mot kvalitet och noggrannhet utan kan till och med i sig öka sannolikheten för bra beslut och hög kvalitet. Då tänker jag till exempel på följande kännetecken på en snabb och effektiv organisation:

- Konflikter och politik hanteras direkt genom personliga möten – och döljs inte i processer, eskaleringar eller personalärenden
- Medarbetare förstår både sin, gruppens och organisationens utmaningar, och jobbar inte i silos utan att förstå andra affärsområden eller geografier i koncernen
- När man upplever problem åltar man inte problemen utan letar efter lösningar
- Man är duktig på att visualisera tydliga mål och snabbt skapa tillfälliga team/projekt/tribes/program/... som med härlig energi och verksamhetsnytta för ögonen levererar
- Man vågar fokusera och välja bort – ingen vill åka bil på en full motorväg

Listan kan göras mycket längre. Men visst är det roligare att hitta nya sätt att jobba snabbare tillsammans – än att defensivt tänka ”det får åtminstone inte bli fort och fel”?!

**Erik Sjöberg**

# 10 ENKLA TIPS FÖR EN SNYGGARE EXCEL-DESIGN

Excel är ett väldigt praktiskt program med stor funktionalitet. Men snyggt blir det inte. Här följer 10 enkla tips på hur du lyfter din Excel-presentation.

Vi utgår från ett dokument med befintligt innehåll.

## Tomrum och bakgrundsfärg

**1** Se till att rad 1 och kolumn A är tomma eftersom lite luft runt innehållet är snyggt.

**2** Justera texten så att texter är vänsterställda och siffror högerställda (numrering kan dock med fördel centreras). Om du hanterar tusental eller högre, se till att de är inställda tusentalsavgränsare.

## Lyft fram rubriken och illustrera siffrorna

**5** Med bakgrundsfärgen fixad kan du markera tabellen på bladet och välja att låta den sticka ut med en annan bakgrundsfärg. Men ta det lugnt, det är inte här färgerna ska lysa igenom. Här använder vi lite mörkare ton på den grå vi använde till hela bladets bakgrund.

**6** Passa på att framhäva de kolumner, nyckeltal eller annat som är viktigast. Det kan räcka med att lägga till fet stil på siffrorna. Här kan du även experimentera med färg.

**7** Känns raderna för tajta? Markera hela bladet och ställ in radhöjd under "Format". För att ge ett luftigare intryck, ställ in centrerad text i vertikal riktning.

Försäljning 2018				
Månad	Utfall 2017	Utfall 2018	Mål 2018	Avvikelse
Jan	8 952	8 856	9 847	-991
Feb	8 802	9 810	9 682	128
Mar	9 189		10 108	
Apr	9 113		10 024	
Maj	10 067		11 074	
Jun	9 444		10 388	
Jul	7 865		8 652	
Aug	9 612		10 573	
Sep	10 566		11 623	
Okt	11 833		13 016	
Nov	10 554		11 609	
Dec	10 006		11 007	
Totalt	116 003	18 666	127 603	-863

Försäljning 2018				
Månad	Utfall 2017	Utfall 2018	Mål 2018	Avvikelse
Jan	8 952	8 856	9 847	-991
Feb	8 802	9 810	9 682	128
Mar	9 189		10 108	
Apr	9 113		10 024	
Maj	10 067		11 074	
Jun	9 444		10 388	
Jul	7 865		8 652	
Aug	9 612		10 573	
Sep	10 566		11 623	
Okt	11 833		13 016	
Nov	10 554		11 609	
Dec	10 006		11 007	
Totalt	116 003	18 666	127 603	-863

FÖRSÄLJNING 2018				
Månad	Utfall 2017	Utfall 2018	Mål 2018	Avvikelse
Jan	8 952	<b>8 856</b>	9 847	<b>-991</b>
Feb	8 802	<b>9 810</b>	9 682	<b>128</b>
Mar	9 189		10 108	
Apr	9 113		10 024	
Maj	10 067		11 074	
Jun	9 444		10 388	
Jul	7 865		8 652	
Aug	9 612		10 573	
Sep	10 566		11 623	
Okt	11 833		13 016	
Nov	10 554		11 609	
Dec	10 006		11 007	
Totalt	116 003	<b>18 666</b>	127 603	<b>-863</b>

**3** Under fliken Sidlayout och under teman kan du ställa in färger och tecken. Värt att tänka på om du väljer teckensnitt enligt en grafisk manual är läsvänligheten. Ser det inte bra ut, håll dig till standardteckensnittet Calibri.

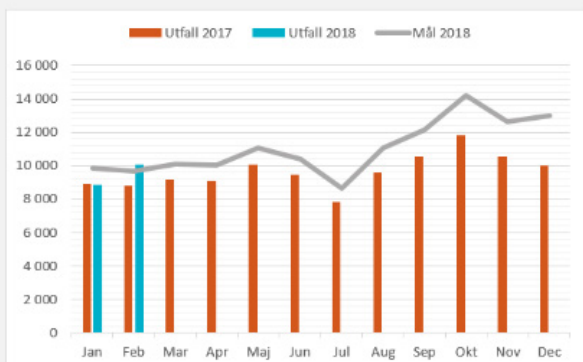
**4** Färglägg hela bladet. Då försvinner rutorna, vilket är snyggare men kan uppfattas lite ovant om du vill fortsätta arbeta i dokumentet. Här har vi valt en ljusgrå bakgrund. Svart text på ljus bakgrund är läsvänligast och viktigare ju mer innehåll mottagaren ska ta till sig.

**8** Dags att lyfta fram rubriken. Det gör vi genom centrerering och färgläggning. Rubriken är på rad 2. Markera de celler på raden som sträcker sig över kolumnerna i tabellen (i det här fallet B2-F2), högerklicka och välj "Formatera celler". Under fliken Justering väljer du "Centrera över markeringen" i fältet för vågrät textjustering (du kan även sammanfoga celler, vilket dock kan ställa till det om de sammanfogade cellerna är en del av något du ska sortera).

**9** Välj en större teckenstorlek till rubriken och en färg som framhäver den. I det här exemplet valde vi dessutom att lägga till en tom rad mellan rubrik och tabell. Det gör rubriken extra tydlig.

**10** Lägg till en illustration att vila ögonen på. Markera relevanta siffror, gå in under fliken Infoga och välj det diagram som passar bäst i sammanhanget. Passar det inte med ett diagram kan du välja en bild eller avstå helt eftersom tidigare steg redan gjort excelbladet trevligt att ta till sig. Illustrationen kan du placera till höger om tabellen eller, som i det här exemplet, ovanför tabellen.

### FÖRSÄLNING 2018



Månad	Utfall 2017	Utfall 2018	Mål 2018	Avvikelse
Jan	8 952	8 856	9 847	-991
Feb	8 802	10 056	9 682	374
Mar	9 189		10 108	
Apr	9 113		10 024	
Maj	10 067		11 074	
Jun	9 444		10 388	

#### Varsam med färger, generös med tomrum

Det går att göra mycket mer, om man bara har tid och lust. Ju fler designinsatser desto större risk att en steril presentation istället blir överarbetad och för rörig att ta till sig. Det finns gott om utrymme att använda färg och form mer än vad vi gjort i vårt exempel men var varsam med färger och tänk på att använda dig av tomrum.

*Tommy Bäckman*

**W**hy is it so hard to make organizational design natural and user friendly? For whom is organizational design made? What's the value and purpose? Today's modern management debate is all about self-organizing teams, making the orgchart feel like a dinosaur. I would say that any organizations governance, structure and orgchart is for us as employees, aimed at helping us improve and navigate the way we work.

### Organizational design - uncomplexing complexity

I'm often amazed by the burden and complexity when trying to improve organizations way-of-working. It's as if all common sense and experience went out of the door as the management consultants came in. Today's organizational design is all about enabling engagement and empowerment, this is known to most, yet we still fail to change rapid enough.

#### Organizational design in levels

Humans tend to naturally relate to three, maximum four, levels in organizations. First we have the "I" level, as we mature in life, we can hopefully also separate myself from my role in the organization. The next level is my family, professionally known as my "team". This is commonly my circle of trust and loyalty. The third level is my relatives or in professional work life more common referred to as "product or project" and the last and fourth would be my bigger community, known to many as the "company".

Any organization with more than four layers is by definition fat and slow since they are not designed for humans and its humans that operate them. It's we as employees that add value by how, what and why we do the things we do. It's we as individuals that accomplish ideas and improvements. It's we that want to grow, learn and share. But remember, the CEO is also a human being.

So, what's the recipe? Well, start with addressing the people side of change, design with human in centre, manage for happiness and finally, build trust and relations by honest face-to-face dialogue. Its as hard and as simple as that. Lets get going!

*Per Neding*



## PATRIK LARSSON

välkomnar dig till Moment

Om du ansluter till Moment är chansen stor att du får stifta närmare bekantskap med Patrik Larsson, som tillsammans med en kollega ansvarar för onboardingen av nya medarbetare. Här några ord med den fartfyllda cyklisten som redan gjort två ombordstigningar på Moment.



Att kliva in i en ny organisation och lära sig den kultur och de värderingar som gäller kan ta sin tid. För att få bättre kvalitet i den processen har Moment startat en satsning som vi kallar onboarding. Där tar initierade momentare hand om nya kollegor. Ansvariga för satsningen är konsulterna Patrik Larsson och Anna Dahlström. För Patrik är det en chans att både ge och ta.

- Vi som är konsulter kan hamna direkt ut i uppdrag och då är det lätt hänt att man inte hinner med att förstå vad det innebär att vara en del av Moment. Onboardingen handlar bland annat om att introducera konsulterna i vilken profil vi har hos kunder och hur man tacklar olika situationer. Den handlar också om hur du som konsult kan utveckla Moment, vårda varumärket och naturligtvis vad du har för möjligheter som en del av Moment.

- Onboardingen blir viktigare och viktigare om man som konsultbolag vill mer än att leverera mot kund. Den blir också viktigare om man vill växa och utvecklas. Min och Annas onboardingsatsning är under uppbyggnad. Förhoppningsvis innebär rätt upplägg att vi tar bra hand om nya och yngre förmågor, som i sin tur kommer med energi och nya idéer för oss att ta in.

### **Momentare två gånger om**

Rätt man på rätt plats med tanke på att Patrik Larsson har en bakgrund inom bland annat kundservice. Och inte minst eftersom han själv har gjort två ombordstigningar på Moment. Den första var 2005. Efter en karriär som produktansvarig för kabel-tv-utrustning och servicechef med ansvar för verksamhetsutveckling och kundservice hamnade han som konsult på SQM. Via kontakt med en av Moments grundare, Per Mattsson, blev han orange i själen första gången för 13 år sedan.

- Jag kom från ett projektledaruppdrag på Apoteket med en central roll i att bygga deras Contact center, så klivet in i Moment var naturligt. Men redan efter ett par år hörde Apoteket av sig och ville ha mig tillbaka. Jag tackade ja till erbjudandet som Contact center-chef för deras kundcentrum. Det var en befattning med mycket ansvar som jag inte kunde tacka nej till.

Men Moment lämnade dörren öppen för en comeback. Den dröjde bara ett par år och sedan dess har Patrik varit Moment trogen med bland annat uppdrag för HSB, Mekonomen, Telia, Teracom och Nordea.

### **Gillar komplexa projekt**

Patrik är väl inte personen som ogenerat ställer sig mitt i rummet och framhäver sina starka sidor. Men kundomdömet "Han höjer sig över andra projektledare genom att förstå affären

och organisationen, driver ihärdigt mot målet men visar ändå empati mot sin omgivning." kan ju få vem som helst att rotna.

Apropå comeback, sedan hösten 2016 är Patrik tillbaka på en annan gammal hemmaplan, i uppdrag på Apoteket.

- Jag trivs riktigt bra i komplexa projekt med lite röriga omständigheter. Att hitta vägar framåt i komplexa organisationer, utveckla kundens projektförmåga och verka på en mer strategisk nivå lär man sig mycket på. Det är kul att lösa problem som gör ont, förändringsprocesser, systemstöd, balans mellan vad verktyg och människa ska åstadkomma eller prioriteringar med begränsade resurser.

- Ett av de mest givande och utmanande uppdragen var på Teracom. Där lyfte vi organisationens projektförmåga till en högre nivå, skapade nyttoeffekter, jobbade mot ledningsgruppen, utbildade i projektledare och beställare att leda och driva projekt genom bra kommunikation och balanserad projektmetodik.

Projektledning handlar till viss del om att följa trender och hänga med i utvecklingen. Vilka är utmaningarna inom projektledarrollen just nu?  
- Det gäller att ha förmågan att sätta sig in i och inte minst lära av ovana situationer, att våga lyssna runt bland kollegor och kunder för att hitta bästa lösning. Har man en idé gäller det att anpassa den till de förutsättningar som råder. Man behöver även ha fingertoppskänsla, att ha is i magen när det tar stopp och förmågan att slå till när det är dags.

- Ett annat fokusområde är resurshantering, som lätt blir ett problem eller snarare en utmaning. Och det är ju något vi på Moment är duktiga att ta hand om!

### **Fartfyllt intresse med brutna revben**

Den kreativa ådran återspeglas även i det privata. Och då kan det göra ont. Som när man sätter sig på en mountainbike och kör utför.

- Ja, ibland går det åt skogen. En gång kostade det ett nyckelben och fem revben. Det gjorde ont ett tag, men skam den som ger sig. Det blir en hel del cykling. Det är ett trevligt sätt att umgås och har resulterat i trevliga upplevelser lite varstans, i Järvsö, italienska alperna och längs både berg och hav i Spanien.

Men var inte orolig. Blir du inbjuden till Moments onboarding är det inte med risk för brutna revben du kliver ombord. Det blir istället en trevlig upplevelse och introduktion med Patriks känsla för kundservice snarare än våghalsig cykling som ledstjärna.

Text: Tommy Bäckman



## JOAKIM BERG

- trygg i stökiga utmaningar

Han utstrålar ett lugn och en trygghet men har en meritlista rik på kreativitet och nytänkande i uppdrag som ibland präglas av utmanande förutsättningar. Träffa en av Moments senaste förstärkningar, Joakim Berg.

Han utstrålar ett lugn och en trygghet men har en meritlista rik på kreativitet och nytänkande i uppdrag som ibland präglas av utmanande förutsättningar. Träffa en av Moments senaste förstärkningar, Joakim Berg.

Moment har under sensommaren förstärkt laguppställningen med flera duktiga ledare. I början av september välkomnade vi Joakim Berg och vill gärna dela med oss om vem han är.

Joakim har över 20 års erfarenhet som projektledare på olika nivåer, i olika branscher och företag och även i olika befattningar. Kärnan har alltid varit projektledning, numera med inriktning mot agila arbetssätt.

#### **Där det händer**

- Jag gillar projektledningen av flera skäl. Ett är, som vår VD Erik Sjöberg brukar säga, att det är ledarskapets sprintgren. Man ska snabbt forma ett team som strävar mot samma mål, man får vara mitt i "där det händer".

- Ett annat viktigt skäl är att man får jobba med många nya människor med olika intressen, personligheter, nationaliteter och drivkrafter men med en sak gemensamt - projektet just nu!

Att på begränsad tid åstadkomma något som ger bestående effekt är en känsla Joakim drivs av. Flera av de projekt och program han lett har dessutom varit nydanande.

- Ett av de mest spännande var utvecklingen och transformationen av en plattform som körs i ett datacenter till en helt ny plattform som opereras simultant från multipla datacenter där slutkunden bara ser ett logiskt system oavsett var i världen denne befinner sig.

Joakims karriär startade på Ericsson Radio Systems i mitten av 90-talet och har via bland andra OM Technology (Nasdaq), BWIN Games, Crescore, Extenda, Swedbank och senast Kindred Group (fd Unibet) tagit honom till Moment.

#### **Inte bara projektleverans**

Att vara kreativ och hitta nya vägar står högt

upp på Joakims lista över egenskaper han värderar högt.

- Jag har många gånger hamnat i utmanande och stökiga projekt, men för min del är det bara inspirerande.

Då tvingas man vara kreativ och samarbeta både internt och med kund eller kundrepresentant.

- I sådana lägen gäller det att vara öppen, ärlig, social, kommunikativ, modig och proaktiv. Det utmynnar inte bara i själva projektleveransen utan även i återkoppling till organisationen i form av förslag till förändringar och förbättringar.

Han utstrålar dessutom både trygghet och ett lugn som säkert är karaktärsdrag som kommer till nytta under besvärliga förutsättningar.

#### **Tuff beställare**

- Min kreativa sida får jag även utlopp för privat, då jag gärna gör en del byggprojekt hemma. Även där utmanas jag av en ganska bestämd och kanske inte alltid helt realistisk beställare, nämligen min fru. Men en realist och en tidsoptimist är en bra kombination. Jag får press på mig och saker händer någotsånär i enlighet med beställarens förväntningar.

Vid sidan om jobb och privata byggprojekt får det gärna röra på sig i Joakims tillvaro. Innebandymatcherna på onsdagskvällarna är högt prioriterade, tennis på proffsnivå har bytts till detsamma på en anpassad nivå, golf sätter båda tålmod och uthållighet på prov. Både golf och tennis utövas dessutom tillsammans med barnen, liksom skidor både på längden och utför. Men det finns även tid för att ta det lugnt.

- Endera genom en fisketur i skärgården eller i sommarstugan på Frösakull utanför Halmstad. Gärna i en brassestol med en bra thriller eller rockmusik i lurarna. Och så klart god mat och dryck tillsammans med familjen och vännerna.

Text: Tommy Bäckman



## YVONNE FÅNGSTRÖM

- Envishet skapar magi

”Att leverera under svåra omständigheter är magiskt.” Orden är Yvonne Fångströms och är en målande beskrivning av hennes förmåga att hantera komplexa utmaningar.

En snabb genomgång av Yvones historik visar på en gedigen erfarenhet av tekniktunga projekt, utveckling, tillverkning, implementering och även förändringsledning. Många gånger kan förutsättningarna vara svåra.

- Jag är en målmedveten och envis person med ett stort driv. Erfarenheten av komplexa uppdrag har lärt mig att våga förlita mig på andra människors kompetens. Som projektledare kan jag inte alltid veta hur allt fungerar i detalj. I min roll vill jag inte styra så mycket hur det blir gjort men väl att det blir gjort. För att lyckas med det handlar det om att vara trygg i att dela med sig.

### **Fåniga inslag**

Envishet och driv kan låta lite kallt men det är egenskaper som förpackas med en hel del värme.

- Att skapa samhörighet i gruppen är viktigt. Jag är snäll, vilket är en underskattad egenskap. Snäll utan att vara mesig. Jag tycker om att skapa en mysig stämning i gruppen så att man trivs och vill vara tillsammans. Det får gärna förekomma lite fåniga inslag som tar bort onödig dramatik. Det finns tillfällen då man behöver vara gravallvarlig, men inte längre än nödvändigt.

Det finns fler knep att ta till för att skapa rätt gruppdynamik.

- Som projektgrupp är man ofta beroende av andra. Under ett uppdrag på Citybanan valde jag att ta in personer som formellt inte tillhörde gruppen eftersom vi hade beröringspunkter. Det var ett sätt att integrera gruppen snarare än isolera.

Yvonne berättar också om hur man kan jobba med attityden. En kund som uppfattas som jobbig kan man istället se som den kund som faktiskt betalar det man gör.

### **Bestämde sig som 10-åring**

Backar vi bandet hela vägen hamnar vi i ångermanländska Bollstabruk där Yvonne redan som 10-åring bestämde sig för vad hon skulle bli, apropå envishet.

- Jag bestämde mig för att bli civilingenjör när

jag var med pappa på jobbet och fick se hur de jobbade med hydraulik.

Efter studier i Luleå bar det av till Stockholm. Det var 21 år sedan. Så lång tid i huvudstaden kan radera vilken dialekt som helst, eller åtminstone göra den svår att spåra. Men när det kommer till Yvonne märks hennes norrländska rötter väl i ett samtal.

Yrkesbanan inledningsvis som trainee på olika produktionsavdelningar på Celsius Tech Electronics. Därefter blev det bland annat produktionsteknik på Optronik (nu en del av Flir). 2001 övertalades hon av en tidigare kollega att kliva in på Saab Systems som projektledare. Den då slumpartade övergången har bestått med projektledning även på Rikspolisstyrelsen, Citybanan och senast Teracom.

### **Utmanande och samhällsnyttiga projekt**

- Jag har utvecklat mig i flera riktigt utmanande, spännande och samhällsnyttiga projekt med olika problem att hantera. På Saab handlade det om ILS (Integrated Logistic Systems) där det är viktigt med långvarig och förutsägbar hållbarhet samt ett större leveransprojekt av Radarvarnare till Tyska Tornado, hos polisen om organisatoriska utmaningar, på Citybanan om budgetar i mångmiljardklassen.

Kontakten med Moment kom genom projektkollegan Richard Colling och i mars 2015 blev Yvonne momentare.

Det senaste året har utmaningarna varit av helt annat slag. Numera ettårige Thor har fått Yvonne att vinna en helt annan sorts erfarenhet, den som mamma.

- Något annat blir mycket viktigare och fokus flyttas från radiolänkar till familjeband.

Just nu tar sonen den mesta fritiden i anspråk, annars gillar Yvonne att sjunga i kör och gå på utställningar och vara i naturen. Senast var det Sigrid Hjertén som visade upp på Waldemarsudde.

Föräldraledigheten är ett avslutat projekt, det är dags att vända blad på nytt, skapa magi och göra Sverige snabbare!

Text: Tommy Bäckman



## ANDERS EKLUND

- mod, inspiration, balans och skicklighet

Är det någon som verkligen personifierar Moments värderingar\* – mod, inspiration, balans och skicklighet – är det Anders Eklund. Träffa geologen som via pilotuppdrag landade som en av Moments mest erfarna konsulter.

*\* Under 2018, efter denna intervju, ändrades Moments värderingar till Mod, passion och enkelhet – alltså en perfekt beskrivning av Anders.*

Vid en första anblick framträder inte Anders som en konsult att upprätthålla Moments vision "Vi gör Sverige snabbare". Det är inte en person som låter sig stressas, som rusar fram eller ens riskerar vricka tungan när han öppnar munnen. Men snabbhet i detta fall handlar ju inte om att skynda, det handlar om att göra rätt saker och att bäst hantera egenskaper som mod, inspiration, balans och skicklighet för att åstadkomma resultat. Och det är fyra egenskaper som kommer fram när man porträtter Anders Eklund.

Vi börjar den eklundska resan någonstans långt upp i landet, längs en norrländsk landsväg.

- Jag är universitetsutbildad geolog så min yrkeskarriär började med prospektering i norra Sverige. Jag karterade geologiska företeelser längs skogsvägar och ute i terrängen. Dessutom har jag flygutbildning och har jobbat deltid som pilot.

### Vägen in i projektvärlden

Resan från den stilla landsvägen till Moments lite mer pulserande verksamhet känns inte helt självklar.

- Som geolog jobbade jag med projektledning och som programchef, så visst finns det en koppling. Dessutom blev det en del arbete med databaser vilket ger en naturlig övergång till rollen som konsult hos ett IT-företag i mitten av 90-talet. Där blev det portföljstyrning, projektledning och även en roll som kravanalytiker (har jag förstått i efterhand, titeln fanns inte på den tiden).

Karriären fortsatte med tolv år på Wenell i roller som utbildare och rådgivare med fokus på portföljstyrning och utveckling av projektverksamheter. Därefter lockade rollen som operativ projektledare igen och Anders sökte sig till Frontit. Sedan 2015 är han en del av Moment och rollen som konsult är som gjord för Anders.

- Jag är nyfiken av mig och säger sällan nej. Som konsult måste man förnya sig, ständigt lära sig nya saker i nya uppdrag med nya miljöer och andra förutsättningar. Det är lite som att gå i skolan och få betalt för det.

Ett exempel på vad nyfikenheten kan få för konsekvenser är när Anders fick upp ögonen för scaled agile. Den nyfikenheten omsattes i

en utbildning som resulterade i att de flesta av Moments konsulter nu är SAFe-certifierade.

### Agilt eller vattenfall

Det för oss osökt in på förhållandet och motsättningen mellan agilt och vattenfall.

- Det finns inte ett recept för alla. Jag ser inte annat framför mig än att vi alltid kommer ha både och. Hellre än att ta ställning för eller emot det ena eller andra bör man ha en skala där man väljer arbetsform efter förutsättningarna. Den agila rörelsen har betytt mycket positivt för förändrings- och utvecklingsarbeten men behovet av vattenfallsprojekt kvarstår. Bygger du ett värmekraftverk kan det bli väldigt svårt och kostsamt med ett agilt genomförande medan DevOps är ganska självklart för utveckling av kundnära applikationer.

- Inom portföljstyrning är tillämpning av lean och agilt en nödvändighet om man vill maximera värdet av portföljen och uppnå flexibilitet. Och visst är det bättre att flödesoptimera än att resursoptimera eftersom tidigt realiserad nytta är mer värdefull än maximal beläggning av t ex utvecklare. Resursoptimeringen leder dessutom nästan regelmässigt till att vi tvingar in projektteam i aktivitetsväxling vilket sänker produktiviteten.

### Beteendet viktigt i ledarskap

Ett annat (ständigt) aktuellt ämne som står Anders Eklund nära är ledarskap. På frågan om vilka egenskaper som är viktigast för ett lyckat ledarskap lägger han fokus på förhållandet till gruppen.

- Det handlar om beteenden. Visst hjälper det att vara karismatisk och entusiasmerande, att kunna engagera och motivera, men jag tycker att det är minst lika viktigt att bete sig så att man inte demotiverar. Tar vi en projektgrupp som exempel kan man anta att de som söker sig dit redan är motiverade och inställda på att göra sitt bästa. Då får man som projektledare inte bete sig så att konsekvensen istället blir att man demotiverar gruppen. Alla vill göra sitt bästa, med fel ledarbeteende avtar den viljan.

- Den vanligaste fallgropen i ledarskapet är att man inte är tillräckligt lyhörd och därför missar att situationsanpassa sitt ledarskap. Man måste även våga lita på folk, ge dem frihet och att delegera uppgifter. Dessutom bör man lägga tid på att följa upp och ge feedback och inte



minst be om feedback från dem man arbetar med.

Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?

- Jag är mest coachande och lyssnande. Det stämmer bra överens med min person och det är en annan aspekt i ledarskapet, att hitta ett beteende som stämmer med vem man är.

Nyligen skrev Anders en recension av boken Management 3.0 av Jurgen Appelo men kan också generalisera sitt boktips kring ledarskap.

- Läs all litteratur, även skönlitteratur, som lär dig förstå andra människor. Apropå ledarskap så känner vi väl alla igen dåligt ledarskap när vi blir utsatta för det, men en ganska bra roman om dåligt ledarskap och dess konsekvenser är klassikern Myteriet på Caine av Herman Wouk. Ytterligare en läsvärd bok, på temat förstå andra människor, är Riding the Waves of Culture av Trompenaars och Hampden-Turner.

### **Mångsidig Momentkonsult**

Som Momentkonsult har Anders mestadels rådgivande uppdrag med utveckling och implementering av koncept och processer för portföljstyrning men även som ansvarig för programkontor och som operativ i projektledarrollen och olika projektkontorsroller.

- Dessutom har jag gjort många granskningar av projekt och projektverksamheter där det gått snett. Då handlar det om att analysera nuläget, de gap som finns och hjälpa kunden att hitta vägen framåt.

Bevis på uppskattning kan man få på olika sätt. Anders har några kunder där insatserna varit återkommande i perioder under många års tid. Förnyat förtroende gång på gång är väl ett bevis bättre än kanske något annat.

Tillsammans med kollegan Karin von Knorring leder Anders är ett nätverk för projektkontorschefer.

- Det är en väldigt lärorik roll. Syftet är att ge kvalificerade projektkontorschefer en arena att mötas på och ta del av varandras erfarenheter.

### **Mångsidig även privat**

Det är inte bara i konsultrollen som agendan fylls med en rad olika utmaningar. Även i det privata är det en rik flora av aktiviteter som förgyller tillvaron.

- Mitt privata jag påminner en hel del om mitt professionella jag eftersom jag gör mycket. Jag gillar litteratur, konst, jakt, byggnadsvård (renoverar gamla hus) och utförsåkning. Andra intressen är historia, samhällsutveckling och fotografering. Det senare är något jag gör hellre än bra. Jag har alltid tyckt om att ta naturbilder men insett att de över tid inte säger lika mycket som bilder på människor. Därför har jag tvingat mig själv att ta fler bilder på människor.

Privat eller som konsult, Anders Eklund utstrålar mod, inspiration, balans och skicklighet.

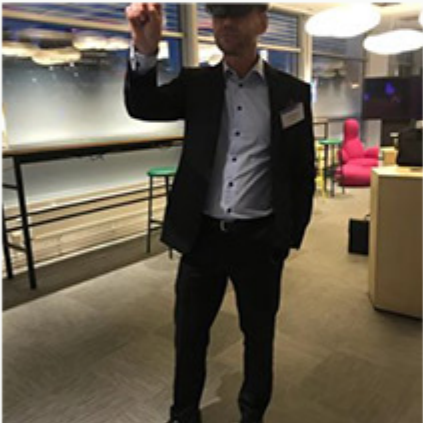
Text: Tommy Bäckman





moment.projectmanagement

Nu kan du följa oss på Instagram! 😊  
Moment finns även på LinkedIn, Facebook, Twitter och Google+



MOMENT ÅRSKRÖNIKA - 25





## TURBO ELLER SIRAP?

**Många företagsledningar ser projektkontor som något byråkratiskt och långsamt. Vi på Moment hjälper dig att skapa en kraftfull turbo som snabbt och effektivt möter era nya utmaningar.**

Många företagsledningar ser projektkontor som något byråkratiskt och långsamt. Vi på Moment hjälper dig att skapa en kraftfull turbo som snabbt och effektivt möter era nya utmaningar.

Förenklat kan vi säga att företag jobbar med två uppgifter: ordinarie arbete och nya utmaningar.

Ordinarie arbete är förhållandevis trivialt: Man organiserar företaget på lämpligt sätt, tar fram ledningssystem och processbeskrivningar och trimmar sedan organisationen så att den blir allt mer effektiv.

Nya utmaningar är något helt annat. Det kan

handla om tvingande disruptiva förändringar på marknaden (som digitalkameran eller smarta mobiler), en helt ny kundleverans, innovationer som behöver tas om hand, produktutveckling eller en strategisk förflyttning. Gemensamt för nya utmaningar är:

- Större möjligheter till konkurrensfördelar
- Ökad osäkerhet och risk
- Att väsentlig kunskap byggs först under resans gång
- Att organisationen inte är anpassad för den nya utmaningen
- Att heltäckande processer saknas
- Att organisation, lön-, bonus- och övriga incitamentsmodeller ofta motverkar effektiva genomföranden

För att lyckas med dessa nya utmaningar krävs

- Effektiv kommunikation
- Fokus på människor
- Visuella arbetsmetoder
- Exceptionellt ledarskap som fungerar även när det inte har stöd i den befintliga hierarkiska organisationens rutor, streck och belöningsmodeller

Traditionellt sett har projektet som arbetsform ansetts vara det mest effektiva sättet att hantera uppgifter av engångskaraktär, av en tillfälligt sammansatt organisation och under förhöjd risk.

### **Brister i traditionella projektkontor**

Varför har då många kommit att uppfatta projekt som långsamma och byråkratiska, projektledare som misslyckade chefer som får en andra chans och projektkontor som en intern processpolis med rätt att stoppa projekt som inte fyllt i alla mallar och följt alla checklistor?

Att snabbt möta nya utmaningar som organisationen inte är riggad för är ju i själva verket den mest kvalificerade uppgiften och ledarskapets sprintgren.

På Moment har vi noterat att projekt och projektkontor ofta hanteras som om man utförde ordinarie arbete och inte nya utmaningar. Det innebär att man får en övertro på värdet av att i förväg planera och styra arbetet. I värsta fall börjar man mäta utfall och korrigerar allt mer detaljerat, i tron att man då ska bli bättre framåt. Samtidigt läggs för lite vikt vid ledning under osäkerhet, människor och kommunikation.

Ytterligare en bidragande orsak är att portföljen ofta fylls med långt fler projekt än man klarar av att leverera. Och trots att hela organisationen vet hur dåligt det är att släppa in flera bilar på en redan full väg med långa köer så lastar man organisationen lite till och ger alla satsningar hög prioritet.

I det här läget är det inte konstigt att många företagsledningar ser projekt och projektkontor som något som är byråkratiskt, krångligt och långsamt – sirap helt enkelt.

Företagsledningen behöver i stället en kraftfull turbo som förmår att snabbt och effektivt möta nya utmaningar.

Men hur går man från sirap till turbo?

### **Turbo - så skapar vi den på Moment**

När Moment får i uppdrag att skapa en turbo för utmaningar som ett företag inte är riggat för lägger vi grunden genom att säkra följande:

**Förankring, ansvar och mandat.** En turbo ska normalt sett vara vd:s/ledningsgruppens/affärsområdeschefens högra hand och säkerställa leveranser. Turbon ska alltså vara högt förankrad, ha det affärsmässiga ansvaret för en framgångsrik leverans – men även kunna säga ifrån när portföljen blir orimligt stor i förhållande till organisationens leveransförmåga.

**Passionerat ledarskap och närvaro.** Vi jobbar helst med personliga möten. I en distribuerad organisation jobbar vi extra hårt med att bygga relationer. Vi har leveransen i fokus, skrattar tillsammans och ger varandra daglig feedback i syfte att stärka varandra och bli ännu bättre tillsammans.

**Visualisering.** Nya utmaningar är nästan alltid komplexa och det är bara tillsammans som vi kan bli riktigt kreativa, hjälpa varandra att förstå och gemensamt hitta tappade bollar, risker och möjligheter. Vi visualiserar utmaningarna vi jobbar med för att lyckas bättre – och verktygen kan vara allt från whiteboards och pulstavlor till permanenta war rooms där energin flödar.

**Struktur och metodik.** Självklart tillämpar vi god metodik och har en förstklassig struktur. Vi gör det dock pragmatiskt och affärsmässigt – aldrig byråkratiskt eller som metodfanatiker. Vi kommer från projektledningshålllet och behåller vattenfall och agilt, förändringsledning och portföljstyrning men det är inte mixen av PMBOK, SAFe och ADKAR som skapar vår framgång. Det är passionen, ledarskapet och människorna.



#### **Vill du veta mer? Kontakta oss!**

Zoran Stojcevski, Försäljningschef  
0733-574 578, zoran.stojcevski@moment.se



## NÄTVERK FÖR PROJEKTKONTORSCHEFER

**Välkommen till Sveriges största nätverk för projektkontorschefer. Här får du inspiration, kunskap och självförtroende att utveckla både dig och din organisation.**

Rollen som PMO-chef kan vara både utmanande och lite ensam. Men i sällskap av andra PMO-chefer från många av landets största företag får du konkreta tips och råd från andra som förstår din roll och som står inför liknande utmaningar. En utmärkt miljö för dig som vill växa i rollen som PMO-chef.

Vi erbjuder passionerade, kreativa och nytänkande diskussioner kring strategier, portföljstyrning, transformation, effektivisering, agilt, modeller och andra aktuella teman och brännande frågeställningar från våra medlemmar.

Nätverket blir som en ny verktyglåda för dig i din roll. Nya perspektiv och lärdomar hjälper dig att få med ledningen fullt ut på en förändringsresa, skapa en ökad arbetsglädje eller bli snabbare.

Vi är ett ambitiöst nätverk där de väl förberedda träffarna, två heldagar och två halvdagar varje år, sker på dagtid då energinivån är som högst. Vi bjuder in externa talare som är experter inom sina områden. Träffarna håller vi ofta

ute hos någon av våra medlemmar, ett miljöombyte som maximerar erfarenhetsutbytet.

Moment har lång erfarenhet av att införa och effektivisera projektkontor och är därför en naturlig facilitator. Gå med och bli en av Sveriges mest framgångsrika PMO-chefer du också!

Nätverket startade 2013. Vi träffas fyra gånger per år, två heldagar och två halvdagar. Priset är 22 500 kr (exkl moms) per deltagare och år.

Facilitatorer:

Helene Ljungh, 072-452 76 99  
helene.ljungh@moment.se  
Per Neding, 070-532 35 00  
per.neding@moment.se

**Är du intresserad? Kontakta oss!**

Filippa Funck, 070-360 03 38  
filippa.funck@moment.se





**STYRGRUPP 3.0**

15 mars

NY SOM KONSULT?  
**DO'S & DON'TS**

31 maj

**MONOTASKING**



18 september



### Moment meetings – mötesplats för ledare

Under 2018 arrangerade vi sex Moment meetings - seminarier där vi bjudit på kunskap och inspiration i en rad olika ämnen. Satsningen fortsätter under 2019 och först ut är en favorit i repris men med ny förpackning - Kaffekoppen den 20 februari. Läs mer på [www.moment.se/meetings](http://www.moment.se/meetings)



**GDPR - VAD HÄNDER NU?**

18 oktober



**Turbo eller sirap?**

21 november



SÅ SKAPAR DU ETT  
**VINNANDE TEAM**  
I DIN TRANSFORMATION

6 december

# MOD PASSION ENKELHET

2019 fortsätter vi bjuda på kundskap och inspiration, bland annat genom vår blogg och våra seminarier. Välkommen att följa oss i vår berättelse om hur man med mod, passion och enkelhet gör Sverige snabbare.

# MOMENT.