MOMENTS ÅRSKRÖNIKA 2019.

INNEHÅLL

4 Mod, passion & enkelhet
6 Moment som er AI-partner
8 Kaffekoppen - succéseminariet som fortsätter att växa
10 Granskning som ger dig en vitamininjektion
12 5 värdefulla tips till interimschefer
13 Har du köpt populäraste medicinen?
14 Vågar du förändringsleda på riktigt?
15 Snabbrörlig organisation - sluta fråga om lov, börja agera
16 Snabbhet är den ultimata konkurrensfaktorn i dagens ekonomi
17 Leverantörsstyrning viktigt? På riktigt?
18 Anders Eklund föreläsare när Litauen satsar på förändringsledning
20 Mer fokus på kundupplevelse i företagsledningen
22 Lead Through Your Teams to Win
24 Träffa nya momentarna
28 Moment Meetings - en mötesplats för snabbhet
31 PMO-chefsnätverket

Moment årskrönika 2019
Redaktör och layout: Tommy Bäckman
Kontakt: tommy.backman@moment.se
Första upplagan

Moment Management AB
Wallingatan 20, 2tr
111 24 Stockholm
08-400 115 50
info@moment.se
moment.se

VI GÖR SVERIGE SNABBARE!

Genom ett ledarskap präglat av mod, passion och enkelhet tar vi hand om din viktigaste utmaning. Och du, vi inte bara föreslår en förändring – vi genomför den också!

MOMENT.

Mod, passion & enkelhet

Genom ett ledarskap präglat av mod, passion och enkelhet tar vi hand om din viktigaste utmaning.

Mod är avgörande för alla ledare och grundläggande för en konsult som på allvar vill skapa värde för sin kund. På Moment är vi konsultande ledare som skapar snabba organisationer i förändring och mod är vår ryggrad.

Mod behövs i många sammanhang: Vi vågar ta oss an en svår utmaning och leda under osäkerhet och risk. Vi visar integritet och står både för våra ja och våra nej. Vi pratar med alla i organisationen oavsett deras roll. Vi vågar delegera och låta andra växa och frågar själva efter hjälp för att bli starkare tillsammans. Mod handlar också om att bry sig om sina kollegor – och när en Momentare ser någon som behandlas illa eller mår dåligt blundar vi inte.

Mod kan vara synligt och iögonfallande som när en av Moments projektledare satte upp sin styrgrupp på risklistan. Mod kan även visas i det tysta när man på morgonen bestämmer sig för att möta den omöjliga kollegan i ett samtal på tu man hand och försöka bygga förtroende och positiv energi tillsammans.

PASSION

Alla vill jobba i passionerade grupper som strävar mot tydliga mål. Betydligt färre har modet att öppet ställa frågan om hur man skapar denna passion. På Moment pratar vi ofta om just det: hur vi inspirerar andra och tillsammans bygger grupper som trivs och presterar väl tillsammans. Det är inte en tillfällighet att vi under en granskning ofta först frågar hur ofta man skrattar i styrgruppen – snarare än vilka dokument som fyllts i korrekt inför nästa beslutspunkt.

Det är få problem som står kvar när en passionerad grupp tagit sig an dem. Förstår alla sin, gruppens och organisationens mål och vi har roligt tillsammans når vi riktigt långt!

ENKELHET

Alltför många förändringar och projekt drunknar i sina egna formalia, byråkrati och hierarkiska rapportering. Ibland kan till och med alla komplexa samband göra att man inte ser enkla brister som uppstått som att Kalle inte pratar med Stina, eller att vi inte har roligt tillsammans. Vi är övertygade om att en stark vilja att förenkla frigör energi och kreativitet. En av Momentarna ställer sig ibland i dörröppningen efter ett möte och tittar var och en i ögonen och frågar ”vet du vart du ska nu eller behöver vi ta en fika?” innan var och en släpps ut. Modigt, passionerat och väldigt enkelt!.

Tänk stort.

Börja litet.

Skala snabbt.

Kom igång med AI. På riktigt!

Ta er an AI-utmaningarna på rätt sätt. Vi erbjuder lösningar oavsett era förutsättningar. Inspiration och utbildning, workshop som parar ihop utmaningar och möjligheter eller hjälp att komma igång med både teknik och förändring.

Moment har lång erfarenhet av transformationer. Vi jobbar för att få ihop teknik och människor för att skapa affärsfokus och vi ser till att hela organisationen är med redan från start.

Med artificiell intelligens öppnas en värld av möjligheter för att uppnå affärsmål och andra nyttor. AI hjälper dig bland annat med att förbättra produkternas funktionalitet, arbetsområden och prestanda, skapa nya produkter, fatta bättre beslut och optimera den interna affärsverksamheten.

Svenska företag och organisationer är i regel mindre framgångsrika på att utnyttja de möjligheter som ges med artificiell intelligens. De flesta känner till den tekniska utmaning det innebär men krokar arm med första bästa IT-partner istället för den som säkrar affären. De flesta är omedvetna om den förändring som behöver ske parallellt.

Beroende på hur långt ni kommit i er AI-resa erbjuder vi olika insatser.

Inspiration och utbildning
Är AI-kunskapen begränsad passar det med inspiration och utbildning för en ökad förståelse. Vår insats anpassas efter era behov, allt från 1 timmes inspirationsföreläsning till heldagsutbildning riktad till ledningen eller hela organisationen

AI-workshop
På denna workshop med ledningen matchar vi ihop era utmaningar med de möjligheter som artificiell intelligens erbjuder. Ni får ökade insikter och en prioriterad lista med möjliga Proof of Values.

Teknik och förändring
Behöver ni komma igång på riktigt är våra utgångsvärden för att lyckas:

– Tänk stort
– Börja litet
– Skala snabbt

För att lyckas finns det två parallella utmaningar att klara av. Den ena, den tekniska, är självklar. Här ser Moment till att ni sätter en strategi utifrån era behov och förutsättningar.

Den andra utmaningen är egentligen lika självklar men glöms ofta bort. För att uppnå affärsmål och andra nyttor måste du även lyckas med förändringsresan. På Moment har vi mångårig erfarenhet av att inte bara föreslå kraftfull förändring, nya beteenden och ändrade kulturer – vi även ser till att det händer och att du får med dig både organisation och eftersträvade effekter.

Inom AI-området har vi samarbetspartners som kring rådgivning på internationell nivå, arrangemang av studieresor till USA, seniorkonsulter och Data Scientists som levererar nyttor med artificiell intelligens på riktigt.

Vi faciliterar din AI-utmaning!

Kaffekoppen – succéseminariet som fortsätter att växa

Intresset för Moments seminarium Kaffekoppen är rekordstort med ett flertal föreläsningar under hösten. Vi tittar djupt ner i koppen för att se vilka succé-ingredienserna är.

– Man kanske kan säga att Kaffekoppen är en reaktion mot alla nya trender, modeller och arbetssätt, säger upphovsmannen Erik Sjöberg som är inne på sitt sjätte år som föreläsare. Det är ett seminarium om människor, arbetsglädje, passion, fantastiska möjligheter – men även det egna ansvaret.

Förmågan att samarbeta

– Det som ytterst avgör en organisations framgång är inte om man jobbar enligt en vattenfallsmodell, agilt, skalat agilt, med ADKAR eller om man kallar en grupp för en grupp eller en tribe. Absolut, en bra arbetsmodell kan göra arbetet mycket effektivare. Men det som

verkligen avgör om du lyckas är människorna i organisationen, deras förmåga att samarbeta och hitta bra lösningar för organisationens bästa.

Kaffekoppens ursprungliga arena är mötet mellan styrgrupp och projektledare men lyfter ämnen som omfattar fler sammankomster än bara den.

– Vi får ofta feedbacken att grundsynen i Kaffekoppen är precis det som behövs i alla grupper. I år har vi genomfört Kaffekoppen även i vanliga ledningsgrupper, styrgrupper för agil portföljstyrning – eller bara som inspiration och ögonöppnare till organisationer som behöver ny energi.

När du behöver en energiboost

När möten i en grupp blivit slentrian, när man jobbar med samma agenda, samma byråkrati och möten upplevs som tidstjuvar – då passar en kaffekopp för att få till en energiboost.

– Kaffekoppen passar också utmärkt för organisationer som innerst inne vet att rätt lösning framåt inte är ytterligare en ny modell med alla de senaste buzzwordsen.

– En del av våra kunder har också börjat genomföra Kaffekoppen för nya arbetsgrupper för att ge dem en kick-start i deras nya roller.

Kaffekoppen startade 2014 som bloggінlägget ” Kaffekoppen före första styrgruppsmötet”. Efter det fick Erik en förfrågan från nätverksansvarig på PMI att hålla ett två timmar långt kvällsseminarium.

– Jag sa att jag självklart kunde göra det, men att två timmar var väldigt lång tid för att prata om endast ett blogginlägg. Så jag föreslog en handfull till bloggінlägg som alla handlade om just mötet mellan styrgrupp och projektledare.

Kaffekoppen från 5 till över 100 deltagare

Första träffen hölls på Park Inn i Solna och lockade många deltagare som gav väldigt positiv feedback. Sedan dess har det rullat på nästan av sig själv.

– Vi har hållit det i allt från små grupper på fem till sex deltagare till stora inspirationsträffar för långt över 100 personer.

– Många organisationer har kört massor av Kaffekoppar – ända upp till fem stycken. Anledningen är helt enkelt att de som gått tidigare tipsar sina kollegor som sen hör av sig och säger ”vi måste får höra vad detta är vi också!”.

– Vi har även fått så höga utvärderingar av seminariet som 4,9 på en femgradig skala. Men ärligt talat blir vi ännu gladare när kunderna hör av sig för ytterligare ett genomförande. Det är då vi vet att vi kan ta de goda omdömena på riktigt allvar.

Text: Tommy Bäckman

Tänk att det finns
de som hellre stoppar
huvudet i sanden än
säkerställer att man lyckas.

Granskning som ger dig en vitamininjektion

Med vår granskningstjänst får ni förslag på hur ni ska ta er an utmaningar och får ny energi i organisationen. Vi tittar inte enbart på struktur, metodik och planering utan även på hur samarbete, ledarskap och ledningsgruppen fungerar.

Moments granskningar upplevs ofta som positiva vitamininjektioner även då de utförs i pressade lägen. Vi utnyttjar vår samlade erfarenhet av ledning och organisationsförändringar och ger förslag på hur ni kan ta er an era utmaningar och få in ny energi i organisationen eller i ett specifikt projekt. Ni får även förslag på hur organisationen i stort kan utvecklas och bli mer framgångsrik.

Granskning med mod och precision

Granskningar utförs ofta i pressade lägen, när exempelvis projektgruppen redan går på knäna. En extern inblandning kan då uppfattas som att jakten på syndabockar är igång – trots att det är just en oberoende genomlysning som behövs. Vi sätter stort värde på att uttrycka oss med respekt för både individerna och organisationen. Våra intervjuer har en positiv inramning och personerna får berätta fritt om sina erfarenheter. Många lär sig mycket redan här och vi får ofta höra att intervjuerna är givande och kompetensutvecklande.

Vi särskiljer oss genom att vi även grundligt tittar på hur samarbete, ledarskap och ledningsgruppen fungerar – och inte enbart på struktur, metodik och planering. Vi vill understryka vårt fokus på öppenhet och transparens genom att presentera rapporten för alla inblandade samtidigt. Det innebär inte att vi duckar för de svåra frågorna. Vi har modet och integriteten som krävs för att ta oss an svåra situationer men formulerar oss med respekt för alla inblandade.

Rapporten kommer garanterat vara mycket användbar både på kort och lång sikt. Vi tar upp vad som varit bra och dåligt så här långt och ger rekommendationer på hur ni lyckas med er satsning hela vägen i mål. Ni får även förslag på åtgärder som utvecklar organisationen på längre sikt.

Vår långa erfarenhet av granskning i känsliga lägen gör att vi vet hur det görs på ett konstruktivt sätt. Eftersom vi inte är bundna till organisationen kan vi se komplexa problem med helt nya ögon.

Vill ni ha största möjliga utväxling på er granskning ska ni förstås låta oss göra den i ett så tidigt skede som möjligt. Men oavsett när ni kommer till oss får ni en ovanligt träffsäker granskning som ofta blir en kraftfull språngbräda för hela verksamheten.

5 VÄRDEFULLA TIPS TILL INTERIMSCHEFER

Med mod, passion och enkelhet ser du till att ditt uppdrag som interimschef blir lyckat. Här är 5 tips till dig som vill få en bra start, ett framgångsrikt genomförande och lämna efter dig en för både dig och uppdragsgivaren positiv känsla.

Ett interimsuppdrag är bland det mest spännande man kan ta sig an. Smekmånaden är kort, möjligheterna ibland så stora som du gör dom och chansen att skapa en win-win-situation kittlande stor.

För att lyckas gäller det att göra rätt. Här är mina 5 tips på hur du som interimschef bör ta dig an ditt uppdrag.

Fråga
Ta vara på den oerhörda kunskap som finns i organisationen och fråga de medarbetare som varit på företaget längre än dig om vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. Exempel på frågor:
– Om du vore i mina kläder, vad skulle du ändra på i denna organisation och varför?
– Vad tycker du bäst om med ditt jobb? Sämst?
– Hur kan jag hjälpa dig att bli mer framgångsrik?

Var tydlig
Från otydlighet kommer det ofta frustration. Så identifiera om det finns några otydligheter, stort som smått, som du kan hjälpa till att förtydliga. Det kan gälla förväntningar, ansvar, prioriteringar, strategier etc.

Tillför energi genom ditt sätt att vara
Ofta handlar det inte om vad man säger utan hur man säger något. Tillför energi genom ditt sätt att vara. Visa entusiasm som smittar av sig.

Fokusera/Smekmånad
Som interimschef har du en kortare tid på dig att genomföra en förändring i organisationen. Bestäm dig för vad du vill uppnå och fokusera på det.

Duka bordet till din efterträdare
Ha inställningen att lämna ett dukat bord till din efterträdare, genomför en bra överlämning och var ärlig med din åsikt. Sedan är det din efterträdares roll att bestämma vad och hur denne vill leda.

Peter Sakar

HAR DU KÖPT POPULÄRASTE MEDICINEN?

Det är väldigt få som går till läkaren och frågar efter den populäraste medicinen just nu, för att sedan bunkra upp. Tur är väl det!

Inom sjukvården är det självklart att man först märker att något är fel, sen får hjälp att ställa en diagnos och först därefter sätter in en behandling.

Varför tänker så många tvärtom när det gäller att öka leveransförmågan och skapa förändring?

Här börjar man inte med att fråga sig om man lider av byråkrati, överbelastning, personkonflikter, toppstyrning eller bristande förändringsledning. Man går i stället på den populäraste medicinen och tror att nyckeln till framgång är att alla tar den överallt. Sen om medicinen heter Lean, agilt, SAFe, ADKAR eller självledarskap spelar ingen roll.

Varför har det blivit så här?

#mod #passion #enkelhet

Erik Sjöberg

VÅGAR DU FÖRÄNDRINGSLEDA PÅ RIKTIGT?

Det räcker inte att välkomna förändring för att lyckas med sin förändringsledning. Det gäller att leva som man lär för att lyckas på riktigt.

Alla pratar om att världen är i förändring och att vi måste vara på tårna för att hänga med. Vi säger att vi måste välkomna förändring. Rätt så häftigt och vackra ord!

Men varför är det så svårt i praktiken? Vilka företag blir framgångsrika i hantering av förändring och vilka misslyckas?

Som jag ser det så är det självklart att vi måste lära oss att leva och verka i en värld av snabb förändring, men detta är ofta lättare sagt än gjort. Att bara prata om att välkomna förändring är självklart inte tillräckligt. Man måste verkligen leva upp till det man säger också. Det börjar många gånger uppifrån och är således en viktig ledarskapsfråga.

Förändringsledning börjar hos dig
Människor tenderar göra som du gör, inte som du säger. Det är precis som barn. De gör som du gör snarare än vad du säger, eller hur? Om du exempelvis vill förändra kulturen av att komma för sent till möten, så måste du börja med dig själv som ledare. Om du fortsätter att komma för sent till möten, så kan du inte förvänta dig att dina anställda kommer att ändra sitt beteende att komma för sent.

Som ledare, om du verkligen vill förändra och välkomna förändring, måste du visa vägen. Börja med att försöka förstå vad som driver och motiverar dina anställda. Lyssna på allas åsikt. Våga utmana arbetssätt. Bara för att nåt har fungerat betyder det inte att det är effektivt, eller att det inte behöver förändras.

Lita inte på filter – förstå verksamheten!
För att effektivt kunna leda förändring, smutsa ner fingrarna! Ta dig tid att förstå verksamheten och processerna du ska förändra. Hur funkar det idag? Var har vi flaskhalsar? Hur kan vi göra det bättre? Prata med personal i frontlinjen, inte bara dina närmaste direktrapporterande eller närmaste supportrar. Lita inte på filter! Se och lyssna med egna ögon och öron. Walk the talk!

Sist men inte minst, var ödmjuk! Det är omöjligt att vara expert inom alla områden, så be om hjälp och råd när du känner att du inte räcker till. Personligen tycker jag att det är en enorm styrka som ledare att be om råd och hjälp när det behövs. Och det är troligtvis ganska ofta. Glöm inte att det finns expertis både utanför företaget men även internt. Du har förmodligen viss expertis bland dina anställda (Det var antagligen därför de blev anställda från början).

Detta gör att du skapar en bra grund för förändring, inte bara att hantera den, utan att också verkligen lyckas med den!.

Joakim Berg

SLUTA FRÅGA OM LOV, BÖRJA AGERA!

Vad krävs för att vi med hjälp av en snabbrörlig organisation ska frigöra energi mot våra mål istället för att fastna i ett behov av detaljstyrning?

För fem till tio år sedan skulle alla definiera sina kärnvärden, oftast utan någon större förståelse för vad man på riktigt skulle ha dem till. Stora program startades och drevs ofta av ambitiösa HR-chefer, som kunde bocka av detta på sin professionella bucket list (förlåt). Värdeord togs fram men kom sällan längre än till årsredovisningens blanka papper.

Fast i processer

Den agila transformationen skulle ge oss snabbrörliga organisationer, men det arbetet har mer och mer övergått till ett grannlaga metodarbete som innebär att vi riskerar att grovt missa målet. Det skapas så många standardiserade processer att medarbetare funderar på om de gör rätt enligt metod istället för vilka syften och mål de jobbar emot.

För att uppnå en varaktig snabbhet behöver vi fokusera på vad som ska uppnås istället för att hämmas av vad som är rätt och fel. Det är dags att sluta fråga om lov och istället känna att vi har mandat att agera.

Snabbrörlig organisation med driv och initiativkraft

Genom att vara tydliga med vad vi står för, vilka värden som är viktiga och genom att skapa förståelse och medvetenhet om detta i organisationen, kan värderingar bli ett styrmedel som skapar driv och initiativkraft. När vi startar ett arbete, projekt eller initiativ behöver vi samlas för att definiera vilka värden och principer som är viktiga för att uppnå våra mål och hur dessa principer ska omsättas i värdeskapande beteenden.

När vi delar gemensam målbild, är överens om värderingar och beteenden som tar oss dit, då har vi förutsättningar för ett självständigt agerande som leder till en snabbhetsdynamik i våra organisationer.

#Mod #Passion #Enkelhet.

Magnus Björkendahl

SNABBHET

DEN ULTIMATA KONKURRENS-FAKTORN I DAGENS EKONOMI

Idag är det viktigare med snabbhet än storlek. Tidigare skalfördelar genom volym har idag blivit skalnackdelar då de gör dig långsam. För att vara relevant måste du vara snabb och innovativ samtidigt som du behöver vara effektiv i din leverans, en uppgift som visat sig vara för stor för de flesta VD:ar.

Med VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) som den nya normen måste företagen radikalt förkorta sina produktutvecklingscykler. Det handlar om att vara snabb i föränderlig och hantera det oförutsägbara.

När riskkapital blir mer lättillgängligt för startups är global disruption ett faktum och inte bara en dröm för entreprenörer. Tidigare kapitalintensiva affärsmodeller som logistik och detaljhandel är inte längre fredad mark, Amazon investerar i att äga hela värdekedjan från inköp till utcheckning och leverans och var är då er unikitet?

Hur åstadkommer du snabbhet i dagens ekonomi?

Snabbt - agera snabbt och få fart
Ju tidigare du kan leverera värde till din kund, desto tidigare kan du lära dig av kundens återkoppling. Ju tidigare du lär dig, desto snabbare får du riktigt förståelse för värdet i din produkt och kan anpassa dig till förändrade behov.
Och eftersom vi människor är sociala varelser kommer behoven fortsätta förändras och med allt kortare cykler. Aldrig mer kommer utvecklingen gå så långsamt som idag.

Enkelt - förstå problem genom systemtänkande
Komplexiteten är här för att stanna, men vi får inte paralyseras av komplexitet. Att kunna se logiken i lösningar genom systemtänkande kan du agera. Börja stort med en helhetssyn, ett ekosystemperspektiv och zooma in för att komma till beslut och handlingar. Visualisera!

Roligt - ha kul med gamification
Vi människor är skapta för att leka, åtminstone innan vi lär oss bli vuxna och socialt kontrollerade för att bli accepterade. Genom att tillämpa grundregler om hur vår hjärna fungerar kan vi kommunicera med varandra för att ändra ett beteende genom spel och lek.

Oavsett utmaning är detta värdefulla tips för att åstadkomma snabbhet i er affärsmodell. Sluta prata om förändring – skapa den!

Per Neding

LEVERANTÖRSSTYRNING VIKTIGT? PÅ RIKTIGT?

Att ta in hjälp utifrån blir ibland onödigt svårt och fel. Förväntningar och leverans befinner sig på helt olika nivåer. Här är några värdefulla tips på hur du får till en bättre leverantörsstyrning.

”Vi får inte vad vi vill ha”
En orsak till att man inte fått vad man vill ha kan vara att man varit för långt ifrån varandra när man tagit fram vad det är som ska göras. En specifikation som skrivs ner och som förmedlas i flera led har en förmåga att surna.

Hantera istället krav som en färskvara där den som vill ha något pratar direkt med den som ska producera.

”Det är så buggigt”
Det viktigast med kvalitet är att man inte kan testa in kvalitet. Kvalitet är ett mindset som måste genomsyra organisationen hela vägen från ledningen till alla avdelningar hela vägen ut i produktion.

Så fundera på om det är bra kvalitet på idén, på kraven, på projektet, på organisationen, på stödsystemen, på dialogen, på dokumentationen och på relationen med leverantören innan du skäller ut testavdelningen.

”Det blir aldrig klart”
Ofta vill man planera allt på en gång för att vara säker på att man får med allt. Även om det är bra att ha en helhetsbild så blir det lätt att man målar upp en för stor bild och leveransen blir för stor.

Leverera i mindre bitar istället. Det gör att du får smaka på lite av affärsnyttan tidigare. Dessutom kan du kolla att du är på väg åt rätt håll. Om inte så kan du ändra riktning.

”Någon annan hade levererat det på en bråkdel av tiden”
Många gånger uppstår frustration då planer inte möts och kostnader eskalerar. Ibland bottnar det i att man inte har varit ärlig mot förutsättningarna. Det kan vara så att grundsystemet är mycket stökigare än man velat inse och att det tar längre tid att ändra. Eller att man inte själv har haft tid att stödja eller följa upp med leverantören.

Var ärligt mot förutsättningarna och ta med det i beräkningen.

”De är ju hopplösa”
Till syvende och sist handlar leverantörsstyrning om relationen mellan dig och leverantören. Det går inte att komma ifrån att man behöver ha en gemensam syn på leveranskvalitet, kostnader och planering. När sprickan är där måste man våga vårda relationen.

Ta ett steg tillbaka, börja kommunicera med varandra och åtgärda de problem som uppstått så att ni hittar en gemensam plattform att jobba vidare från.

Jakob Borgström

Anders Eklund föreläsare när Litauen satsar på förändringsledning

I Litauen definierar ministrar sig själva som projektägare och när landets högst placerade projektkontor bjöd in till konferensen ”Change management in government” var Moments Anders Eklund en av föreläsarna.

Temat för konferensen “Change management in government” var hur man leder och organiserar storskalig förändring i offentlig sektor och konferensen drog deltagare från Litauen och Lettland. Förutom vikten av ren förändringsledning som verktyg för att skapa storskaliga förflyttningar så betonades projektportföljstyrning som ett centralt verktyg för att organisera, styra och följa upp förändring.

Konferensen gav många exempel på hur projekt används för att driva storskaliga samhällsförändringar i Litauen och Lettland. Litauen är på väg att projektifiera hela sin statsförvaltning. Landets högst placerade projektkontor (som också ordnade konferensen) är placerat i premiärministerns kansli! De ansvarar för organisering och uppföljning av de dryga trettio stora initiativ som regeringen driver för

att utveckla Litauen, och förändringstakten är hög. Ministrar definierar sig själva som projektägare! I Lettland utbildar man statsanställda i Design thinking, Lean och Agile. Hittills har 3 500 personer genomgått utbildningen.

Här följer en sammanfattning av Anders Eklunds bidrag ”Lessons from implementation of Portfolio management”.

Presentationen var ett försök att sammanfatta erfarenheter och lärdomar från införande av projektportföljstyrning i både offentliga och privata organisationer.

Acceptans, stöd och engagemang
Den första lärdomen är föga förvånande att framgångsrik implementering kräver acceptans, stöd och engagemang från organisationens ledning. För att de ska kunna ge rätt stöd och vara bra samtalspartners i utveckling och införande av portföljstyrningen så behöver de utbildning för att öka både förståelse och kunskaper om portföljstyrning. De behöver också förstå att portföljstyrningen är deras verktyg.

Börja med processen
Andra lärdomen är att man ska börja med att utveckla/beskriva processen. Chefer vill gärna börja med att reda ut vem som ska bestämma över vem och vad. Det leder oftast fel, eftersom risken är stor att det låser in flödesbaserad portföljstyrning i den befintliga organisationens silotänkande.

Enkelt att göra rätt
Tredje lärdomen är kanske den svåraste att tillämpa: Ta bort sådant som hindrar folk från att göra rätt. Komplicera inte. Börja enkelt, med en enkel process, en enkel modell för prioritering av satsningar. Gör det enkelt att göra rätt. Portföljstyrning kräver en helhetssyn på organisationen och samverkan och kompromisser mellan chefer. Ett exempel på hinder som försvårar för chefer att göra rätt är att de ofta mäts med individuella mått, som är kontraproduktiva när man vill utveckla helheten.

Iterativ utveckling
Fjärde lärdomen är att utvecklingen ska ske iterativt ihop med den grupp som så småningom ska utgöra portföljstyrgruppen. Genom att utveckla iterativt upptäcker man tidigt vad som inte kommer att fungera och förankringen är i stort sett färdig när processen är tillräckligt bra för att börja användas. Se den första tiden som ett experiment som kommer att kräva förbättringar innan man hittar rätt former.

Flöden istället för stuprör
Femte lärdomen är att stuprörstänkande måste bekämpas, eftersom värde normalt skapas i flöden som brukar gå tvärs över linjestrukturer. Chefer som försvarar revir ska placeras tillsammans i portföljstyrgruppen så att de tvingas kompromissa. De ska arbeta ihop i team som gemensamt värderar och prioriterar varandras projekt.

Viktigt med visualisering
Sjätte lärdomen är att visualisering är viktigt. Portföljstyrgrupper behöver ofta hjälp att bli strategiska i stället för operativa i sitt tänkande och sina beslut. Då måste de få beslutsunderlag som hjälper dem. Visualisera 4-5 perspektiv av portföljen (inte fler), som visar portföljen ur ett strategiskt perspektiv. En fallgrop är att portföljstyrgrupper gärna fastnar i att ta beslut för ett projekt i taget utan att beakta helheten. Då gäller det att kunna visualisera helheten som underlag för besluten.

Bortom budgetårstänkande
Den sjunde och sista lärdomen är att portföljstyrningen ger bäst effekt om den inte styrs av stelbent budgetårstänkande. Portföljstyrningen behöver integreras med verksamhetsplaneringen, men den integrationen behöver baseras på rullande närzonsplanering av portföljen, eftersom verkligheten inte styrs av budgetårsplanering. Ju högre förändringstakt inom och utom organisationen, desto mer flexibel måste portföljstyrningen vara.

Till sist: portföljstyrning handlar också om att våga säga nej! Att prioritera på riktigt, att tänka efter vad som verkligen behövs och när det behövs.

Anders Eklund

Mer fokus på kundupplevelse i företagsledningen

En bra kundupplevelse ger högre lönsamhet och ökade intäkter. Men för att lyckas gäller det att vara snabb på rätt sätt, att hela organisationen är kundcentrerad och att ledningen förstår kunden.

Trots den överväldigande bevisningen från bland andra Forrester, McKinsey och Harbard Business review när det gäller de ekonomiska vinsterna av kundcentrering och bra kundupplevelser verkar inte frågan ta sig upp på ledningens bord i tillräcklig omfattning. Bra kundcentrerad design som skapar positiva kundupplevelser verkar fortfarande vara något som läggs på enskilda delar av organisationen istället för att genomsyra helheten.

Under ett frukostseminarium nyligen presenterade vi forskning och undersökningar som visar att bra kundupplevelse lönar sig. Eller som Harley Manning, Forrester, säger “Our conclusion: superior CX drives superior revenue growth.” Harvard Business review har också visat att de kunder som har en bra kundupplevelse köper 140 % mer än de som inte har det.

Vägen mot högre lönsamhet
McKinsey har visat att de bästa aktörerna har upp till 32% högre lönsamhet än sina konkurrenter. McKinsey har också identifierat vilka förmågor som utmärker framgångsrika utövare enligt deras index, bland de förmågor som identifierats lyfte vi bland annat fram följande under seminariet:

Design is a top-management issue. Top performers följer upp design och kundupplevelse lika noggrant som ekonomiska nyckeltal.

Curiosity and a baseline level of customer understanding among all executives. Högsta ledningen har grundläggande kunskap om kundernas bakomliggande drivkrafter samt är nyfiken och intresserad.

Top-quartile companies embrace the full user experience. Top performers undanröjer interna hinder och barriärer för att uppnå den bästa kundupplevelsen.

Ledningen saknar insikt om kundupplevelse
När deltagarna utbytte erfarenheter runt vilka hinder de upplevde i sin egen organisation när det gällde kundcentrerad utveckling fick vi bland annat svaret att ledningen saknade intresse, insikt och förståelse. Detta gällde både vikten av kundcentrering och insikten om vilken kundupplevelse som organisationen faktiskt levererar.

I dagens tuffa konkurrens där snabbhet, omställningsförmåga och en superior customer experience är helt avgörande för en organisations framgång har vi inte råd att misslyckas inom det här området. Snabbhet är såväl att kunna utveckla snabbt, ställa om snabbt och även att snabbt hamna rätt eller snabbt lägga ner det som inte skapar en bra kundupplevelse.

Organisationer som vill lyckas behöver
Lyfta upp design och customer experience på högsta ledningens bord i större utsträckning än vi gör idag

Leva efter de agila principerna på riktigt – alltid leverera superior customer experience istället för att stirra oss blinda på burn down rate med mera

Vara snabba på rätt sätt – snabbt identifiera affärskoncept och lösningar som leder till en bra kundupplevelse och snabbt lägga ner de som inte gör det.

I längden har den som vill utveckla sin organisation inte råd att låta bli kundcentrerad utveckling.

Göran Westblom

LEAD THROUGH YOUR TEAMS

Do not ask what the team can do for you, ask what you can do for the team!

It is quite a lot in this sentence reflecting a key leadership challenge and leadership shift when it comes to transformations. Agile transformations or digital transformations, it does not matter. The reality has and is changing rapidly, and along with that comes complexity. As a leader this is a real challenge.

Not long ago it was quite common to adapt plan driven business development, based on activities not on value. And as a leader or manager, you were expected to know your area, maybe not in detail, but quite close to it.

Trust your people
As complexity grows exponentially, this becomes impossible. You need to embrace other values: leadership, coaching, people management etc. And most of all, you need to trust your people, and their willingness and competence to do an outstanding work.

A few thoughts on what will be required in today's fast changing world.

Trust your people to know his/her area – That is why they were employed in the first place

Trust your people for their willingness to engage – If you are clear on visions and goals, and show openness and inspiration, your people will engage

Trust your people for their willingness of doing a good job – You win when the teams win!

Embrace collaboration and communication. You can start by having coffee with the teams, and openly discuss challenges, or ask questions about collaborations with related teams

– And make sure that your co-leaders engage in their teams and the team challenges.

Dare to delegate decisions – You have your experts, and you speed up the decision process. And you get instant feedback and thus can adjust quickly.

Utilize modern technology to remove impediments and embrace speed and collaboration – technology should never be an obstacle.

Be there! This is important! Show interest, listen, have your ears close to the rail. You need to be engaged in order to help your teams perform. Lead by example!

Embrace visualization on all levels! Use boards and technology to visualize what is happening! Creates engagement and motivation! And you can get rid of reporting that becomes outdated the minute you press the send button.

Do not think you have all the answers! It is a strength to be humble and ask for help if you need it.

Do not strictly rely on processes, command and control. Rely on people! But use frameworks as frameworks – A guiding help! And use your people to adapt. Frameworks are much more easy to adapt to a fast changing reality than a rigid and detailed process.

So, the key guiding principle:

Ask what you can do for the team, and not what the team can do for you!

Joakim Berg

Inspiration
Kunskap
Seminarier

Gör som över 2 100 andra och följ oss på LinkedIn

Klicka här!

Vi finns även på
Instagram, Facebook och Twitter.

Under hösten har vi förstärkt Moment med sex nya kollegor. Ta chansen att lära känna dem!

JENNY

LOTTA

JONAS

MARIA

LINDA

ISAC

ISAC EKBERG

Isac studerade till civilingenjör i Linköping och har sedan dess arbete några år på ett annat lite större konsultbolag i Stockholm.

– Efter att ha utfört några olika uppdrag i varierande branscher, roller och sammanhang insåg jag att den gemensamma nämnaren när jag verkligen trivts, var just då jag fick öva min förmåga till ledarskap.

Varför blev det Moment?

– Under ett uppdrag ute hos kund fick jag jobba med några momentare, då fick jag upp ögonen för bolaget och nyfikenheten väcktes. Allt eftersom tiden gick skapade jag mig en bild av Moment: där kärnan i bolaget svarade klockrent mot det jag vill utvecklas inom, där det råder en öppen och utvecklande kultur och såklart där det finns grymma kollegor att inspireras av.

Vad gör dig till en bra ledare?

– Frågar du mina tidigare kollegor så är mina starkaste kort framförallt att skapa tydlighet och inge lugn, speciellt när det blir lite stormigare än vad man hoppats på. Sen hjälper det alltid att försöka vara lite kvicktänkt, det blir man enklast genom att planera om många gånger.

JENNY WIKSTRÖM

– Jag drivs av min nyfikenhet och älskar att få ta mig an nya utmaningar. Jag engagerar mig alltid helhjärtat och vill tillsammans med ett team skapa förändringar. Jag försöker alltid att se till helheten och tycker det är viktigt att våga göra tydliga prioriteringar mellan olika aktiviteter.

Det där var svaret på frågan hur hon skulle sälja in sig själv som ledarkonsult. Troligtvis är det också vinnande egenskaper när det kommer till ett av hennes intressen – att spela brädspel. Jenny ingår i ett gäng som gärna umgås över något av de 150-200 brädspel de har tillgång till.

Karriärspelet började i Linköping, där hon pluggade industriell ekonomi.

– Jag har alltid haft ett intresse för ledarskap och under ett sabbatsår arbetade jag heltid som projektledare för LARM (LinTeks Arbetsmarknadsdagar). Därefter har jag gått ett treårigt traineeprogram på ett större konsultbolag och då fick jag fortsätta utveckla mitt ledarskap genom uppdrag inom projektledning, produktutveckling och verksamhetsutveckling.

Nu byter hon spelplan, från ett större konsultbolag till ett lite mindre i tillväxt. Hur hamnade hon på den eftertraktade Moment-rutan?

– Människorna och ledarskapsfokuset! Jag ville prova ett mindre konsultbolag och efter att ha träffat flertalet momentare kändes det självklart att jag ville börja här. Jag ser fram emot att både arbeta och utvecklas tillsammans med dessa fantastiskt trevliga och kompetenta människorna. Moments syn på ledarskap och även värdeorden mod, passion och enkelhet går i linje med hur jag gärna jobbar.

Den försvunna diamanten har hittats!

LOTTA NORDMARK

– Jag är ekonom i grunden och har tidigare erfarenhet från linjeverksamhet som CFO men också som konsultchef. Jag har alltid drivits av ledarspåret från unga år i idrotten och sedermera även i yrkeslivet som chef och i projekt- och programledaruppdrag.

– Jag är mycket målfokuserad och en tydlig lagspelare som vill ha med hela gruppen mot utstakat mål. Tror jag upplevs som ärlig och transparent och ser människan.

Hur lyckades vi få dig som kollega?
– Jag blev tipsad om Moment av en person som kände bolaget och blev väldigt attraherad av den enkelhet och rakhet som alla jag mött hittills i bolaget står för.

– Jag kan verkligen skriva under på Moments värdeord, mod, passion och enkelhet, och ser fram emot att börja arbeta med alla kompetenta medarbetare.

Vad skulle du vilja fördjupa dig i mest, just nu?
– Jag tycker att konsultlivet är fantastiskt kul. Där får jag möjlighet att lära mig om nya branscher och bolag och dess komplexitet. Vill gärna fortsätta hjälpa våra kunder i deras digitaliseringsresa.

MARIA NYLÉN-LINDGREN

Det var ingen omvälvande första dag på jobbet fylld av nya intryck. Maria har förstärkt vår ekonomiavdelning sedan oktober 2018. Fram till i dag har det varit som inhyrd konsult, nu får vi åtnjuta hennes kunskap till 100 procent. Men det var inte bland siffror och sånt som allt började.

– Jag utbildade mig till frisör och startade ganska omgående egen firma/hyrstol. Men jag blev mer och mer intresserad av ekonomi och bokföring eftersom jag funderade över var all skatt tog vägen.

Maria började utbilda sig till ekonomiassistent och har sedan 2011 jobbat som konsult på olika redovisningsbyråer och fortsatt med frisörandet på hobbynivå. Tvära kast som att byta inpackning mot redovisning ligger dock i hennes natur.

– Jag hakar gärna på det som verkar intressant. Privat kryddar jag gärna tillvaron med nya projekt och har vi väl bestämt oss för något ser vi till att det händer!

– Rollen som interimskonsult på Moment, det vill säga att jobba helt och hållet inhouse, var ny för mig och fanns inte i mina tankar dessförinnan. Fördelen har varit att jag jobbat närmare kunden och på så sätt fått större inblick och förståelse för verksamheten. Det gör att man kan påverka ekonomihanteringen mer, och det är en kul utmaning!

Avslutningsvis ett tips från en konsultande ekonomiassistent till alla konsulter som vill ha en god relation till dom som hanterar löneutbetalningar och andra inte oviktiga saker.

– Om man inte vill se min mörka sida ska man se till att tidsredovisningen rapporteras i tid!

Så det så!

LINDA KLAMER

Linda är en hästbiten ledare som trivs i snabbrörliga miljöer och redan hunnit med att praktisera mod, passion och enkelhet på hinderbanan.

– Med mig i bagaget har jag flera olika yrken och ledaruppdrag som har hjälp mig att stärka de egenskaper som gör mig till en bra ledare. Mina tidigare kollegor skulle beskriva mig som en kommunikativ person som är duktig på att strukturera upp föränderliga miljöer.

Hur kom du på att satsa på ledaruppdrag?
– Jag har en bakgrund inom ridsporten och där fick jag som ung tonåring prova på att vara ledare i olika sammanhang. Jag trivdes verkligen i den rollen! Jag har läst Kognitionsvetenskap i Linköping och har efter examen arbetat på ett större konsultbolag där jag fick möjligheten att testa på flera olika delar av IT-branschen.

Varför blev det Moment?
– På ett tidigare uppdrag hade jag förmånen att jobba tillsammans med Magnus Björkdahl, senior partner på Moment, som ett tag efter avslutat uppdrag kontaktade mig och berättade om Moment. Efter att jag fått höra mer om företaget och fått träffa fler momentare var det självklart för mig att det här var en arbetsplats för mig; ett bolag med framåtanda som erbjuder en miljö att ständigt utmanas och utvecklas i.

JONAS FRANK

Ett lyckat ledarskap handlar delvis om passion och Jonas har ett passionerat förhållande till bland annat renoveringar av hus och bilar och spenderar mer än gärna tid på tekniska prylar som hemautomatisering. En nörd inom flera områden, för att citera honom själv. Och nu får han chans att nörda in sig som momentare.

Berätta lite om din bakgrund?
– Jag är från början högskoleingenjör från KTH och startade karriären med support och utveckling inom försvarsindustrin. Efter fem år landade jag som konsult med fokus på affärsutveckling med hjälp av telekom. Det var mer intressant att fundera över affärsnyttan än tekniken som sådan. Det blev projektledaruppdrag och med tiden var människor och grupper ännu mer intressant än teknikutveckling.

Varför blev det Moment?
– Jag blev rekommenderad Moment för 4-5 år sedan men just då passade det inte med vad jag höll på med. Sedan dess har vi hållet kontakten och nu var ett bra tillfälle för oss båda.

Vad gör dig till en bra ledare?

– Det ska ju inte jag svara på egentligen, men det som gör att jag tycker att det är ett intressant arbete är att jag gillar att jobba med olika typer av människor och grupperingar. Jag har fått vara med i och drivit så många olika projekt så jag har erfarenhet av vad som fungerar och vad som kanske inte gör det.

Ingen blir ju någonsin fullärd. Vad skulle du vilja fördjupa dig i mest, just nu?
– På tekniksidan tycker jag att robotics, automatisering, är spännande. Det är kraftigt växande inom många branscher. Kopplat till automatisering skulle jag vilja arbeta mer med följderna för organisation och individer, när man genomför den typen av förändringar. Det är ju viktigt att även den delen fungerar för att det ska vara ett lyckat projekt.

En mötesplats för snabbhet

Under 2019 bjöd vi på sex välbesökta seminarier som ska inspirera till ett snabbare Sverige. Föreställningarna fortsätter under 2020.

ENT.

Vi gör
Sverige
snabbare
genom ledarskap
präglat av
#mod
#passion
#enkelhet
MOMENT.

Vi gör
Sverige
snabbare
genom ledarskap
präglat av
#mod
#passion
#enkelhet

I en snabbrörlig värld där förutsättningarna förändras krävs det rätt ledarskap och en stor förändringsförmåga för att hänga med. Avsikten med årets Moment Meetings har varit att belysa och inspirera till detta ur olika infallsvinklar.

- Våra seminarier skapade vi som en mötesplats där vi får chansen att dela med oss av vår erfarenhet och kompetens, att inspirera och även utmana våra kunder att driva förändring i sin organisation, säger Moments säljchef Zoran Stojcevski. Det övergripande temat är snabbhet och det har vi berört inom olika områden och ur olika perspektiv. En sak är säker, vår mötesplats behövs för det kommer att gå ännu snabbare framöver.

Ökat intresse för Moments seminarier
Intresset för Moment Meetings har successivt ökat med åren och även under året. Avslutningen inför 180 deltagare på välmatat AI-seminarium var en häftig final.

Först ut under 2019 var en favorit i repris som visar att trots all snabbrörlighet och innovation finns det sanningar som aldrig dör ut. Moments succéseminarium Kaffekoppen har accelererat under året och efter det allmänna seminariet, denna gång signerat Per Nending och Magnus Björkendahl, har det bokats som inspirationsföreläsningar hos olika organisationer.

Göran Westblom i sällskap med Designits Gustaf Rosell bjöd på en inblick i hur man lyckas med kundcentrerad utveckling. Frukostseminariet gav deltagarna verktyg, exempel och forskningsresultat som kan användas för att öka förståelsen för kundcentrering i organisationen.

- Kundcentrering är en fråga för den högsta ledningen. Många rapporter har visat att när den högsta ledningen jobbar strukturerat med kundcentrering, har djup kunskap om sina kunders grundläggande behov och formar sin organisation och sina mål därefter så tjänar man mer pengar än sina konkurrenter.

Beyond Budgeting och disruptiv innovation
Bjarte Bogsnes, ordförande i Beyond Budgeting Roundtable, gav oss en introduktion till Beyond Budgeting och Business Agility för att skapa ett mer anpassat och möjliggörande ledarskap.

- Många kunder har kommit igång med agila transformationer på IT men stöter på utmaningar att skala upp agila arbetssätt till hela organisationen. Vårt frukostseminarium Beyond Budgeting belyste ledning och styrning, primärt utifrån ett finansiellt perspektiv, och gav bra tips på hur ni kan börja transformera budget- och planeringsprocesserna i en agil transformation.

Innovation är en självklarhet i en snabbrörlig värld och vill man åstadkomma disruptiv sådan gäller det att låta fantasin flöda, vilket prisade

stadsutvecklaren Karolin Forsling berättade om under ett provokativt förpackat morgonpass.

– Mycket inspirerande morgon med Karolins många egenupplevda exempel, säger Moments Lotta Nordmark. Inte minst gällande kunskapsöverföring och ifrågasättande av invanda mönster. Det visar på verklig disruptiv innovation.

Karolins egen tolkning av ämnet är värd att ta med sig:

- Fantasi är viktigare än kunskap. Kunskap kan man kopiera men fantasin är en förmåga man behöver utveckla i den disruptiva världen.

AI två gånger om
Artificiell intelligens har varit ett av årets hetaste ämnen, så till den grad att vi bjöd på två seminarier i olika förpackningar. Första gången stod välrenommerade AI-missionären Göran Lindsjö ensam på scen för att väcka ett Sverige på efterkälken. När vi avslutade året med ett nytt AI-pass fick Göran sällskap på scen av 2021AI:s Martin Börjesson samt Marginalen Banks Martina Åkerlund och Anna Hansson.

– Det var väldigt inspirerande med många olika perspektiv. Det jag främst tar med mig är budskapet att AI är mer än bara teknik och att vi bör utgå från frågeställningen ”Vad kan AI göra för mig?”. Dessutom tror jag på att arbeta efter ”Tänk stort, börja enkelt och skala snabbt”.

Mer snabbhet nästa år
2020 bjuder på nya möjligheter att inhalera snabbhetskunskap.

- Vi fortsätter på temat snabbhet och kommer att utmana er med nya spännande ämnen och talare, avslutar Zoran Stojcevski. Jag vill verkligen tacka alla er som varit med på våra Moment Meetings och hoppas att vi ses under 2020.

VÄLKOMMEN TILL MOMENTS NÄTVERK FÖR PMO-CHEFER

Vi på Moment driver Sveriges största nätverk för projektkontorschefer. Vill du komma vidare i din egen utveckling och bli en av oss i nätverket?

Här får du chansen att diskutera dina utmaningar och idéer med andra PMO-chefer från många av landets största företag och organisationer. Vi är ett ambitiöst nätverk som träffas fyra gånger per år under högaktuella teman. Du får konkreta tips och råd från andra som förstår din roll och står inför liknande
utmaningar.

Bli en av Sveriges mest framgångsrika PMO-chefer du också. Hör
av dig till mig så tar vi det vidare
därifrån!

Zoran Stojcevski
0733 – 574 578
zoran.stojcevski@moment.se

Vi vill prata snabbhet med dig!

Vi letar företagskulturer där man älskar förändring och har parkerat byråkratin i källaren. Eller är det andra saker som skapar verklig snabbhet? Vi vill provtrycka våra tankar och höra hur ni tänker.

Sitter du i en ledningsgrupp som törstar efter snabbhet? Hör av dig till oss så utbyter vi erfarenheter! Gratis och utvecklande för oss båda.

Är du intresserad? Kontakta
Zoran Stojcevski
0733-574 578
zoran.stojcevski@moment.se

MOMENT.