



Prosjektledelse

www.prosjektledelse.org

NR. 4 - NOVEMBER 2016

IPMA

Kommunike fra CoD i Sydney

SIDE 34

KVALITETSKONTROLL

Business driven project
control

SIDE 9

SERTIFISERING

Endelig IPMA A sertifisert
prosjektdirektør!

SIDE 18

PROSJEKTSTYRING

Project Management made
in Japan

SIDE 32

Styret i NFP 2016/2017

Styret er nå fulltallig, og vi presenterer alle styremedlemmene her.

STYRET I NFP 2016/2017



Svein Zakariassen
Styreleder

Svein er utdannet sivilingeniør fra NTH og har omfattende ledererfaring fra IT-sektoren. Han har god kompetanse på budsjettering, strategiplanlegging, prosjektsalg, prosjektledelse, prosjekt- og utviklingsmetodikk. Svein har jobbet i EVRY AS i mange år, og er nå hos Communicate AS



Jens Nørve
Styremedlem

Jens er avd.dir i Difi. Han jobber med IKT-styring og samordning, og er prosjektleder for utvikling/innføring av Prosjektveiviseren i offentlig sektor. Før dette jobbet han i Telenor med ansvar for IKT-strategiutvikling for konsernet, og i Software Innovation med strategi og forretningsutvikling



Geir Graff
Styremedlem

Geir er porteføljeleder for strategiske prosjekt og innføring av innovasjons-strategi i Asker kommune. Geir har vært sentral i fbm utarbeidelse av Prosjektveiviseren for offentlig sektor. Han har også innarbeidet løsningen i Asker kommune.



Thomas Norland
Styremedlem

Thomas er avdelingsleder for kompetanseavdelingen i EBA (Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg). Han arbeider med kompetansepolitikk, og har god kunnskap om det norske utdanningssystemet. Thomas har også lang erfaring som styremedlem i ulike styrer.



Kerstin Wenzel
Styremedlem

Kerstin jobber i dag hos Holte Academy AS. Hun har lang erfaring i prosjektledelse, coaching, teamutvikling og kommunikasjon. Hun har de siste årene vært fagansvarlig og kursholder for kursene «Lederskap i prosjekter» og «Effektive prosjektteam».



Synnøve Roald
Styremedlem

Synnøve Roald har ledelse og organisasjonsutvikling som hovedfag, Masterprogram i Prosjektledelse og styrelederstudier fra BI. Synnøve har også en rekke lederkurs, har selv vært engasjert i ulike leder- og organisasjonsutviklingsprosjekter. Ansatt ved Høyskolen Kristiania.

STYRET I YOUNG CREW 2016/2017



Malin Eide
Styreleder

Malin har en mastergrad fra Copenhagen Business School

og jobber som senior konsulent i Strategy & Operations i Deloitte AS.



Patrik Eriksson
Styremedlem

Patrik har masterutdannelse fra Chalmers Tekniska Høgskola, og jobber som prosjekteringsleder i Selvaag Bolig Modulbygg.



Ingrid Zakariassen
Styremedlem

Ingrid er Management Consulting Analyst hos

Accenture i avdeling for helse og offentlig sektor.



Torbjørn Nordal
Styremedlem

Torbjørn er utdannet ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB).

Han jobber nå som anleggsleder hos Veidekke Entreprenør AS.

Snimer Fagernes har permisjon til sommeren 2017.

Leder

ER VI EN FORENING KUN FOR MAMMUT-PROSJEKTER?

NFP har fått en henvendelse fra en av våre medlemmer som alltid leser igjennom bladet Prosjektledelse. Han påpeker at det er mye fokus på store prosjekter (vei, bane, olje/gass, bygg og anlegg, digitalisering) og høy-nivå/abstrakte temaer (samfunnsansvar, prosjekteierstyring).

Han jobber innenfor utvikling i telecombransjen, hvor det kjøres mange små prosjekter med alle de konkrete og tilbakevendende utfordringene det gir, f.eks. ressursmangel, vedlikehold som stjeler fokus, kravendringer fra interessenter osv. Disse prosjektene har typisk en kostnadsramme 5-15 MNOK, en periode på 6-18 mnd og en prosjektgruppe på 10-15 personer. Her benyttes prosjektverktøyene.

Dette er størrelse på prosjekter som mange kjenner seg igjen i, og hvordan er erfaringer fra denne størrelse prosjekter? Hva er «lessons learned» og «best practices» som forskjellige prosjektledere har fått ut av sine små prosjekter. Hvordan bygge en optimal prosjektorganisasjon på tvers av linjer? Hvilken erfaring har man med bruk av Scrum og andre systemer i tidsbegrensede prosjekter?

Dette er en problemstilling som er diskutert internt i NFP, og det er derfor velkomment at det fremkommer konkrete forslag til tema som ønskes behandlet både innenfor NFP så vel som i Prosjektledelse.

Herved er utfordringen oversendt!

Håper at noen føler seg kallet til å dele sine erfaringer med de andre leserne. Dette kan også være tema på ett av våre halvdags temamøter slik at alle ideer mottas med takk.

Tom Haugstad

Redaktør



Prosjektledelse

UTGITT AV

Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP)
Postboks 52, 1403 Langhus
Telefon: 971 21 777
E-post: post@prosjektledelse.org
www.prosjektledelse.org

TILKNYTTET TEKNA

Teknisk-naturvitenskapelig forening

SEKRETÆRER

LINE BEATHE SKJØLSVIK
post@prosjektledelse.org
LILLY KRISTIN LANGNES
lilly.kristin.langnes@tekna.no

REDAKSJON

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no
JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.no

ÅRSABONNEMENT

4 utgivelser pr. år – kr 600,-
Vil du bli fast abonnent, kontakt oss på
post@prosjektledelse.org

ANNONSER OG ARTIKLER

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no

GRAFISK PRODUKSJON

HELLI - Visuell kommunikasjon
erik@helli.no

FORSIDEBILDE

Foto: Jorunn Wolstad

STYRET 2016/2017

STYRELEDER SVEIN ZAKARIASSEN
svein.zakariassen@communicate.no
JENS NØRVE
jens.norve@difi.no
GEIR GRAFF
geir.graff@asker.kommune.no
KERSTIN WENZEL
kerstin.wenzel@holteacademy.no
SYNNØVE ROALD
synne1515@gmail.com
THOMAS NORLAND
thomas.norland@eba.no

Redaksjonskomiteen tar ikke ansvar for det faglige innhold i artikler.

NESTE UTGAVE AV BLADET KOMMER 28. FEBRUAR

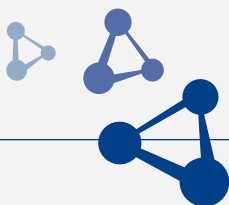
Frist for materiale: 3. februar 2017
Materiale sendes: post@prosjektledelse.org

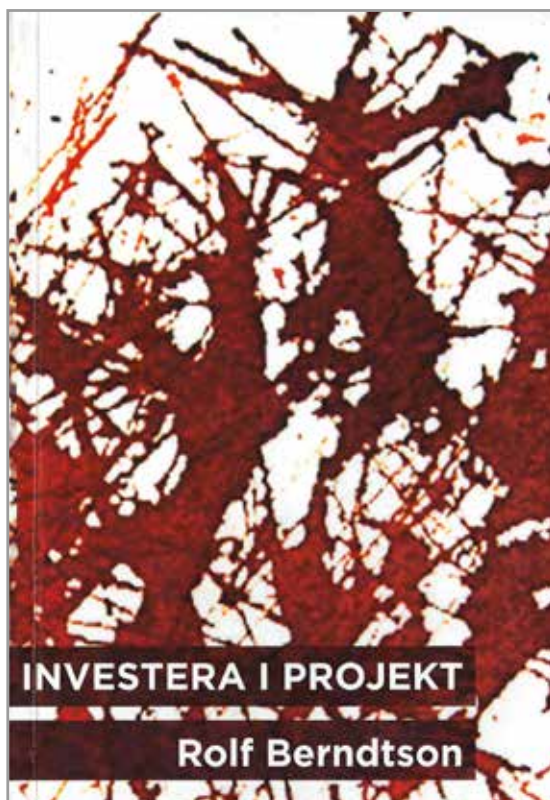
© Copyright: Kopiering, opptrykk eller annen bruk av stoffet, kun etter skriftlig samtykke fra utgiver NFP.

Innhold

NR. 4 • NOVEMBER 2016

- 5 Nye metoder innen prosjekteringsledelse
- 8 5 tips till juniora prosjektledare
- 9 Business Driven Project Control – Does Quality Matter?
- 16 Hva er Project Excellence?
- 18 Endelig IPMA A sertifisert prosjektdirektør!
- 20 Porteføljestyling som verktøy for endringsledelse
- 24 Hva skal til for å få til effektiv koordinering mellom bedrifter i store komplekse prosjekter?
- 28 A story from the good old days
- 32 Project Management Made in Japan
- 34 Kommunike fra CoD i Sydney





BOKOMTALE

Investera i projekt

Leder i vår svenske søsterforening, Rolf Berndtson, deler sine erfaringer i denne lille, men fyldige boken. Rolf har jobbet med investeringer i prosjekt i over 40 år. Han har sett mange som har lyktes, men også en del som har mislykkes. Han gir ingen oppskrift på hvordan man lykkes, men håper boken leder til ettertanke og refleksjon, og til diskusjoner.

Boken inneholder flere direkte anvendbare forslag basert på erfaringer, men det finnes også mange spørsmål som er nyttig å stille seg før man starter investering i store prosjekter. Rolf håper å inspirere personer i ledende stillinger til å ta et mer aktivt ansvar for prosjekter.

Boken behandler på en enkel og direkte måte hvordan man skal forholde seg til et prosjekt. Boken består av ulike kapitler som kan leses uavhengig av hverandre.

Du finner mer informasjon her:

LinkedIn: Investeraiprojekt

Twitter: @investeraiprojekt

Web: www.investeraiprojekt.se

Mail: rolf.berndtson@bpab.com



...veien til suksess!

Norsk Forening for Prosjektledelse har i samarbeid med forfatterne Knut Skattum og John Hatling laget en enkel og praktisk håndbok om prosjektarbeid. Håndboken er i A6 lommeformat.

En liten smakebit...

- **Initiering**
Behov/alternativer/beslutningsunderlag
- **Oppstart**
Prosjektleder/prosjekavtale/teametablering...
- **Gjennomføring**
Teambuilding/kontrakter/innkjøp/interessenter...
- **Avslutning**
Ferdigstillelse (produkt og dokumentasjon)/Sluttrapport.

OVER 5000 SOLGTE



Bestilles på www.prosjektledelse.org



MØTE

Nye metoder innen prosjekteringsledelse

Sweco er et av de største selskapene innen prosjekteringstjenester for bygg- og anlegg med over 1300 ansatte i Norge. NFP var invitert til å delta på Swecos frokostmøte 7. september på Vækerø. Det var en imponerende deltagerliste på over 100 personer fra ulike bedrifter, i tillegg til Swecos egne ansatte.

AV TOM HAUGSTAD, NFP





Avdelingsleder Linda Håvik ønsker velkommen

Minikonferansen satte søkelys på hvordan effektiv prosjekteringsledelse gir merverdi for byggherren gjennom tydelig lederskap og smart bruk av metoder og verktøy som fremmer økt samhandling.

→ **Linda Håvik**, avdelingsleder for prosjektledelse og prosjektadministrasjon ved Sweco Oslo ønsket velkommen med en innledning der hun minnet om at prosjekterende og andre prosjektdeltagere skal omsette byggherrens visjon til et virkelig prosjekt. For å lykkes med dette må prosjekteringsledelsen bli bedre både på planlegging og gjennomføring.

Det var fem innledere som så fremover og delte erfaringer rundt fremtidens prosjektledelse inklusive merverdier ved bruk av Lean, Scrum og smidige metoder.

Alexander Smidt Olsen, Metier, holdt et innlegg med tittelen «Fremtidens prosjekteringsledelse». Prosjekteringsledelse og metodikk er stadig viktigere, og hans spådom var at dette blir de viktigste kriterier for kontraktinngåelse innen 10 år. Det er vesentlig med en god kommunikasjon med byggherre for å avklare hva som er viktigst. Er det et signalbygg eller et nøkternt kontorbygg? Metier har utviklet et metodeverk for prosjekteringsledelse bestående av 4 grunnleggende prinsipper:

1. Fasemodell for prosjekteringsprosessen med krav til kostnadsestimering underveis i prosessen
2. Informasjonsbasert planlegging - ikke dokumentbasert eller aktivitetsbasert
3. Systematikk for å holde kontroll på modenheten av prosjekteringsinformasjon
4. Streng og tydelig prosess for endringskontroll

Anders Kalstad, Statsbygg og **Sven Wertebach**, Atkins Norge, fortsatte med temaet «Merverdier ved Lean» der de tok utgangspunkt i erfaringer av detaljprosjektering av Kunst- og design-

høgskolen i Bergen. Lean-modellen som her er anvendt er utviklet med bistand fra Porche Consulting som har bidratt gjennom hele prosjektet. De forklarte hvordan flyten i prosjektet organiseres der BIM modellen og dens modenhet er produktet. I tillegg er dRofus (database romfunksjoner) benyttet. Transparens er en av hovednøkklene til å lykkes og grunnlag for et viktig tverrfaglig samarbeid. Lean-metodikken med dens korte sykluser med spesifikke arbeidsoppgaver som avsluttes i løpet av 14 dager, står sentralt i gjennomføringen. Det er lagt opp til en serie forberedende møter etter syklusen 14-10-6-4-1 uker før oppstart på byggeplassen i et definert område. Det er utviklet omfattende testprosedyrer for sikring av funksjonene som skal testes, og testing utføres så snart det er mulig i arbeidsflyten. Dette sikrer en systematisk ferdigstilling der eventuelle problemer kan løses underveis og ikke komme som en overraskelse like før overlevering. Som en del av dette er også opplæring i bruk av systemene inkludert. Lean har vært så vellykket at Kalstad spådde at Lean gjennomføringsmodell vil bli et krav i fremtidige prosjekter for Statsbygg.

Kjetil Røe fra Sopra Steria snakket om «Scrum og smidige metoder». Hvorfor har disse metodene gitt merverdi i IT-prosjekter? Tidligere metoder for gjennomføring av IT-prosjekter var gjerne basert på en detaljert gjennomføringsplan som deretter danner utgangspunkt for programmeringen. Dette gjør at vi

- lager det vi for lenge siden trodde vi trengte
- lager funksjonalitet som ikke trengs
- oppdager problemer og muligheter for sent
- endringer påvirker planer og design og blir tunge å gjennomføre →



→ Han viste til hovedprinsippene for Scrum og smidig prosjektering der prosjektet brytes ned i mindre enheter og fokus rettes mot: «DET SMIDIGE MANIFEST»:

- Personer og samspill *fremfor* prosesser og verktøy
- Programvare som virker *fremfor* omfattende dokumentasjon
- Samarbeid med kunden *fremfor* kontraktsforhandlinger
- Å reagere på endringer *fremfor* å følge en plan

Dette vil si: Selv om punktene som står til høyre har verdi, så verdsetter vi punktene til venstre enda høyere. Dette innebærer at de starter med «den viktigste funksjonaliteten først» og ved en «sprint-loop» på 2-4 uker kan man raskt få aksept på løsninger. Det er viktig å involvere brukerne for å forstå og forankre løsninger. Nye problemstillinger kan håndteres fortløpende og prioriteres sammen med allerede definerte oppgaver. Selv om ikke hele systemet er ferdigstilt kan kanskje enkeltelementer settes i drift på et tidlig tidspunkt uten å vente på at alle fasetter skal være avsluttet. Derved kan en starte inntjening før endelig ferdigstillelse.



Niina Jaatinen, Sweco Finland, fortalte om erfaringer fra Finland der prosjekteringslederen har anvendt Scrum i byggeprosjekter. Med referanse til utsagnet fra Albert Einstein: "Insanity: Doing the same thing over and over again and expecting different results." Har de utviklet det de kaller «Sweco-Agile Project». Lean tankegang var allerede kjent, og ved å kombinere dette med «Scrum» utviklet de sin egen versjon for prosjektgjennomføring (SWECO@AGILE). Det var selvfølgelig mange motforestillinger til å endre praksis for gjennomføring, men større transparens og åpenhet innen prosjektet og der kunden er inkludert har gitt gode resultater. Nå blir flaskehalser og ting som ikke fungerer raskt identifisert og lett synlig, og derved avklart på et tidligere tidspunkt. Jaatinen viste til flere prosjekter som anvender SWECO@AGILE, deriblant bybanen i Bergen og Jernbaneverket ved Intercity-prosjektet i Oslo.



Terje Glad, Sweco avsluttet innleggene med «Maksimal samhandling-bedre resultat» ved hjelp av samtidig prosjektering ved utvikling av en 3D modell SICE, «Sweco Integrated Concurrent Engineering» som er utviklet med basis i ICE, Integrated Concurrent Engineering-systematikken. Han viste flere prosjekt der dette er anvendt med godt resultat. Hovedgrepet er å samle alle relevante aktører til et felles møte for en maksimal samhandling på tvers av fag der de forskjellige alternativ kan diskuteres og avklares. Dette suppleres med oppbygging av en BIM-modell der topografi og alternative løsninger legges inn. Dette gir også verdifull informasjon og grunnlag for beslutninger hos byggherre.



Oppsummering: det er veldig positivt at Sweco setter lys på erfaringer og hvordan effektiv prosjekteringsledelse gir mer-verdi for byggherren, og at dette deles med de som har interesser i bransjen. Flott at flere kommer ut av sin silotenking og ser at det er positivt for hele bransjen at vi kan dele kunnskap og gjøre hverandre gode. Takk for et godt arrangement!



Det här är mina bästa tips till dig som är i början av din projektledarkarriär. Fokuserar du på punkterna nedan har du alla förutsättningar att bli en riktigt skicklig projektledare .

AV **BERIT JOA, MOMENT. FÖRST PUBLISERT I PROJEKTVÄRLDEN**

5 tips till juniora projektledare

1

Förstå ditt uppdrag – våga fråga varför.

Vad går uppdraget ut på egentligen? Utöver att "leverera ett systemstöd", vilka nyttor och effekter vill beställaren att projektet ska leda till? Det här kan låta självklart, men det är vanligare än man tror att det inte finns ett tydligt svar på frågan. Vill beställaren öka vinsten, spara tid och kostnader eller få nöjdare kunder? Det är helt avgörande för projektets framgång att det här är klarlagt från början. Våga hela tiden fråga varför, lyssna med stora öron och säkerställ aktivt kopplingen mellan projektets leveranser och önskad nytta.

2

Känn din beställare och styrgrupp.

Ha en tät och öppen dialog med din beställare. Stäm av förväntningar och planer, och bygg upp ett ömsesidigt förtroende mellan er. Intressera dig för verksamheten, försök förstå vilka prioriteringar som görs och vilka faktorer som kan påverka beslut. Använd också din styrgrupp klokt. Var tydlig med vilka beslut du behöver från styrgruppen och överös aldrig styrgruppsmedlemmarna med detaljer – ta bara upp det viktigaste. Finns det svåra beslut på agendan? Ta en kopp kaffe med respektive styrgruppsledamot för att fånga upp frågor och eventuell oro. Då kan du säkerställa ett bättre beslutsunderlag så att projektet får önskat beslut både snabare och effektivare.

3

Ha koll på hygienfaktorer.

Ha alltid stenkoll på målen, behärska grundläggande begrepp och metoder och vilka delar som är centrala i olika faser. Var beredd på att du kan behöva vägleda projektmedlemmar och andra intressenter. Då måste du föregå med gott exempel. Använd verktyg som gör det lätt för dig att upprätta och följa upp planer avseende tid, kostnad, resurser, risker och kommunikation. Ordning och reda stärker din position som en trovärdig och proffsig projektledare

4

Kommunikation – lyssna och skraddarsy.

En projektledare kommunicerar större delen av sin tid. Öppenhet och kontinuitet är viktigt, men glöm inte hur värdefullt det är att lyssna. Hur ska du annars kunna målgruppsanpassa budskapen på ett bra sätt? God kommunikation är ofta skillnaden mellan framgång och misslyckande. Jobba därför aktivt med projektets kommunikationsplan och underskatta aldrig vikten av att kommunicera ofta.

5

Planera din kompetensutveckling.

Världen är full av spännande uppdrag, men kom ihåg att avsätta tid för kompetensutvecklingsockså. Det ger både tyngd och bredd och gör dig mer aktuell för de där projekten som alla vill leda. Gör en långsiktig plan och sätt mål. Vilka nya kompetenser måste du skaffa dig och vad behöver du fördjupa dig i? Är det dags för en certifiering? Kan du skaffa dig en mentor inom projektledning?



Business Driven Project Control – Does Quality Matter?

AV JON LEREIM, BI



→ *The paper introduces an index for describing the product quality, the Quality Performance Index QPI, with a format equivalent to the well-known indices for cost performance and schedule performance, the CPI and SPI widely used for professional project management and control.*

In project management and execution, a classic approach is to derive and utilize the Cost Performance Index, CPI, and Schedule Performance Index, SPI, for assessing the actual performance and state of condition during the project execution. The corresponding achieved product quality to date is not monitored and formatted as done for the cost performance and schedule performance.

Ship buildings and oil & gas field developments are characterized by huge multi-discipline projects, in which the project control management focuses primarily on cost and schedule, whereas the quality issues are taken care of by the engineers. Furthermore, the project managers are likely not a specialist in all the technical professions necessary for designing, construct, commission and put into operation a vessel or offshore production unit. Two overall questions appear:

- Will the project management pay sufficient attention to the performance on the product quality, and not just focus on the cost and schedule development during project execution?
- Is there sufficient attention on the desired business benefit specified in the business case during the project execution phases in light of the project performance on quality, cost and schedule?

In this paper, the Quality Performance Index, QPI, is introduced in order to represent the actual product quality in a parameter similar to the Cost Performance Index CPI and the Schedule Performance Index SPI. Then the project management and con-

trol may have a performance dashboard covering all the basic variables connected to the project performance.

Key questions discussed in the paper are:

- What is the specified product quality at any time during project execution for the respective activities and work packages? That is a necessity for derivation of a QPI at the planned cut off and reporting dates.
- How to report on quality performance in a format that can be commonly understood by management, and not only by the technical experts?
- What is the impact of substandard product quality on CAPEX and OPEX as well as on the progress/schedule during project execution?
- What is the corresponding impact on the expected business performance and operational regularity and reliability?

QPI - THE QUALITY PERFORMANCE INDEX

The Quality performance Index QPI is designed with a format equivalent to the well-known Cost Performance Index CPI and the corresponding Schedule Performance Index, SPI widely used in project management monitoring and control. The features for the introduced QPI are such that the estimated figure for the QPI at the respective cut off reporting dates follows the principles for CPI, and SPI.

It means:

- $QPI = 1$; Measured product quality to date is equal the specified figure

- $QPI > 1$; Measured product quality to date is exceeding the specified figure
 - $QPI < 1$; Measured product quality to date is below the specified figure, and corrective actions must be initiated
- A periodic monitoring will thus lead to a graph such as the sketch in figure 1 below.

The information exposed in figure 1 tells about the development on the performance prior to reporting cutoff date. It immediately visualizes and demonstrates whether the specified quality figure to date is achieved or not. If it happens to become below the specified figure, corrective actions are requested.

In addition such a diagram demonstrates when there is a change in development from one period to the next. The project manager should immediately examine why there is a change and shift in the development. There is a need for understanding why prior to making confident actions to influence the progress and forecasts.

In that context, a key question is:

- What is the specified product quality at any time during project execution for the respective activities and work packages? That is a necessity for derivation of a QPI at the planned cut off and reporting dates.

The reference figure for the specified product quality must be representative for the part in question at the time of reporting. One may differentiate between two basic categories:

1. Specified product quality for repetitive activities and measures during project execution
2. One off activities in which the product quality gradually matures and develops

The category 1 product quality is typically measuring and monitoring the performance of producing repetitive activities and the performance during execution. Examples are:

- Welding of steel buildings, bridges, marine vessels and off-shore platforms, in which there is monitoring whether the welds contain embedded defects below or above the specified values/acceptance limits.
- Variation in dimensional control figures for standard components used in the assembly of a system solution

Through statistical control and monitoring, the expected value, standard deviation and characteristic values may be derived and compared with the specified acceptance limits & requirements.

Particular attention should be paid to as-produced quality in design critical areas of the unit. Hot spot connections and other non-redundant areas request more intensified focus on as-produced quality than in the high redundant areas with low exposure to the environment during operation. These considerations are to be reflected in the inspection plans during construction.

PERFORMANCE CONTROL IN PROJECTS QPI: QUALITY PERFORMANCE INDEX

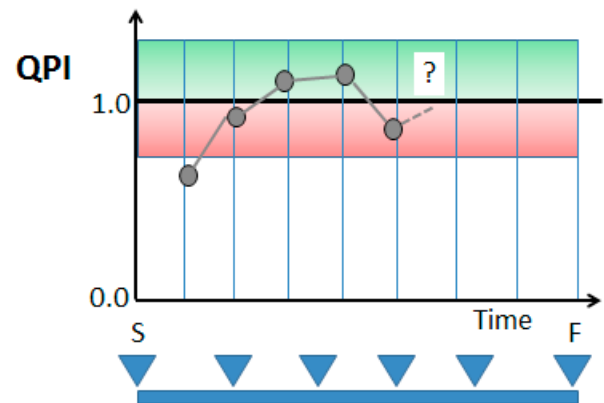


Figure 1 Schematic illustration on the development of the QPI over time in a project; when QPI is above 1 the condition is good whereas when it is below 1, the project management must assess why, what are the causes, and identify corrective actions to regain to satisfactory figures in the next period.

For the category 1 type product quality on repetitive activities in a project, the planned quality at any time is identical to the specified product quality. The actual product quality is then derived from the recorded and reported values for the measurements, and plotted versus the specified value as illustrated in figure 2. A direct comparison may be performed between specified and recorded quality.

QUALITY RECORDING FOR REPETITIVE ACTIVITIES

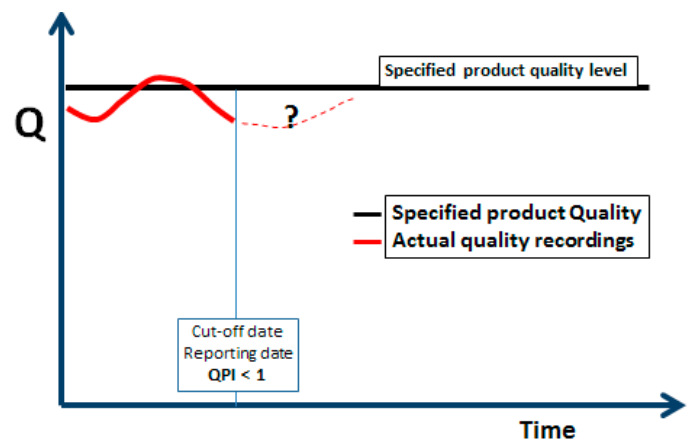


Figure 2 actual recorded product quality versus specified for repetitive activities and work processes

For category 2, it needs further elaboration. You must predefine the progress in the gradual development, maturing and precision level of the product quality over time. →

ONE-OFF QUALITY DEVELOPMENT

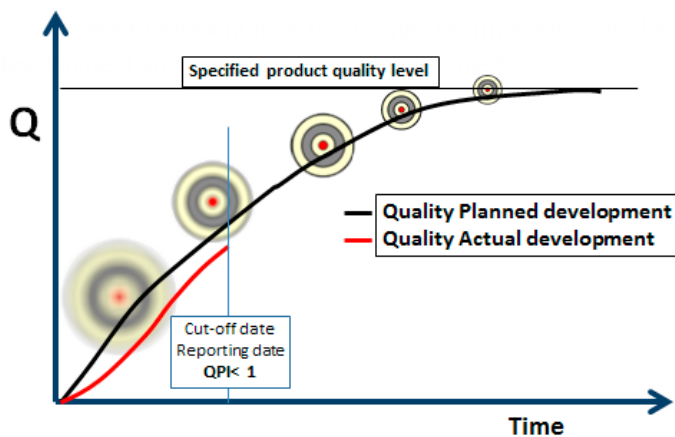


Figure 3 “One-off” development in product quality over the project life for the product in question. The illustration shows the planned development of the desired product quality, in terms of the black curve, the actual progress in product quality is illustrated by the red curve.

- **The Quality Performance** Index, QPI, for the category 2 type product quality development will be as the ratio of the actual quality measured over the planned quality level to date; i.e.:

$$QPI = Q_a(\text{actual})/Q_p(\text{planned to date})$$

At the respective status reporting dates as illustrated in figure 3, the actual quality achieved is likely below the specified final product quality; however it may still be equal or even above the planned product quality to date. Consequently the QPI-index may be satisfactory with a predicted figure equal or above 1 although the actual final specified product quality is not yet achieved. This is illustrated in figure 3 by the planned and the actual product quality development in its gradual evolution towards a final product quality in compliance with the specified product quality.

The introduction of the Quality Performance Index, QPI, opens up for establishing a project performance dashboard containing the three basic control variables, cost, time and product quality in a consistent and comparable manner. This is considered to become a necessity for the project manager in the role of mastering the actual performance and making confident forecasts and decisions.

When considering the project development and execution in a process perspective, the three performance indices CPI, QPI & SPI are the primary process control parameters in the value generation towards the final output. The performance indices are thus the enablers for the value generation in the main project execution processes. It is a way of reformatting the tools of managing the project execution, as adjustment on any of the process control parameters may provide you with the necessary corrective actions to regain to desired prognoses on performance and final output.

PROJECT PROCESS VALUE DEVELOPMENT

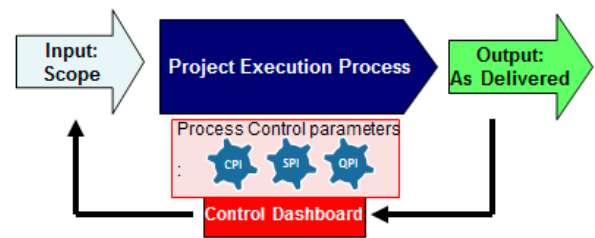


Figure 4 Illustration of the Project Process Value Development including the Process Control Parameters CPI, QPI and SPI as enablers for control and improvement

The PMBOK has developed a consistent set of processes in the project sphere including the defined nine knowledge areas. The process descriptions however do not explicitly fully describe the enablers or process control variables for achieving the specified values.

Utilizing the CPI, QPI & SPI as the primary process control parameters you are in a position to manage the project execution and control in a balanced manner. The presence of the QPI in an equivalent format as for the CPI and SPI should make it possible to achieve a totality perspective in managing the project processes with enhanced confidence and accuracy.

PERFORMANCE CONTROL IN PROJECTS PRIMARY PROCESS CONTROL PARAMETERS



THE PERFORMANCE CONTROL DASHBOARD

Figure 5 The Project Performance Control Dashboard containing the primary process control variables

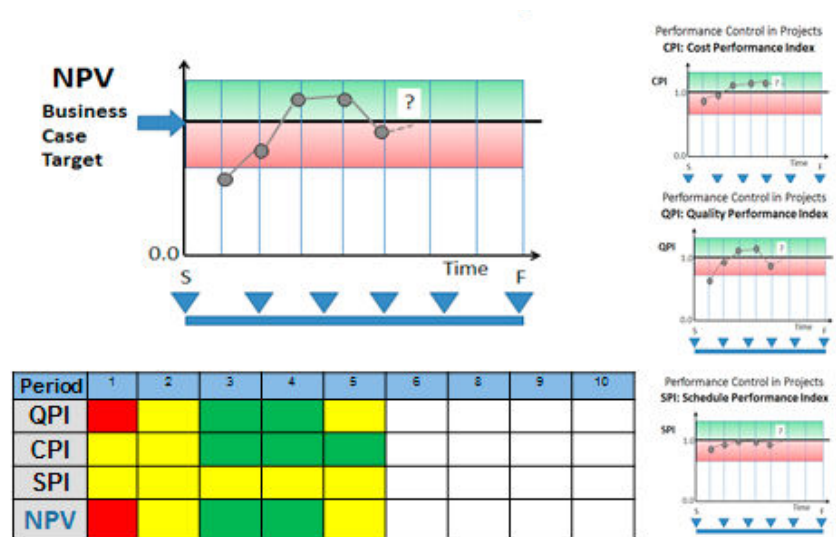


Figure 6 – Project Business Performance Dashboard

The **performance control** dashboard should thus include the three process control variables CPI, QPI & SPI respectively and all three variables could be plotted in a performance diagram as shown in figure 5.

The **traffic light** symbols may further be applied on the project performance dash board as shown in figure 5.

The **following rules** may apply for any of the performance indexes QPI, CPI and SPI:

- Green: If the performance index is above 1 it is green light.
- Yellow: If the performance index is less than 1 but above 0.9 it is yellow
- Red: If the performance index is below 0.9, it is red

That **approach could** be applied as a simplified performance control during project execution.

The **example in** figure 5 is an illustration of a project with the latest cutoff reporting from period 5.

Why introduce a quality performance index, QPI, instead of using just the actual recorded measures of the product quality?

The rationale is based on the following:

- QPI has the same format as the well-established CPI and SPI indices
- The specific quality measures are best understood by the professionals within their respective parts of a project concerning product quality.
- The project manager may not be a specialist within any of the various professional areas/disciplines in the project and does not achieve a full perception by just reviewing the basic quality measures and recordings only

- Reporting with the QPI index makes it easier for the project manager to communicate with the project owner for the project considering quality performance in a managerial format
- The three primary project control variables CPI, SPI, & QPI should be utilized in the business management control as they are interdependent and influence the business benefit directly.

IMPACT OF THE PROJECT QUALITY ON THE DESIRED BUSINESS BENEFIT PERFORMANCE

The specified product quality is the foundation for the following business operation of a vessel or production facility. The specification requirements shall provide you with the necessary characteristics and features of the output delivery, which form the basis for the derivation of the scope of work, and a corresponding estimated investment budget and schedule for the project in question. The key is to control the development on the product quality together with management control on cost and schedule. It does not help to manage the cost and schedule, if the output delivery does not meet the specification. Correspondingly, the impact on the business benefit is highly detrimental if the specified product quality is achieved with major cost overruns and delays. As a consequence the project management on large capital intensive projects should establish a highest possible consciousness of the impact on product quality, cost, and schedule on business benefit figures such as the Net Present Value etc.

A business benefit project performance dashboard should be created in which also the project management makes predictions and forecasts on the expected business benefit performance, as a result of impact on the project performance on quality, cost and schedule. See illustration in figure 6. →



JON LEREIM

Jon Lereim holds an adjunct professorship in project management at BI Norwegian Business School in Oslo. He is responsible in the areas of project economics, contract management, risk management and quality management in projects. In addition, Jon Lereim is associate dean for Executive Master of Management in Energy.

He has had an extensive industry career, and has held several senior management within Det Norske Veritas, Saga Petroleum asa and Aker Solutions asa. In addition, he was appointed in 1987 to a position as professor in marine structures at Norwegian Institute of Science & Technology, Trondheim, Norway.

→ **The consciousness regarding** business impact of the project performance could be strengthened if the project performance dashboard included the business case expected benefits such as outlined in figure 6. Although the project manager is accountable for the project quality, cost and schedule, an in depth perception and understanding on the impact on the business performance adds confidence to the series of decisions made during project execution. The project manager could thus be able to simulate the business impact of an increased capacity or improved quality expressed in terms of enhanced NPV. Accordingly, the project manager should be able to demonstrate the impact of additions or variations to the scope if that lead to delays hurting directly the predicted NPV.

In the upstream oil & gas industry, there are two recent cases showing the negative impact of the product quality of the floating production operations facilities. The following two cases are briefly highlighted:

- The Goliath Platform for the operator ENI in the Barents Sea. An FPSO
- The YME platform for Talisman in the North Sea. A converted jack-up rig with a steel storage tank on the sea bottom.



→ **The considerations** & judgments are done on the two cases based on public information in the news and reports from the Norwegian Petroleum Directorate.

The Goliath FPSO platform was a Sevan design, a novel design and unconventional relative to normal ship building of a vessel. It has cylindrical form like a buoy and anchored to the sea bottom. The design followed the NORSOK technical standards that neither ENI the operator, nor the fabricator Hyundai knew the standards from previous projects. The construction was a challenge as the technical specifications were not identical to normal ship building designs. The consequences were quality issues cost overruns and almost 3 year delay prior to start of operation. The specified product quality was satisfied in the end after numerous rework, extra costs and delays. The three year delay of production startup has had a dramatic negative impact on the actual NPV on the project, and strengthened in the period in which the oil prices dropped from close to 110 USD/bbl to close to 30 USD/bbl.

The YME platform experienced a similar history, and even worse as that platform is formally scrapped. The concept was utilizing a jack-up rig together with a storage tank on the sea bottom. The facilities should be leased from SBM, Monaco to Talisman. The actual construction of the jack up rig happened in the Middle East at an experienced jack-up fabricator. The as-built product quality was not meeting the specification requirements and the rig was transported to Norway for rework and outfitting in Stavanger. On a specified date the platform was transported to the field and installed, although not all necessary rework was completed. After installation the rework and repair continued offshore, requesting a floatel for the crew doing the final completion and repair. Extensive cost overruns were a fact together with serious delays. It was never finished and the platform was decided scrapped and will be demolished during 2016.

The two cases above fully demonstrate the importance of product quality on the business performance of the project delivery as not achieving the specified product quality had dramatic impact on the project and business performance.

CONCLUSIONS

Introduction of the Quality Performance Index, QPI, makes it possible to establish a Project Performance Dashboard that contains the three basic project control variables on quality, cost and time in a common and consistent reporting format through the QPI, CPI and SPI respectively.

The confidence in the total project control activities is enhanced, and should contribute to better communicate the project performance towards the project owner and business unit management.

BOKOMTALE

Better Practices of Project Management Based on IPMA competences – 4th revised ed.



This is the revised edition of the first text book in English specially developed for training for IPMA-D and IPMA-C exams, now based on Version 4 of the ICB.

In this 4th edition, the text has been restructured and extended to align with the structure and scope of the competence elements

in the ICB version 4, divided into Practice competences, People competences and Perspective competences. Therefore, this book will be essential guidance and study book for everyone studying for the IPMA-D, IPMA-C and IPMA-B exams. Besides that, it is an extremely rich source book for those project managers that have committed themselves to a lifelong professional development.

In addition, the book had to be applicable to groups of project managers originating from diverse cultures. For this reason, this is not a book that tells how a Westerner must behave in an Arab or an Asian country, but one that looks at the different subjects covered in the ICB, as seen from diverse cultural standpoints.

Each chapter is based on the same structure: Key concepts, Introduction, Actions that lead to competence development, Self-assessment, Special topics, Assignments. Text boxes, additional to the main text, give additional explanation to the main text.

An elaborate Index of terms allows that this book can be used as a highly up-to-date information source to all aspects of project management.

Next to that all, a web-site is available with videos, discussion fora on specific topics, and the opportunity to discuss with the author.

Publisher: Van Haren Publishing

English

750 pages

ISBN 9789401800464



De tre hovedområdene i modellen.

Hva er Project Excellence?

AV TOM HAUGSTAD, NFP

Har du noen gang stilt deg spørsmålet: «Hvor godt styres og ledes mitt prosjekt i forhold til andres?»

Nå har du mulighet for å finne svaret!

IPMA Project Excellence Model. IPMA (International Project Association) har utarbeidet en modell for god prosjektgjennomføring, så vel som en prosess for å vurdere prosjektgjennomføringen opp mot modellen. Denne modellen har vært benyttet noen år utenfor Skandinavia. De nordiske (og baltiske) landene går nå sammen om å tilby modellen og prosessen til de nordiske landene, deriblant Norge. Hensikten er primært å bidra til bedre global prosjektgjennomføring.

Modellen tar for seg tre områder:

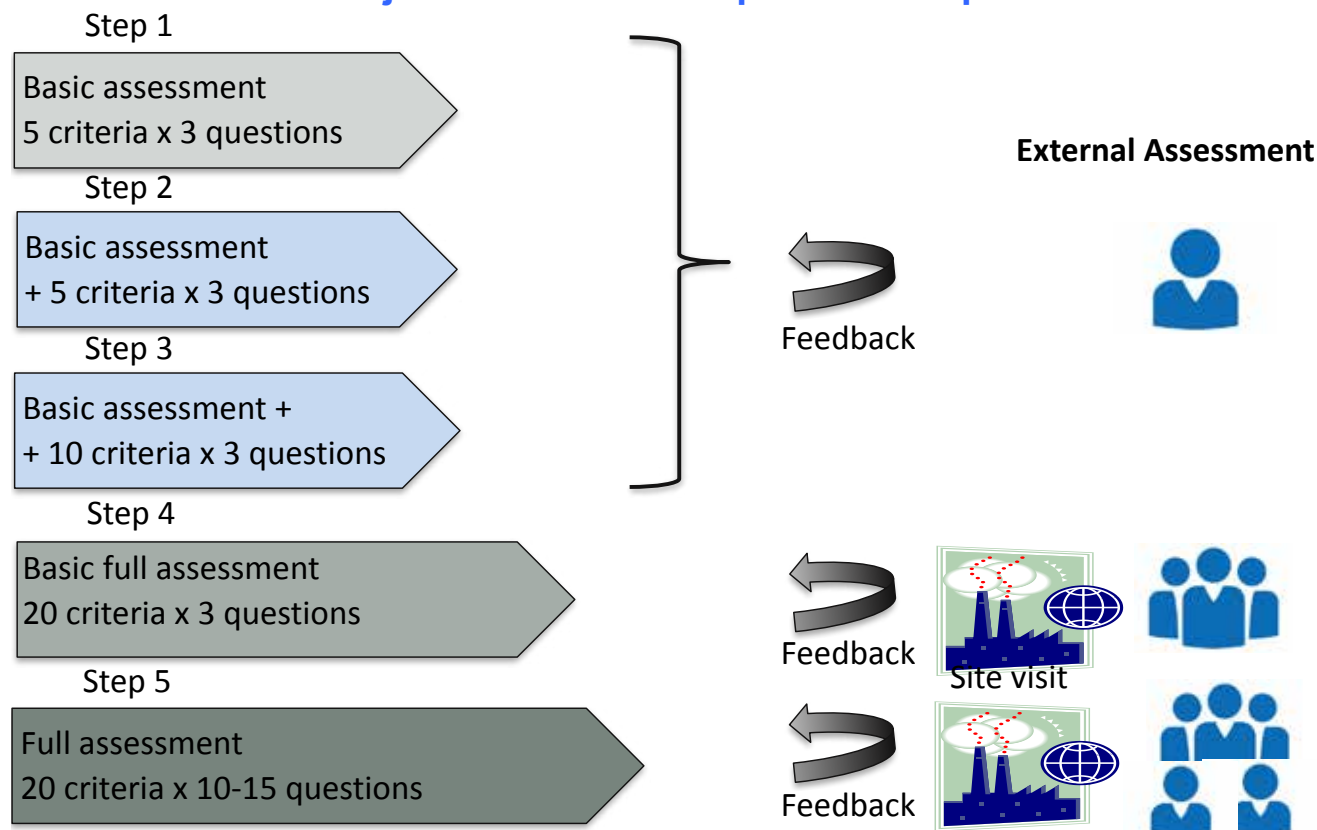
- A** Personer og hensikt, lederskap. Strategi og prosjektteam
- B** Prosess og ledelse, ressurser og ledelse av nøkkelressurser
- C** Prosjekt og resultater som kundetilfredshet, prosjektteam-tilfredshet og prosjekresultat med påvirkning av miljøet. Modellen omfatter så vel organisasjonen med lederskap og rutiner som selve prosjektet.

PROSESSEN

Modellen for kartlegging kalles «Project Excellence Preparation» og er basert på de samme kriteriene som ligger til grunn for «Project Excellence Award»-vurderinger. Prosessen gjennomføres i fem trinn. Prosjektvurderingen foretas med medvirkning av interne deltagere i tillegg til et eksternt team av IPMA assessorer. Prosessen starter med en egenvurdering av de 5 viktigste kriteriene ved å besvare 3 spørsmål til hvert kriterium. Dette vurderes så av en ekstern assessor før neste trinn med 5 nye kriterier med spørsmål besvares. Dette fortsetter til trinn 3 der det er 10 kriterier og 3 spørsmål til hvert kriterium med tilbakemelding fra assessor. For trinn 1-3 skjer bedømmelsen tilsvarende et trafikksystem der rødt = ingen eller utilstrekkelig bevis, gult = ok eller bra samt grønt = veldig bra i henhold til IPMAs internasjonale norm for project excellence. På trinn 4 utvides analysen ved å verifisere fakta-underlaget for alle 60 spørsmål og 20 kriterier som er besvart i trinn

Self Assessment

Project Excellence Preparation Step 1-5



Oversikt over de fem trinn med skjematisk omfang

1-3, med hjelp av intervjuer og dokumentgjennomgang, samt en poengbedømming av graden av excellence (0-100%). Trinn 5 er en komplett gjennomgang med 10-15 spørsmål til hvert av de 20 kriteriene. Eksterne deltagere er her utvidet til kanskje 5 personer, og prosessen strekker seg over 2-3 dager med etterfølgende tilbakemelding og diskusjoner. Prosessen vil være svært nyttig for en organisasjon, også for å få konkretisert forbedringsområder. Dette er en nøytral vurderingsprosess uten noen form for kursing. Der det er ønske om kursing og videre opplæring vil dette gjøres utenfor IPMA-systemet, slik at full uavhengighet sikres.

PROJECT EXCELLENCE AWARD

Som nevnt innledningsvis er dette et opplegg som tar utgangspunkt i krav og elementer som benyttes i vurdering av prosjekter som konkurrerer for en «Project Excellence Award». Dette omfatter prosjekter over hele verden, og er gjerne store komplekse prosjekter med stor samfunnsnytte. Det er utviklet et poengsystem som benyttes i prosessen. Blant de prosjektene

som deltar i prosessen hvert år, tildeles prosjektet med høyest poengsum en «Project Excellence Award». Alle kandidatene inviteres til IPMA's verdenskongress, hvor den høytidelige utnevnelsen foretas. Det er selvsagt ikke et krav å delta i denne konkurransen, selv om man gjennomfører en Project Excellence Preparation.

SAMARBEID OG ASSESSORER

Det er Svenskt Projektforum som er «primus motor» i arbeidet med «Project Excellence Preparation» med støtte fra de andre nordiske land. Foreløpig er det Svenskt Projektforum som gjennomfører vurderingene, men NFP vurderer å gjennomføre et treningskurs for potensielle norske assessorer slik at disse kan bistå i prosjektvurderinger for norske så vel som internasjonale prosjekt.

Er du interessert i å høre mer om «Project Excellence Award» og/eller «Project Excellence Preparation» eller ønsker du å delta som assessor, ta kontakt med Norsk Forening for Prosjektledelse post@prosjektledelse.org



Endelig IPMA A sertifisert prosjektdirektør!

Lorenzo Lona kan med stolthet titulere seg IPMA sertifisert Prosjektdirektør, og har fått overlevert sertifikat og visittkort fra IPMA hvor navn og tittel fremgår. Lorenzo er en av få i Norge, ja faktisk i hele verden, som kan vise frem sitt IPMA nivå A sertifikat.

AV AV KNUT M. HEIER, CBN

Lorenzo Lona kan med stolthet titulere seg IPMA sertifisert Prosjektdirektør og har fått overlevert sertifikat og eget visittkort fra IPMA hvor navn og oppnådd tittel fremgår. Lorenzo er en av få i Norge som kan vise frem sitt IPMA nivå A sertifikat. Han finnes også i IPMA's internasjonale register over IPMA-sertifiserte prosjektledere.

Det måtte 19 år til med ulike prosjektorienterte oppgaver fra flere virksomheter og nivå innen bygg-, anlegg- og energiområdet for å komme gjennom nåløyet. I tillegg har han «rasket» med seg tilnærmet det som finnes av sertifiseringer innen prosjektledelse på veien.

Denne kunnskapen har han brukt for å undervise sine kollegaer i prosjektledelse og eierstyring. Han er også en som frivillig engasjerer seg for å dele sine erfaringer med andre som interesserer seg for prosjektledelsesfaget. I tillegg er han flittig brukt som assessor ved sertifisering av prosjektledere. Vi har stilt ham følgende spørsmål og fått disse svarene:

1 Hva fikk deg til å begynne med sertifiseringsprosessen?

Jeg er nysgjerrig av natur og liker alt det som har en start og en stopp. Jeg ble tidlig kastet inn i prosjektlederoppgaver og skjønnte fort at prosjektledelse handlet om

mer enn å ha kontroll på kost, tid og kvalitet. Jeg oppdaget først PMI sertifiseringen og begynte å lese meg opp på denne for å bli sertifisert. Så har det gått slag i slag.

2 Hvorfor IPMA-A?

Jeg er IPMA C-sertifisert fra tidligere. For meg var det helt naturlig å gå hele veien til topps da IPMA er den eneste prosjektsertifiseringen som består av mer enn å bestå en skriftlig eksamen. Det er minst 2 personer som har vurdert deg og gått god for at du er egnet prosjektleder for det nivået du blir sertifisert på. For meg er dette et kvalitetsbevis som jeg er sikker på vil bli et fremtidig krav fra alle prosjekteiere som ønsker å bemanne sine prosjekter – på lik linje som det forventes førerkort for å kunne kjøre bil.

3 Hva tenker du om prosessen?

Puh! Du må ha en indre prosjektleder som drar deg gjennom dette da prosessen er krevende og ikke minst en refleksjonsreise for, og om deg selv. Jeg tenkte flere ganger at jeg skulle kaste kortene, men som prosjektleder så må du som kapteinen på en båt - stå i stormen! Det endte med at jeg satte av 1 uke i ferien for å skrive ferdig prosjektledelsesrapporten som er en stor og arbeidskrevende oppgave. Denne skulle være på maks 10.000 ord som tilsvarer en bachelor oppgave. Jeg måtte dra til København

for å møte mine uavhengige assessorer og stå til rette for, og overbevise dem om mine erfaringer og kompetanser. Assessorene, som naturligvis var danske, hadde forberedt seg grundig og jeg måtte behørig svare på mange detaljer fra min innsendte dokumentasjon. Til min overraskelse så gjorde assessorene meg oppmerksom på en karakteristikk ved meg som ikke framgår av innsendte dokumenter og referansesjekk. Dette hadde en av dem lest mellom linjene og forberedt noen spørsmål som jeg måtte reflektere på. Jeg ble imponert over assessorenes innsikt i mennesker. Prosessen har så absolutt vært lærerik og gitt meg innspill til utvikling.

4 Hva skal du bruke dette til?

Akkurat nå bistår jeg en prosjektorganisasjon med å utarbeide en prosjektlederhåndbok som er tilpasset deres portefølje. Når dette er på plass skal jeg undervise organisasjonen i prosjektledelse og styring. Om noen andre har samme behovet, trenger en diskusjonspartner eller en med min bakgrunn i sitt prosjektstyre – er jeg ikke vanskelig å spørre. Jeg finnes på LinkedIn.

5 Noe du vil dele med leserne?

Livet er et prosjekt - du må ta kontroll, minimere risiko og styre mot mulighetene!



TEMAMØTE 3

Porteføljestyling som verktøy for endringsledelse

Fredag 23. september var det tid for høstens første temamøte under fellestittel: «Porteføljestyling som verktøy for endringsledelse». Møtet var sponset av Holte Consulting, og ca. 50 deltagere møtte opp i Teknas lokaler.

AV **TOM HAUGSTAD, NFP**

Hvorfor gjennomfører vi prosjekter? Selvsagt fordi det er behov for endring. Etter hvert som prosjektarbeidsformen blir mer utbredt, kan en organisasjon ha flere prosjekter, både i arbeid og på vent. Det kan være en utfordring å prioritere gjennomføring, eller velge riktig prosjekt. Og her kommer porteføljestyling inn. Porteføljestyling er «in». Metodikk innen porteføljestyling begynner å bli allemannseie. Porteføljen av prosjekter gjennomføres for å oppnå en (strategisk) endring. Det blir derfor viktig å holde øye med det strategiske målet og med de gevinstene man skal oppnå underveis. I møtet fikk vi del i erfaringer og synspunkter fra noen som allerede er godt i gang.

Lena de Faveri og **Anne Nørsnes**, NAV, innledet om «Porteføljestyling som verktøy for endringsledelse i NAV». NAV er en organisa-

sjon som har vært i kontinuerlig omstilling de siste 10 årene. Alle har et forhold til NAV, og NAV.no er Norges mest besøkte offentlige nettsted. «Det foretas utbetalinger av 14 000 kroner per sekund året rundt fra NAV, og dette er blitt et stabilt system der alle får pengene sine på dato og stort sett får de det de skal ha – likevel kan vi bli bedre», sier de Faveri. Det er årlig 7 millioner besøk på NAV-kontor over hele landet. Dette vil gå ned da stadig flere benytter selvbetjening, telefon og chat. Dette skyldes at de er godt i gang med digitaliseringen, men det er fortsatt et stort potensiale. Utviklingsporteføljen består pr september 2016 av 33 prosjekter i ulike faser. Det er en budsjettamme til utviklingsarbeid på ca. 550 millioner kroner i 2016.

NAV har i dag ca. 19 000 ansatte som har deltatt i en spennende og utfordrende reise gjennom de 10 år



Lena de Faveri



Anne Nørsnes

NAV har bestått. Dette har medført en fleksibel organisasjon med en «grunnkapasitet» for å takle endringer, ifølge de Faveri. NAV benytter «Management of Portfolios» - metoden, der blant annet «hva er behovet for endringen» er et viktig informasjons-element ut til organisasjonen. Det er i 2014 og 2015 avsluttet mange store, vellykkede prosjekter. Som ett eksempel ble nevnt at 7 av 10 nå bruker digital løsning for å søke om foreldrepenger, og at søknadene blir behandlet elektronisk innen minutter.

Hvordan skaper porteføljestyringen verdi for NAV? Fortsatte Anne Nørsnes og illustrerte porteføljeprosessen i NAV med en del hovedelementer:

- Å sikre at utviklingsalternativene er besluttet på rett nivå og bidrar målbart til strategi.
- Å sikre prioritering mellom utviklingsinitiativ i tråd med strategisk retning.
- Å følge opp og gjennomgå jevnlig status på fremdrift, kostnad, usikkerhet, gevinst og bidrag til strategiske mål.
- Se endringsbehovet under ett for å beholde oversikten.
- Å kartlegge tilgjengelig utviklingskapasitet i organisasjonen, hvilken kapasitet krever utviklingsaktivitetene som fremdeles er i porteføljen og når vil utviklingen skje, avhengighetene og samlet endringsbelastning i organisasjonen. Dette vil være grunnlag for å balansere utviklingsporteføljen basert på tilgjengelig informasjon om de begrensede rammebetingelsene (finansiering og kapasitet).

Basert på tilgjengelig informasjon utarbeides så Porteføljestrategien som beskriver strategiske veivalg for de neste 3-5 årene, for hvilken profil NAVs utviklingsportefølje bør ha. Deretter legges planer for porteføljens viktigste leveranser, milepæler, effekter og rammer. Denne danner utgangspunktet for videre oppfølging av prosjektene i porteføljen.

«Når endringstrykket var som størst etablerte vi et innføringsnettverk med 27 medarbeidere og benyttet en enhetlig metode for utvikling og gjennomføring», fortsatte Nørstenes. «Nå bygger vi opp ledere gjennom lederutviklingsprogrammet PULS slik at NAV blir mer robust og bedre til å lede endringer fremover slik at vi sikrer en varig endringskompetanse».

Noen eksempler på pågående prosjekter:

- Digitalisering av sykefraværsoppfølging
- Plattform for arbeidsmarkedet
- Forenklet oppfølging
- Brukerporteføljeoversikt for veiledere
- Foreldrepengeprojektet
- Spesialisering i ytelseslinjen

Endringsdyktige medarbeider har vært avgjørende i arbeidet med å møte de høye forventningene til virksomheten hevdet begge to til slutt, og kom med denne (hertesukket) avslutningen:

Nå vet ikke folk hvor bra det er! →

→ **Trygve Sagen**, Holte Consulting, ga et engasjert innlegg med tittelen: «Å lykkes med prosjekter» med undertittel «Strategisk endringsledelse gjennom prosjekter». Som rådgivere jobber Holte Consulting med mange spennende prosjekter som f.eks. kampfly, jernbane, skipstunnel på Stad og flere mer «ordinære» prosjekter.

Sagen stilte spørsmål ved hva «et vellykket prosjekt» egentlig er. Han viste til flere prosjekter som i utgangspunktet kanskje var et dårlig prosjekt, men som i ettertid har fått stor betydning for f.eks. reiselivet. Typiske eksempler her er Holmenkollanlegget i Oslo og ikke minst operaen i Sydney som prosjektmessig var en katastrofe. Begge er i ettertid blitt store turistattraksjoner.

Den norske modellen med KS2 på alle store offentlige prosjekt har bidratt til en vesentlig forbedring av prosjektgjennomføringer. Dette er også anerkjent internasjonalt som en god metodikk for sikring av prosjekter. Dette er med på å gi bedre styring av prosjektet på et tidlig tidspunkt og innbefatter bl.a. utstrakt bruk av risikoanalyser og styring. Ved kvalitetssikring av prosjekter er det hovedsakelig kostnad og konsept som må stemme. Han viste til en undersøkelse (fra 2007) av offentlige prosjekt hvor det viser seg at kun en liten andel (12%) på verdensbasis er vellykket både på kostnad og konsept. De resterende hadde enten feil konsept eller en uakseptabel kostnad. Dette var også den utløsende faktor for innføring av KS2 i Norge. I Concept rapport nr. 35 (Samset og Volden, 2013) som så på de første 40 ferdigstilte prosjektene i Norge, ble det påvist at **80 prosent av prosjektene som hadde vært underlagt KS2 ble gjennomført innenfor eller på Stortingets vedtatte kostnadsramme**. Det peker i retning av at ekstern kvalitetssikring har ført til god kostnadsstyring i gjennomføringsfasen. Systematikk og målfokus hjelper prosjekter til suksess hevdet Sagen og fortsatte «Systematisk gjennomgang gir eiere og prosjektet en god mulighet til å få et uhildet objektivt syn på prosjektet, og kan gjøre prosjektet i stand til å oppnå ønsket effekt og innenfor realistiske rammer».

Hvorfor er det mange prosjekter som fortsatt ikke lykkes? Det er mange grunner til det, som f.eks. for høye ambisjoner, undervurdering av kompleksiteten og overvurdering av gjennomføringsevne, fokus på «output» og ikke «outcome» (tid-kost-kvalitet vs gevinst). I tillegg kan det være upresise mål med dårlig og manglende mandat i tillegg til dårlig kommunikasjon og lagånd. Det er viktig med god styring for å oppnå forretningsmessig gevinst av prosjekteter. Dagens prosjektledere må i større grad utøve lederskap og håndtere usikkerhet og innovasjon med fokus på forretningsaspektene sammenlignet med tidligere, der fokus var mer rettet mot å møte tid og budsjett. Alle interessenter og deltagere i prosjektet har sin egen agenda. En prosjektleder må utnytte de egenskapene som skal til for at sitt prosjekt går i riktig retning **og må derfor anvende ledelse i videste forstand**. Dette innebærer bl.a. å etablere en forståelse av formålet med prosjektet, vurdere alternative løsninger, kreve støtte fra og forankring hos prosjekteier og finne felles ambisjoner. Dette krever mye kommunikasjon der en ikke må undervurdere kompleksiteten og overvurdere evnen. Sagen listet opp 10 endringer for å lykkes med prosjektledelse, og noen av disse er:

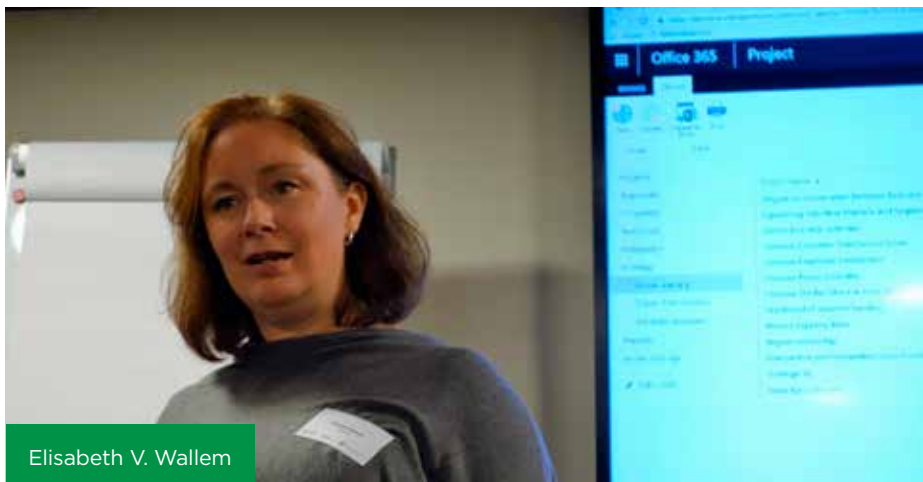


Trygve Sagen

As Project Leader, What do you Have to Know?
The Science and Methodology
Leading to Repeatable, Scalable Success



Historisk utvikling av prosjektledelse.



Elisabeth V. Wallem

Sjur Stumo

- Opptre som daglig leder i ditt prosjekt
- Fokuser mer på forretningsmessige gevinster og ikke resultatmål
- Ha en strategisk tilnærming i tillegg til tradisjonell prosjektledelse
- Å lede handler om håndtering av mennesker - skap god psykologi!

«Porteføljestyling fra gevinsteiers perspektiv» var tema for **Elisabeth V. Wallem** og **Sjur Stumo** fra Intersoft. Intersoft har spesialisert seg i Project Portfolio Management (PPM) som fag, og har utviklet et verktøy for porteføljestyling. Porteføljestyling kan deles i følgende stadier:

- Strategi – definere forretningsdrivere (strategiske faktorer)
- Registrere data
- Analysere prosjektporteføljen – gjøre alternative analyser
- Følge opp gjennomføringen av vedtatte prosjekter
- Revurdere regelmessig, f.eks. årlig i forbindelse med årlig budsjetttrullering (tildelingsbrev)

Strategi

For å kunne gjøre en strukturert porteføljestyling er det en betingelse at man har et forhold til hvor man vil – en strategi. Denne kan være klart definert med slogans, beskrivelser og forretningsdrivere, eller den kan være mer en følelse (noe som er vanskelig å kvantifisere, kommunisere og legge inn i et verktøy)

Registrering

Intersoft har valgt å ta med stadiet som går på registrering og utvelgelse av nye ideer, selv om ikke alle inkluderer det i porteføljestylingen. Dette er noe av det viktigste for å styre organisasjonen mot de strategiske målene, og nye ideer vil trekke fra den samme ressurspoolen.

Analysere

Analysefasen er den konkrete prioriteringen, som kan foregå fra helt manuelt og følelsesbasert, til at den er strukturert med vektning av forskjellige faktorer, definer hva av informasjon som må være på plass og en transparent prosess som alle i organisasjonen har et klart bilde av.

Følge opp

En stor del av livssyklusen er selvsagt oppfølgingen av prosjekter. På porteføljenivå vil det være fokus på tvers;

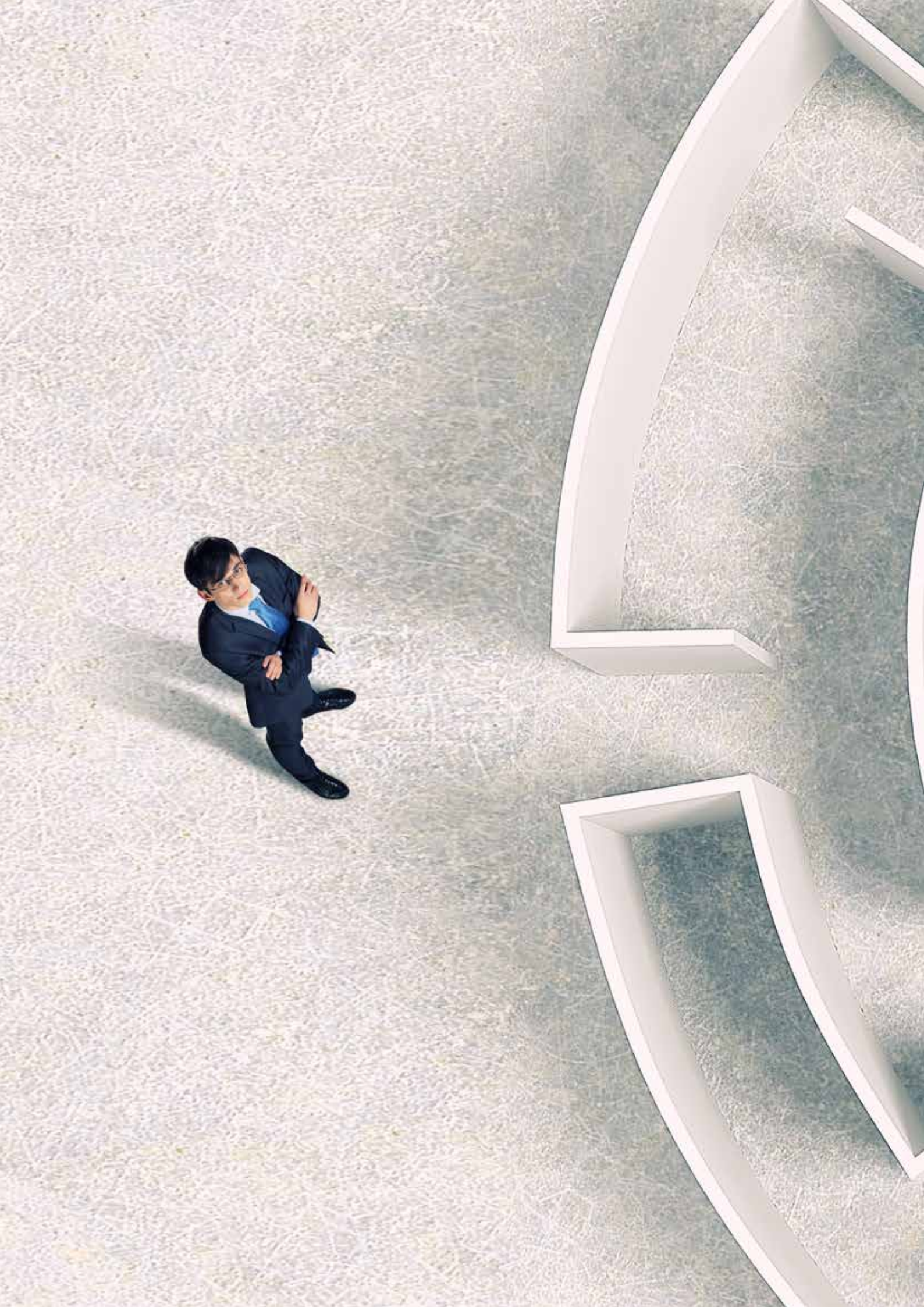
- Vil forsinkelser i ett prosjekt påvirke andre?
- Er det store risikoer å ta hensyn til?
- Bør vi kansellere noen prosjekter fordi de ikke lenger er på vei i riktig retning strategisk (vanskelig å stoppe ett prosjekt i bevegelse)?
- Er det store kostnadsoverskridelser, som gjør at andre prosjekter må settes på hold? Rethink, og til slutt setter du i gang på nytt.

Noe av fundamentet er at prosjekteierne må medvirke i strategitformingen, og gevinstmålene må gjenfinnes i denne. Prosjektene må forankres i strategien, og samarbeid underveis må støtte opp om realiseringen.

Wallem kjørte en online demo av systemet der elementene ble utdypet underveis. For å komme i gang ble det gitt noen retningslinjer som:

- Bruk de prosjektene du har!
- Gjør gjerne en opprydding i porteføljen
- Kvalitetssikre og komplettér prosjektdata
- Engasjér relevante interessenter
- Definér forretningsdrivere (strategiske faktorer)
- Prioritér driverne innbyrdes
- Definér prosjekttinnvirkning
- Definér alternative eller supplerende analyser (scenarier)
- Kjør analyse, juster og kjør igjen

Manglende forankring i driftsorganisasjonen er en hovedårsak til manglende gevinstrealisering. Det krever at mange deler av organisasjonen arbeider sammen for å skape endringen og fastholde den. Hvis dette skal lykkes så krever det at de forskjellige aktørene kjenner sin rolle, ansvar og oppgaver. Det bør i starten av prosjektet også etableres en gevinstrealiseringsplan. Realiseringen skjer gjennom driften av aktuell organisasjon, og gevinstrealiseringsplanen bør inngå i organisasjonens driftsplan sammen med flere planer (program) som skal realisere gevinster.





Mange prosjekter kan kun gjennomføres ved at flere virksomheter samarbeider. I bygg- og anleggsprosjekter er dette mer regelen enn unntaket. Det er ofte en stor utfordring i prosjekter med mange parter å få aktørene til å dra i samme retning.

Hva skal til for å få til effektiv koordinering mellom bedrifter i store komplekse prosjekter?

AV **LENA E. BYGBALLE, ANNA SWÄRD OG ANNE LIVE VAAGAASAER**

Behovet for koordinering oppstår der det finnes avhengigheter. Kjernen i koordinering er å integrere ulike bidrag, slik som ressurser, aktiviteter og kompetanser, som er avhengige av hverandre (Okhuysen og Bechky, 2009). God koordinering er en viktig forutsetning for effektivitet og avgjørende for å lykkes med prosjekter (Jacobsson, 2011). Det er imidlertid ingen tvil om at koordinering er utfordrende og at utfordringene øker når oppgaver som er avhengige av hverandre gjennomføres av personer fra forskjellige virksomheter (Whyte og Lobo, 2010). En grunnleggende årsak til koordineringutfordringene i slike samarbeidsprosjekter er at de ulike virksomhetene ofte bare har delvis overlappende mål og representerer ulike sosiale og økonomiske interesser (Clegg et al., 2006). I tillegg tar de med seg forskjellige styringssystemer, rutiner, kultur og grunnleggende logikker inn i prosjektene (Jones og Lichtenstein, 2008), som så må tilpasses og justeres. Det eksisterer mange mekanismer som kan være nyttige for å lykkes med koordinering og de kan grovt sett deles inn i følgende fem hovedkategorier (Okhuysen og Bechky, 2009):

- planer og regler
- objekter og representasjoner
- roller
- rutiner
- (fysisk) nærhet som samlokalisering.

Hvordan kan disse mekanismene brukes på en slik måte at de virkelig fører til effektiv koordinering i samarbeidsprosjekter?

I vårt studium så vi at kontrakter, planer og roller, som kan sees som formelle måter å koordinere, endret karakter til også å bli mer uformelle verktøy for koordinering, hvor partnerne på mer fritt og åpent vis diskuterte og sammen fortolket innholdet i →



Lena E. Bygballe er Dr. Oecon. og førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Hun har siden 2008 ledet BIs senter for byggenæringen, som er et forsknings-senter som belyser bygg-, anlegg- og eiendomsnæringens (BAE) utfordringer og muligheter ut fra et handelshøyskoleperspektiv. Hennes fagområde er relasjoner mellom bedrifter, og hun er spesielt engasjert i å forstå hvordan samhandling kan bidra til forbedringer og innovasjon i BAE-næringen.



Anna Swärd er Post Doktor ved Handelshøyskolen BI. Hennes forskningsinteresser er i hovedsak innenfor inter-organisatoriske samarbeid med fokus på å forstå temporære relasjoners utvikling over tid. Hun er spesielt opptatt av hvordan man kan forbedre tillit, samhandling, koordinering, og organisering av inter-organisatorske relasjoner i bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen.



Anne Live Vaagaasaer er Dr. Oecon. og førsteamanuensis i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI. Hun er spesielt opptatt av hvordan man kan samhandle i prosjekter på en måte som gjør at prosjekter faktisk blir verdiskapende, samt kompetanseutvikling i prosjektbaserte virksomheter. Hun er ansvarlig for etter- og videreutdanningsprogrammer i Prosjektledelse på BI, sitter i senterledelsen i prosjekt Norge og har nylig kommet med boken *Verdiskapende Prosjektledelse* (Skyttermoen og Vaagaasar, 2015).

→ kontrakter og planer. For eksempel, diskusjoner som 'denne milepæl 3 hvordan skal vi egentlig forstå den? Hva skal her leveres og hva utløser en milepælsoppnåelse?' Det er et skifte fra en mer formell bruk av mekanismer hvor partene hver for seg ser innholdet som absolutt og leverer i henhold til det uten at det i særlig grad er diskutert for å sikre en omforent oppfatning av eksempelvis klausuler i kontrakter eller innholdet i kontrakter. Eventuell manglende svar som avdekkes håndteres da typisk gjennom drøftinger av avvikshåndtering. Vi fant også eksempler på at uformelle mekanismer for å koordinere ble formalisert over tid når de hadde vist seg nyttig. Eksempelvis, så vi mange eksempler hvor uformelle og ad hoc pregede møter mellom individer utviklet seg til formaliserte møterutiner. Vi fant også flere eksempler på at adhoc organisering i 'task force team' utviklet seg til å bli faste «kriseteam».

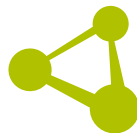
Kort sagt, vi fant at de prosjektene som lyktes med å koordinere effektivt benyttet en rekke formelle og uformelle mekanismer i kombinasjon. De bruker mekanismene fleksibelt ved at mer formelle mekanismer også brukes på en mer uformell måte. Videre var uformelle samhandlingsformer viktig i disse prosjektene. Uformelle måter å koordinere på, som vokste seg frem gjennom prøving og feiling av hvordan konkrete problemer kunne løses, ble også mange ganger mere formaliserte praksiser over tid.

HVA ER VIKTIG FOR Å LYKKE MED KOORDINERING I PRAKSIS?

Basert på tidligere forskning og innsikter fra dette studiet vil vi gi følgende råd for koordinering mellom prosjektpartnere:

Vær klar over at det er mange ulike mekanismer i verktøykassa for koordinering. Hvilke passer best i ditt prosjekt?

Det finnes koordineringsmekanismer av mer formell karakter som planer, roller og kontrakter og mer uformelle og tillitsbaserte mekanismer som ofte preges av relativt hyppig og uformell dialog. Formelle koordineringsmekanismer, slik som kontrakter, betraktes ofte som helt sentrale for vellykket prosjektgjen-



Vårt studium viser at i de prosjektene hvor man opplever å lykkes med koordinering, ble partene stadig mer villig til å investere i relasjonene

nomføring. Mange ganger stemmer dette, men forskningen har også vist mange eksempler på at viktig verktøy for prosjektstyring som klassiske kontrakter også kan redusere prosjektdeltakernes koordineringsevne, ved at de leder deltakerne inn i rigide handlingsmønstre.

Velg koordineringsmekanismer utfra prosjektoppgavens art

I hvilken grad den enkelte koordineringsmekanismen er nyttig, avhenger både av hva slags elementer som skal koordineres og avhengigheten mellom dem. Sekvensielle avhengighetsforhold kan ofte koordineres ved hjelp av programmering, regler og 'overvåkende' hierarkisk roller (Grandori, 1997), spesielt når de innebærer relativt forutsigbare aktiviteter. Avhengigheter som er mer gjensidige i sin natur (Thompson, 1968), krever at de involverte parter jobber mer integrert for å løse oppgaven. Da trenger vi team hvor prosjektdeltakere (også på tvers av organisatoriske grenser) jobber tett sammen.

Vær klar over at formelle og uformelle mekanismer påvirker hverandre

Gjennom et prosjektforløp vil det oppstå mange situasjoner hvor de etablerte formene for koordinering mellom partene ikke passer reelle koordineringsbehov. Det blir et altså et gap mellom koordineringsbehov og koordineringsform. I slike situasjoner bør man prøve ut koordineringsmekanismene på nye måter og gjøre lokale tilpasninger av dem utfra en prøve-og-feile logikk.

Tenk på at bevissthet rundt koordinering og vellykket koordinering fører til en positiv spiral

Når partene hele tiden er årvåkne ovenfor koordineringsbehov og evner å velge ut de mekanismene som best møter behovene, tilpasse dem og kombinere dem vil de ofte oppleve at de lykkes med å koordinere. Når de får til det gjentatte ganger, skaper de betingelser som er sentrale for å koordinere effektivt. Det er følgende betingelser;

- årvåkenhet for identifisere koordineringsbehov så tidlig som mulig
- omforent forståelse av hvem som tar ansvar for hva
- forutsigbarhet i oppgaveløsningsprosessen
- felles forståelse av hva oppgaven dreier seg om og oppgaveløsningsprosessen
- felles vilje til å engasjere seg i koordineringsaktiviteter
- ferdigheter til å koordinere.

Gjennom å lykkes med å koordinere igangsettes en positiv koordineringsspiral hvor partene gradvis rustes til å møte stadig nye koordineringsbehov. Gjennom samhandling blir de mer årvåkne mot koordineringsbehov, i betydningen at man aktivt forsøker å identifisere behov for koordinering og gjør en innsats for å møte disse behovene. Gjennom dette arbeidet utvikles felles forståelse for å hvordan oppgavene bør løses, og hvem som skal ta ansvar for hva. Det gir økt forutsigbarhet. Det i sin tur påvirker forståelse av behovene for koordinering og hvordan disse kan møtes på fleksibelt vis. Denne forståelsen motiverer for økende engasjement inn i koordineringsutfordringer og en opplevelse av at man får økte ferdigheter til å koordinere – gjennom læring.

Vårt studium viser at i de prosjektene hvor man opplever å lykkes med koordinering, ble partene stadig mer villig til å investere i relasjonene, det bidro til økt tillit mellom dem, samt økt utveksling av kunnskap mellom dem. Noe som igjen gjorde at de ble mer villig til å engasjere seg for å finne løsninger på koordineringsutfordringene (Gulati et al., 2012).

Våre råd er i overensstemmelse med den mere generelle fremvoksende trenden som poengterer behovet for og effekten av fleksibilitet i gjennomføringsmodeller for å lykkes med prosjekter. De må utvikle seg i takt med at prosjektets kvaliteter og rammebetingelser utvikler seg.



PROJECT MANAGEMENT

A story from the good old days

BY CARL BERENTSEN

OMAN

Monarki i midtøsten

Grenser til De forente arabiske emirater i nordvest, Saudi-Arabia i vest og Jemen i sørvest; maritim grense til Iran på andre siden av Omanbukta.

Med sine 4.200.000 innbyggere har Oman siden 1996 vært et arvelig, absolutt monarki – og en arabisk og islamsk stat.



CARL E. BERENTSEN

Civil engineer, project manager and “vagabond explorer”

Projects 1977-2002

Amman, Jordan (1977-1995)
Sulawezi, Soroaka Dam and Power project, Indonesia; (1977)
Riyadh International Airport (1977-78)
UNDP Dodoma (1978-79)
CCC Arizona, (1979-81)
Tetra Tech Oman (1981-88)
ILO Sri Lanka (1988-89)
NORAD, Kenya and Botswana (1989-1993)
ILO, Lesotho (1993-95)
ITT Bangladesh (1996-97)
ITT Egypt (1997-2001)
ITT UK (2001-2002)

Musandam Peninsula (Ra's Musandam)

is the northeastern extension of the Arabian Peninsula which separates the Gulf of Oman on the East from the Persian Gulf on the West to form the Strait of Hormuz to the North. The Musandam peninsula is approximately 35 Km wide. It is part of Oman and is separated from the rest of the country (to the South) by the United Arab Emirates.

The Khawrs (Fjords or channels) deeply incise the coastline and cones within a few hundred meters of bisecting the peninsula. The mountains in Musandam are steep and impressive with Jebel Harim, just south of Khasab towering over its neighbors at over 2,200 meters.

In 2016 Musandam has a population of more than 50,000 people, vastly surpassing the number in the early 80s when I was fortunate to experience the quiet, clean and remote life in this rugged Omani jewel. I moved to Oman in 1981 and made Khasab/Musandam my home in September.

In the early 80s Oman's Musandam Peninsula was still an untouched frontier; a far cry from today's touristy glamour of 5 star hotels, “Spas” and diving centers attracting wealthy tourists who are looking for one of the few remaining unique experiences of the Gulf, pushed and promoted by Trip Adviser and others as one of 2016's places to visit.

I was fortunate to enjoy 3 isolated and eventful years in the pioneer times of the early 80s as Tetra Tech's Senior Project Engineer in the Capital of Musandam; with a “home” in the town of Khasab, which is located at the very tip of the peninsula surrounded by mountains on three sides and facing the azure green ocean of the Gulf Oman's Strait of Hormuz.

The 4-5000 natives in the region of Khasab belonged to the isolated Shihu tribe. Those who did not live in the stone huts on the cliff hanging terraces surviving by minding their goats and chicken and living along the rugged coast which is cut and divided by Khawrs spending

their days by fishing, tending their date palms groves, which shone like green oasis in the mouth of the Khasab Wadi; and a few nightly trips in speed boats across the strait to “exchange goods” with their neighbors of Iran.

The three most important projects by the Sultanate in the Northern town of Khasab in the early 80s were the extension to the old airport (by US Corp of Engineers) to facilitate landing and take offs of C130s cargo Planes, the construction of a new port and the building of Royal Dutch Shell's designed Fuel storage tanks, with the connecting land and subsea pipelines and the construction of moorings and off shore tanker hook up.

The completion of this project would allow the northern Musandam's residents, the adjoining villages and necessary strategic facilities not to rely on tanker trucks from Dubai or the Emirates anymore, which so far had supplied the area with fuel and diesel oil on a regular (and expensive) basis. →



↑
Nakhal Fort is a large fortification in the Al Batinah Region of Oman

→
Carl E. Berntsen, civil engineer, project manager and "vagabond explorer"



I was fuming. This was not the deal, and certainly it was not fair

- **Nina Lupe** was a small Danish oil tanker and the first to use the new moorings after the English Contractor had completed the project under Tetra Tech's and my supervision some time early 1983. Over a period of two days the tanker pumped both jet fuel and diesel through the newly constructed 2 km pipeline to be stored in the tank farm that Taylor Woodrow had finished over the last 1.5-2 years. The tanks were located in the wadi south of town safely camouflaged and protected by the steep mountains on each side.

The Musandam Development Committee (MDC) through the Ministry of Defense had also hired a contractor to build a new port, breakwater and coastal road at Khasab, all planned in parallel to the construction of the pipeline and oil storage facilities. The port construction company had 8-10 professional divers.

Dive Master Tapa a 5'-11 Nepalese could last almost 1.5 hrs on a tank of air, while rookies like me (with a basic PADI Open Water license) ran out after ½ hr.

Nina Lupe's Danish Captain was a barrel of a guy in his mid-50s, thin blond hair and red cheeks and a red potato nose. Clearly not a sports fan, but a fan of Danish Beer and other spirits. After 2 days pumping his vessel's oil, however, the Captain had a pro-

blem; Nina Lupe's cooling water intakes on each side of the hull were blocked by solid barnacles and had to be removed. To fix this situation would require a trip to Dubai and a few days in dry dock: an expensive exercise.

The Captain took the easy way out. As he saw us diving inspecting the under water connections and the moorings; maybe we could take a few hours and scrape off the barnacles? Thereby cutting cost, sailing time and allowing Nina Lupe to go for another load, not interrupted by dry dock and down time?

Tapa and I were happy to help out, we had the gear, and would not mind spending a few more hours in the water, which was warm and the work would be at an easy depth of less than 40-50 feet. I cornered the captain before we loaded up to start the work and agreed that he would pay Tapa for his time and gear.

The job turned out to be tougher and time consuming. The barnacles were hard and solidly affixed to the grilled intakes. The small scrapers we had borrowed were blunt and light weight. After 2 dives of ½ hour each I called it quits and left the rest to Tapa, who still was on his first tank of air and worked quite comfortably at a slow pace. →



→ **The work continued** the next morning, Tapa and an assistant worked hard and completed the job, while I was attending to my 4 ongoing construction projects in Khasab and had no idea the extent and new difficulties of the job at the port.

On my way from my mobile office, heading for lunch I crossed Tapa on his way home in his open Toyota Diving truck with gear and cargo loaded and wet after completing his extra charity job for our Danish friend. Tapa was tired, wet and dusty....ready for a hot shower and a warm cup of tea.

"Did you finish the job?" I asked. Tapa confirmed that, as usual, his tasks as a professional Diving Master were completed as promised...but now he needed a break after 6 hours and hard work in the water.

He confirmed that our red nosed Captain had offered him a cold beer for the efforts (offer declined), and headed straight out of the Khasab port, nothing else.

I was fuming. This was not the deal, and certainly it was not fair, and a pure exploitation of this young Nepalese who was a professional who almost single handed saved the captain and the Danish Line 1000s of dollars and several days of potential delays.

I jumped in my truck and headed for Khasab port. I was greeted by our 2 man crew of the Boston Whaler which we (i.e. the Musandam Development Committee) had bought a month earlier. The beige and black beauty of a Whaler was moored and ready. It looked elegant and powerful with its two 150HP Mercury Outboarders shining in the sun and idling quietly.

The senior crew member pointed towards the strait where we could see the black smoke of Nina Lupe heading for its next cargo run. "Not so fast" I thought, jumped on board the Whaler and told the crew to rev up and head out ("Follow that Boat!"). I wanted to surprise our Danish Captain who had let us down.

It did not take long to catch up, the blue hulled Dane chugged slowly on newly restored power, confident, but clearly too eager to leave us behind that the rope ladder was still hanging on the starboard side and almost down to the surface of the water; An ideal access for me to climb up to meet

my friendly Dane after we positioned the Whaler along side and at the same speed as Nina Lupe. A couple of surprised faces over the railing met me when I crossed onto the deck; not much English, but my question for the Captain was clear, they pointed at a nearby steel ladder that joined the steps up to the Bridge and Captain's Quarters.

I was polite enough to knock on the door, but did not wait for a response. Potato Nose was reclining on the couch already enjoying his Johnny Walker. "Where the Hell did you come from?" the Dane asked in Danish,,,big eyes, open mouth, glass in hand with the familiar sound of ice cubes. "I am hooked up next to you" I said, "and I won't leave unless you pay my diver as we agreed after he helped you and saving you butt and 1000s of dollars"

I added a few sweet Danish words to give more impact to my presence and demand. A fact was clear that Potato Nose still had not quite digested the situation, more wrapped up in the importance of joining his Johnny Walker, clearly not expecting company from anyone else, let alone an intruder like me.

Needless to say; he paid up, I signed the receipt, climbed back down to the Boston Whaler and headed back to Khasab. Tapa met me in his towel at the door of his porta Cabin. After a shower and a rest he looked to be back to normal, ready for a days work.

The rest is history.

Tapa's Company, (the Port Construction Contractor) always complied in my future requests if I needed assistance, they even handed over the divers' tug boat to me when they demobilized and provided the tanks and compressors; all of which my friends and I enjoyed until I was promoted to Tetra Tech's Chief Engineer and moved to Muscat for another 4 years in the country.

My Nina Lupe story had clearly travelled far and fast, even to our Virginia's Head Office, my promotion and completion of another 30-40 projects but this time in the Buraimi Region, also for Tetra Tech International and the Regional Development Committee, another challenge, but not much diving or boat chasing in the desert next to UAE during the pre-oil boom period.

Project Management Made in Japan

BY MAX KORPINEN

Japan is known by many as a country with fast economic development. Even though Japan isn't blooming as it used to, it is still the third biggest economy in the world after the USA and China. Part of Japan's success has surely been due to its work-centered culture and innovative manufacturing methodologies that have been adopted in the West too. Toyota Production System (TPS) is a classic example that has formed to be a well-known manufacturing methodology, and it has brought advancements to many fields all over the world. Recently, however, when agile and lean project management have gained popularity in the West, Japan has tried to adopt these supposedly similar methods to their project management practice, but similar increases in success rates and other key performance indicators haven't been achieved.

What then, are some of the differences in Japanese and Western project management cultures causing the disparity, and where do they come from? Based on a conversation with Tetsuya Toma, the Director of PMI Japan Chapter and Associate Professor of Graduate School of System Design and Management in Keio University, I present a point of view of a project management student studying in Japan, and discuss some of the differences between the Western and the Japanese way of understanding project management.

One of the features that describes Japanese project management culture might stem from Japan's strong collectivistic culture as opposed to the individual-centered cultures in most of the West. Working overtime is a norm, and a lot of time is spent with col-

leagues not only at work, but after hours too. The workplace becomes much more of a community. While in many Western companies structuring work around teams needs some planning and thinking, in Japan working in a team is a given, and on the contrary allocating work only to individuals seems somewhat counter-intuitive. Toma says, that this is a good and a bad thing: "In Japan, boundaries of individual tasks are more vague. Sometimes a project team member thinks that their colleague will do a certain task, when in fact the colleague thinks the other way around. A lot of miscommunication happens." On the other hand, since everyone knows where the team is in each individual task, taking vacations and covering for each other becomes effortless.

Toma sees cultural differences especially in the flow of project execution and the PROJEKTITOIMINTA 1/2016 43 way agile is understood. "In Western cultures, people typically plan ahead, assign a person to each task, and plan the project around individuals. In Japan, people don't plan well, but they start doing something before a complete plan, then find out more details and make adjustments. Especially smaller companies gradually make plans while doing." This is actually very typical in the way Japanese people work, and has been so for ages. However, the way "agile" is understood still differs between the USA and Japan, and project managers in Japan haven't been able to adopt the Western way of thinking yet.

Whether a culture is high-context or low-context, a cultural classification originally made by Edward T. Hall in 1976, might explain additional variation in the different ways projects need to



In Western countries people plan ahead, in Japan people start working before a complete plan



TETSUYA TOMA

Director of PMI Japan
Chapter and Associate Professor of
Graduate School of System Design
and Management in Keio University



MAX KORPINEN

Graduated from University
of Helsinki with a bachelor's degree in
psychology with an emphasis in
organizational psychology.

be planned. A highcontext culture, as many Asian cultures including Japan are, leaves many things unsaid. Things are understood from the context, and there is no need for as much communication as in low-context cultures. Toma thinks that this might be one of the reasons why Japan is strong in managing projects in the field of infrastructure and construction, but still weak in IT project management: "IT projects have no tangible product. If the thing being built is visible, we can make it straight and exact size, but if it's invisible (pause)... In construction, there is a design which tells everything without text". It is clear that there is a different kind of need for communication starting from the project documentation. In Japan, the contracts for projects are typically one or two pages long, whereas many Western companies tend to make huge and thorough contracts covering everything. In Japan, the documentation doesn't need to be done beforehand in the contract. If something goes wrong, you discuss.

Even though Japanese people aren't traditionally good at planning, the methodology of Keio University's Graduate School of System Design of Management seems pro-

misng as a way to increase project success rates. There are many guides and books about the actual management part of a project, but what happens before that is usually in the hands of individual project managers, and there is no standard for project design. One of Toma's career goals is to create such standard by combining systems engineering and project management. "Currently it is very difficult to estimate the time and cost for a project, but if there is a methodology for project design, a better estimation could be done."

Project management is not a complete methodology and there is a lot of room for improvement judging from the huge percentage of projects failing in terms of schedule and budget. Furthermore, when projects go global, there are many cultural differences posing big challenges for project management professionals. By being curious and active in global environments, one can definitely become more observant of the differences. By cultural awareness, maybe there is a possibility to utilize the cultural strengths for better teamwork, instead of suffering from the layers that are not understood.



Council of Delegates Communique, Sydney, Australia, 16 October 2016

The International Project Management Association (IPMA) is a federation of 66 member nations, who collaborate to promote the recognition of project management and engage stakeholders around the world in advancing the discipline.

IPMA's Council of Delegates has met at a time of significant change and uncertainty in the global business and political landscape. The meeting reaffirmed the critical role that project management plays in the delivery of sustainable social and economic outcomes in organisations and countries of all levels of development across the globe. This was demonstrated by the increased reliance on project management capability as a means to improve delivery and reduce risk.

Research indicates that projects in developed countries contribute in excess of 30% of national GDP, and that 80% of "high-performing" projects are led by a certified project manager yet globally we are still plagued with high project failure rates and billions of dollars of unrealised investment return.

For the first time from Sydney, the member nations issue a call to action for government and industry around the world to explicitly pledge advocacy and support of the project management profession. We are calling on all nations to formally recognise the profession of project management, and dedicate certified project management resources to deliver their commitments to their shareholders and stakeholders.

IPMA President Reinhard Wagner confirmed IPMA's stance saying "IPMA is like the United Nations of project management, and our member associations create wealth for their nations. It will only be through harmonising our practices and approaches that the power of the project management discipline will force a collective global shift and we will see tangible improvement in productivity, innovation and competitiveness."

This communique has been released concurrently by all 66 member associations of IPMA.

IPMA President Reinhard Wagner and the Chief Executive Officer of the Australian Institute of Project Management (AIPM), Ms Yvonne Butler, are available for comment. Please contact the Norwegian Association of Project Management (NFP) for further information.

The Norwegian Association of Project Management
post@prosjektleidelse.org
prosjektleidelse.org
Phone: +47 971 21 800

Mye skjer i byggenæringen?

Fredag 18. november kl 9-12, Teknas lokaler, Dr. Maudsgate 15, 1. etasje (gjennom kantinen)
Påmelding via mail: post@prosjektledelse.org. Påmeldingsfrist: 15. november.
Arrangementet er gratis for medlemmer og koster kr 500,- for ikke-medlemmer

Det tas nå mange grep for å industrialisere byggenæringen og gjøre den mer produktiv. Bygg21 tar for seg forholdet mellom myndigheter og byggenæringen. BYGDIN vil fremme industrialisering. Tønsbergprosjektet har store ambisjoner med rask oppføring av nye bygg - om å gå fra tradisjonell byggeplass til montasjeplass. Dette innebærer stor grad av standardisering av rom, funksjonelle- og tekniske løsninger, et modent marked for industriell produksjon av elementer og moduler, samt å være et komplett åpen BIM-prosjekt. BIM skal brukes i hele planleggingen, byggefasen og driftsfasen. Hvordan møter man disse utfordringene i praksis?

Bygg21 – et samarbeidsprosjekt mellom industri og myndigheter

Innleder: Sverre Tiltnes

Bygg21 og myndighetene jobber for å effektivisere næringens møte med myndighetene ved å identifisere utfordringene mellom myndighetene og næringen, og foreslå mulige løsninger. Hvordan jobber de? Hvilke løsninger har de foreskrevet? Hvilken påvirkning har de hatt til nå?



Tønsberg-prosjektet – et annerledes prosjekt med høye ambisjoner

Prosess og metodikk – med fokus på Integrated Project Delivery (IPD)

Innleder: Ingvald Grindheim

Hvordan møte utfordringene i Tønsbergprosjektet og byggebransjen for øvrig? I Tønsbergprosjektet skal krav om billigere, raskere og bedre løses ved hjelp av ny gjennomføringsmetodikk. Hva ligger i IPD, hvilke prosesser og metoder må på plass for å få dette til å fungere?



Digital samhandling – med fokus på BIM

Innleder: Inge Aarseth

Målsetningen med bruk av åpen BIM og industriell byggproduksjon er å oppnå effektiv ressursbruk og reduserte kostnader, kortere byggetid, bedre byggkvalitet, mindre støyutfordringer for sykehusets normale drift og færre utfordringer knyttet til SHA

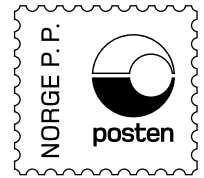


Hvordan møter en arkitekt nye krav fra byggherren?

Innleder: Gabrielle Bergh

Arkitekten og IPD, TDV, VDC, ICE, BIM, LEAN, Digital Samhandling, BIG ROOM – nye prosesser, metoder og verktøy påvirker det arkitekturen?





Bli sertifisert som kompetent prosjektleder!

Som sertifisert IPMA prosjektleder får du et internasjonalt anerkjent sertifikat, et kvalitetsstempel på ditt lederskap. Velg mellom bedriftsintern sertifisering eller deltakelse i den åpne sertifiseringen.

Sertifiseringskalender våren 2017

Sertifiseringstrinn	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå D
Åpent orienteringsmøte i Oslo	24.01.2017	24.01.2017	24.01.2017	24.01.2017
SKYPE orientering (alternativ til orienteringsmøte)	26.01.2017	26.01.2017	26.01.2017	26.01.2017
Påmeldingsfrist	06.02.2017	06.02.2017	06.02.2017	06.02.2017
Introduksjonsseminar	14.02.2017	14.02.2017	14.02.2017	14.02.2017
Søknad med CV og egenvurdering	28.03.2017	28.03.2017	28.03.2017	28.03.2017
Skriftlig prøve	25.04.2017	25.04.2017	25.04.2017	25.04.2017
Assessorvurdering	20.06.2017	19.05.2017	22.05.2017	22.05.2017
Innlevering av prosjektledelsesrapport		22.05.2017		
Workshop			07.06.2017	
Muntlig eksaminering		12.06.2017 13.06.2017	08.06.2017	
Innlevering case rapport	18.08.2017			
Virksomhets case / muntlig eksaminering	06.09.2017			
Assessorevaluering	29.09.2017	30.06.2017	30.06.2017	
Utstedelse av sertifikat	17.10.2017	07.07.2017	07.07.2017	07.07.2017