

Prosjektledelse

www.prosjektledelse.org

NR. 2 - MAI 2018

JUBILEUM

NFP 50 år!

Side 5



JUBILEUMSBOK

Prosjektledelse i Norge
gjennom 50 år

Side 7

GEVINSTREALISERING

Penger er ikke alt

Side 9

SERTIFISERING

Verdien av min A-sertifisering

Side 15

NFP's styrende organer 2018/2019

På årsmøtet i NFP ble følgende valgt:

STYRET I NFP 2018/2019



Svein Zakariassen, styreleder

Prosjektleder og fagansvarlig i Communicate AS. Svein er utdannet sivilingeniør fra NTH og har omfattende ledererfaring fra IT-sektoren. De siste 20 årene har han i hovedsak hatt rollen som leder for Prosjektleder- eller Prosjektleveranse-avdelinger i norske og internasjonale bedrifter. Har arbeidet mye med prosjektmetodikk og kvalitetssystemet i tilknytning til prosjektleveranser.



Synnøve Roald, styremedlem

Fagansvarlig for prosjektledelse ved Høyskolen Kristiania. Synnøve har hovedfag i ledelse og organisasjonsutvikling, samt masterprogram i prosjektledelse samt styreleder-studier fra BI.



Thomas Norland, styremedlem

EBA (Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg), avdelingsleder for kompetanseavdelingen. Han arbeider med kompetansepolitikk, og har god kunnskap om det norske utdanningssystemet.



Oddbjørn Nilsen, styremedlem

Elkem AS, prosjektdirektør og leder for prosjektledelsesavdeling. Oddbjørn er utdannet siv.ing fra NTH. Han jobber med prosjekter i Norge så vel som Midt-Østen og Syd-Øst Asia.



Gunilla Hagstedt, styremedlem

Vegdirektoratet, kvalitetssikrer og prosessansvarlig. Gunilla er sivilingeniør fra Lunds Tekniska Høgskola. Hun har over 30 års erfaring i prosjektledelse av store og små prosjekter, både fra privat og offentlig sektor.



Morten Duesund, styremedlem

Evry AS. Morten har over 20 års erfaring som prosjektleder både i offentlig og privat sektor. Han har nettopp tatt en MBA i Prosjekt og Programledelse, og en doktoravhandling om verdifokus i offentlige investeringsprosjekter.



Michel Esnault, styremedlem

Michel er sivilingeniør fra NTH. Han har skrevet flere lærebøker i prosjektledelse, og har også undervist i faget over flere år, både bedriftsinternt og ved flere universiteter/høyskoler.

STYRET I YOUNG CREW 2018/2019



Ingrid Zakariassen, leder

Management Consulting Analyst, Accenture. Ingrid arbeider i avdeling for helse og offentlig sektor. Hun er utdannet samfunnsøkonom.



Synnøve Saenger, styremedlem

Synnøve holder på med en Bachelor i psykologi, med fordypning i arbeid -og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Oslo.



Patrik Eriksson, styremedlem

Prosjektsjef i Selvaag Bolig. Patrik har ansvar for alt fra reguleringsprosesser i tidlig fase, prosjektutvikling og salg til gjennomføring og overlevering av boligprosjekter.



Gabriela Moretzsohn, nestleder

Gabriela har bachelor i samfunnsøkonomi fra Brasil og Spania. Hun har også master i samfunnsøkonomi fra UiO.



Keron Denny, styremedlem

Keron har diplom i Oljeteologi fra universitet i Trinidad og Tobago. Han har også Master of Business Administration fra Anglia Ruskin-universitetet i England.

NFP'S SEKRETARIAT 2018/2019



Jorunn Wolstad, generalsekretær, samt ansvarlig for kurs

Jorunn har mange års erfaring fra både prosjekt-, program og porteføljeledelse, samt internasjonalt foreningsarbeid. Hun er også ansvarlig for kursene som bygger opp under IPMA-sertifiseringen. Jorunn jobber også med IPMA-sertifisering for Norsk sertifisering AS.



Tom Haugstad, redaktør samt internasjonal kontakt

Tom er NFP's representant i NORDNET og IPMA, så vel som redaktør i magasinet Prosjektledelse. Tom har jobbet i mange år med prosjektstyring og prosjektledelse, først innen Aker Engineering, og deretter innen arkitektfirmaet C.F. Møller.



Anita Sarilla Hansen, sekretær

Anita er ansatt hos TFS, som leverer sekretariats-tjenester til NFP, og har bakgrunn fra IT drift/adm. i produksjonsbedrift. Anita kontaktes på post@prosjektledelse.org

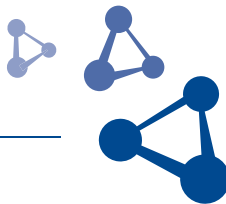


Trude Rebecha Levaré, strategi, markedsføring

Akershus Fylkeskommune. Trude står i spissen for SIG'en «Styring av små prosjekter». Hun er også involvert i strategiarbeid, opplegg for markedsføring, web-sider etc.

Innhold

NR. 2 • MAI 2018



NFP 50 år!.....	5
Prosjektledelse i Norge gjennom 50 år.....	7
Greetings from IPMA.....	8
Penger er ikke alt.....	9
Bokanmeldelser.....	14
Verdien av min A-sertifisering.....	15
Mediebruk i prosjekt.....	18
IPMA-møter i Berlin.....	22
Digitalisering i og av prosjekter, evolusjon eller revolusjon?.....	24

Redaktørens innlegg

NFP 50 år!

En gruppe unge forskere, skipsbyggere og personer fra byggesektoren, med Knut M. Heier i spissen, som hadde fattet interesse for de nye teknikkene og anvendelse av moderne datamaskiner, følte et sterkt behov for et forum hvor man kunne utveksle synspunkter og erfaringer. **Den 8. Mai 1968** ble derfor Foreningen Prosjektstyring (i dag kjent som Norsk Forening for Prosjektledelse) etablert, som den første prosjektlederforeningen i Norden. Sverige kom like etter med stiftelsesdato 17. mai 1968.

I forbindelse med jubileet utarbeides det en jubileumbok som gir et tilbakeblikk på prosjektledelse som fag og prosjektenes utfordring gjennom disse 50 årene. Vi tillater oss også å se fremover på hva vi tror kan forventes av prosjektlederen i tiden som ligger foran oss. Boken vil være tilgjengelig fra 14. juni. Se egen annonse i bladet.

Hovedmarkering av jubileet skjer i forbindelse med heldagskonferansen 14. juni. Konferansen har tittelen «Praktisk Prosjektledelse 2018». Dette blir en konferanse der deltagerne kan forvente å få hjelp til daglige problemstillinger i små så vel som mellomstore prosjekter, samt knytte kontakter med prosjektfolk fra mange bransjer. Konferansen arrangeres sammen med Den Norske Dataforening.

Fornyelse

Denne utgaven er den siste papirutgaven av magasinet Prosjektledelse. Som en del av digitaliseringstrenden har vi valgt å «hive oss på», slik at fra og med neste utgave som er planlagt 10. september vil den være å finne i digitalisert form på nettet. Den vil også kunne lastes ned i pdf-format. Medlemmer får nærmere beskjed når utgaven er klar. Vi håper den elektroniske utgaven skal bli enda bedre og mer tilgjengelig enn papirutgaven. Det vil være JES Consult som bistår med den digitale utgaven, og vi ser frem til et spennende samarbeid om et enda bedre blad.

Tom Haugstad

Redaktør



Prosjektledelse

UTGIT AV

Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP)
Postboks 37, 1325 Lysaker
Telefon: 65 52 60 10
E-post: post@prosjektledelse.org
www.prosjektledelse.org

MEDLEM AV

International Project Management
Association (IPMA)
NORDNET
Frivillighet Norge

GENERALSEKRETÆR

JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.no

SEKRETÆR

ANITA SARILLA HANSEN
post@prosjektledelse.org

REDAKTØR

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no

ANNONSER OG ARTIKLER

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no

GRAFISK PRODUKSJON

Konsis AS
erik.helli@konsis.no

FORSIDEBILDE

Foto: Shutterstock

STYRET 2017/2018

STYRELEDER SVEIN ZAKARIASSEN
svein.zakariassen@communicate.no
SYNNØVE ROALD
synne1515@gmail.com
ODDBJØRN NILSSEN
oddbjorn.nilssen@elkem.no
THOMAS NORLAND
thomas.norland@eba.no
GUNILLA HAGSTEDT
gunilla.hagstedt@vegdirektoratet.no
MORTEN DUESUND
morten@duesund.no
MICHEL ESNAULT
me@sorlandsporten-naringshage.no

Redaksjonskomiteen tar ikke ansvar for det faglige innhold i artikler.

NESTE UTGAVE AV BLADET KOMMER 10. SEPTEMBER

Frist for materiale: 24. august
Materiale sendes: post@prosjektledelse.org

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



NFP 50 år!

Dette året er egentlig ikke så forskjellig fra alle andre år som Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP) har gjennomlevd. Med det mener jeg at det som kjennetegner framskritt er endringer, og endringer har det vært hvert år. I år vil en av endringene bli at magasinet blir levert på digital form, slik som de fleste publikasjonene blir i dag.

AV **SVEIN ZAKARIASSEN,**
STYRELEDER NFP



Foreningen runder et halvt hundre år dette året, noe som selvsagt vil bli behørig feiret. 50 år er lenge når vi ser på utviklingen av det vi kaller "moderne prosjektledelse", som er basert på en metodisk tilnærming, og med bruk av anerkjente og utprøvde teknikker. NFP vil utgi en bok i forbindelse med jubileet. Denne kan du lese mer om annet sted i bladet.

Den moderne prosjektstyringsmetodikken startet i hovedsak på 50-tallet, og har gradvis utviklet seg helt fram til i dag.

En av pionerne, var Henry Gantt, som er kjent for sin måte å presentere fremdrift og avhengigheter i et prosjekt. I 1917 fant han opp diagrammet som bærer hans navn, Gantt-diagrammet. Dette er noe de fleste prosjektledere fremdeles benytter i sitt planleggingsarbeid.

Det franske selskapet Dupond utviklet i 1957 en teknikk kalt "Critical Path Methode", som er en teknikk for å finne den sekvensen av aktiviteter som har minst fleksibilitet (minst tidsslakk) til å hente inn tidstap. Denne sekvensen av aktiviteter må følges ekstra nøye for å unngå forsinkelser.

Et annet gjennombrudd i dette tiåret er "The Program Evaluation Review Technique", eller bedre kjent som PERT, som det amerikanske forsvarsdepartementet utviklet i forbindelse med det store Polaris ubåtprogrammet. Det er en teknikk som angir hvor lang tid hver aktivitet vil ta, og også den minste tiden alle aktivitetene i teorien kan gjennomføres på. Dette er fremdeles en av de mest brukte teknikkene for å estimere tid og usikkerheten i estimatene. PERT ble lansert i 1958.

Det amerikanske forsvarsdepartementet var svært aktive rundt utforskning av bedre metoder og teknikker for å styre sine mange prosjekter bedre på denne tiden. I perioden hvor det utviklet avanserte våpenprogrammer i forbindelse med Polarisprogrammet, ble det svært viktig at alle aktiviteter som skulle inngå i våpenprogrammet ble grundig planlagt. I 1962 ble resultatet av dette arbeidet gjort tilgjengelig for offentligheten, og fikk navnet Work Breakdown Structure (WBS), eller arbeidsnedbryting på norsk. WBS er kanskje en av de viktigste teknikkene for å kunne planlegge et prosjekt, også i dag.

En svært viktig milepæl for deling av informasjon, og formalisering av prosjektfaget var dannelsen av INTERNET (i dag med navnet International Project Management Association – IPMA) i 1965. Foreningen ble etablert i Wien, men har nå 70 medlemsland i alle verdensdeler. Dette var den første internasjonale foreningen for faget prosjektleidelse.

To år senere ble Project Management Institute (PMI) etablert i USA. De er best kjent som utgiver av boken "A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok)", som har kommet i mange revisjoner siden starten.

I tiden etter at disse foreningene ble etablert kom det stadig nye og forbedrede metoder og teknikker. Jeg vil bare nevne noen få, som har hatt stor innvirkning på prosjektlederfaget.

Rundt ca 1990 fikk man mer fokus på bruk av Earned Value (inntjent verdi) ved måling av fremdrift. I stedet for å rapportere hvor mange timer som var blitt benyttet flyttet man fokus på hvor mye av verdien av arbeidet som var gjennomført. (Eksempel: Dersom man har priset en aktivitet til 21 timer, men har benyttet 32 timer, så er tjent verdi fremdeles bare 21 timer.)

De engelske myndighetene hadde sett seg lei på de til stadig gjentagende over-

skridelsene på sine mange prosjekter, og utarbeidet en metodikk som skulle få store følger for hvordan prosjekter ble planlagt og fulgt opp. I 1989 kom første versjon av PRINCE (PRojects IN Controlled Environments), som ble en standard for alle offentlige prosjekter i UK.

Metoden fikk rykte på seg for å være rigid og lite fleksibel, og tilpasset IT-prosjektet. Det ble derfor laget en ny, og mye mer fleksibel versjon som skulle kunne brukes i alle typer av prosjekter. Denne fikk navnet PRINCE2, og ble lansert i 1996. Denne versjonen ble en stor suksess, og har kommet i flere oppdaterte versjoner. Dette er den metoden som har størst utbredelse i verden i dag.

PMI, som er amerikansk, fikk også innpass hos sin regjering. I 1989 ble PMBok godkjent som amerikansk standard av American National Standard Institute (ANSI), og senere samme år også av Institute of Electrical and Electronic Engineers (IEEE).

Den siste milepælen jeg vil nevne er ISO 21500:2012 Standard for Project Management. Den ble godkjent i 2012 etter mange års arbeid fra eksperter fra mer enn 50 land.

På tross av alle gode metoder og teknikker som er blitt utviklet og etterhvert implementert i det daglige arbeidet til prosjektleidere over hele verden, så viser dessverre statistikken at bare ca en tredjedel av prosjektene lykkes i å levere på kost og tid. Dette tallet har vært omtrent konstant siden man begynte å samle statistikk på dette, for ca 50 år siden.

Kanskje vi er for mye ingeniører, og for lite menneskekjennere? En ingeniør vil kanskje si at dersom prosjektet er forsinket, så øker vi bemanningen. Matematikken sier at det skal virke, men i praksis oppstår svært ofte det motsatte. Prosjektet blir mer forsinket.

Det same gjelder når vi estimerer tid. Det forutsettes ofte at man er like produktive hele tiden, noe man ikke er.

Et prosjekt er avhengig av god kommunikasjon og godt samarbeid for å nå sine mål. Er dette alltid tilfelle?

Kanskje vi trenger mer kunnskap fra psykologer, kommunikasjonseksperter, motivatorer, incentiveeksperter og andre "myke" fagområder for å kunne planlegge og følge opp prosjektene på en bedre og mer effektiv måte? Jeg bare spør.

Det eneste som er sikkert er at vi ikke slutter å endre oss. Hvilke endringer vil bli beskrevet som banebrytende når NFP runder de 100? Det vil tiden vise.

Det vil alltid være spennende å være prosjektleider. Det finnes knapt en bedre læringsarena enn i prosjektene.

Lykke til med ditt neste prosjekt.



Prosjektledelse i Norge gjennom 50 år

NFP fyller 50 år! I den forbindelse har vi utarbeidet en jubileumsbok som beskriver utviklingen av prosjektstyrings-/ledelses-praksis i Norge gjennom disse årene. Det er skrevet mye om prosjektene i andre sammenhenger, men ikke så mye om styringen og ledelsen av dem.

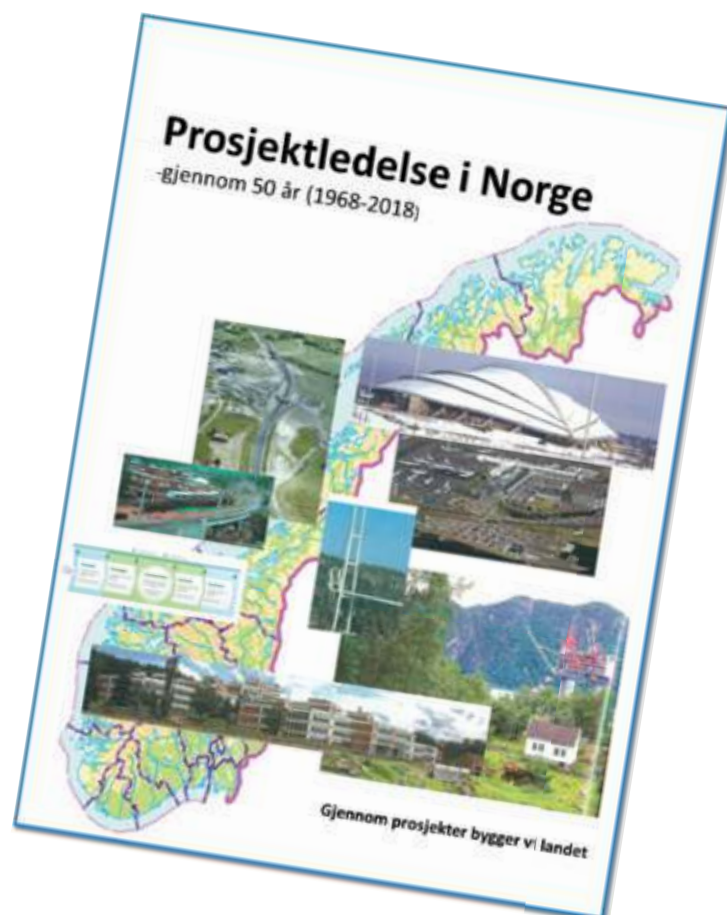
Vi starter med et kort tilbakeblikk til Vikingetiden, og hva som kjennetegnet deres måte å løse utviklingsoppgaver på. Vi får en vurdering av utvikling av prosjektmodenhet i Norge gjennom de siste 10 årene, før vi starter på praksis og utvikling i praksisen fra ulike bransjer gjennom 50 år. Og vi følger utviklingen helt fram til Prosjektveivise- ren i offentlig sektor.

Boken tar også for seg utviklingen innen NFP og våre internasjonale samarbeidspartnere i samme periode.

NFP sitter på et uvurderlig materiale fra disse årene, både gjennom kurs- og konferansedokumentasjon, dokumentasjon fra temamøter og magasinet Prosjektledelse. Det har vært en spennende reise å dukke ned i alt materialet. Den største overraskelsen har vært å se hvor tidlig NFP plukket opp temaer som først ble modne mange år senere.

Boken vil bli på ca 200 sider i farger, og være innbundet.

Den trykkes opp i et svært begrenset opplag. Den planlegges ferdig trykket 14. juni.



DU KAN BESTILLE BOKEN ALLEREDE NÅ!

Ved forhåndsbestilling før 14. juni vil prisen være kr 250,- for medlemmer og kr 350,- for andre. Deretter er prisen hhv. 350,- og 480,-. Porto kommer i tillegg.

Boken kan også kjøpes på konferansen Praktisk Prosjektledelse 2018, for samme pris som ved forhåndsbestilling.

Boken kan bestilles via post@prosjektledelse.org

Greetings from IPMA

Congratulations! The 50th Anniversary of the Norwegian Association of Project Management (NFP) is really a reason to celebrate. Established as one of the first national project management associations in the world, it was kicked off during May 1968 and became three years later a member of IPMA (which was named "Internet" during those days).

Through its voluntary work, NFP creates new opportunities for networking, development of the project management profession, and knowledge sharing to the benefits of individuals, organisations and the society in Norway. Thanks to all volunteers who have dedicated a lot of time, ideas and passion to develop the profession in Norway, and through IPMA also worldwide. As network of 70 Member Associations, IPMA depends on volunteers who help moving the profession "fast forward" across our membership. For its own country, NFP acts as an intermediary of information about project management from sources all over the world. It offers world-wide acknowledged certification based on the IPMA 4-Level-Certification System through its Certification Body.

Norway was host country for the 12th IPMA World Congress ("Dynamic leadership through project management") in June 1994 and also hosted several other events, for example the IPMA Council of Delegates Meeting during September 2011 in Drammen.

During its own 50th Anniversary in 2015, IPMA also celebrated the achievements in moving the profession forward, but it also looked forward. Our profession is developing rapidly.

Fifty years back it was mainly applied in the aerospace and defence sector and focused on network planning and scheduling. Nowadays, all industries, sectors and areas of our society perform projects, starting from government, through public administration, various industries, charities and even in private life. Project management is nowadays much more than just methods, techniques and tools. It's an art, building on strong competences in the areas of "perspectives", "people" and "practices" as described in the current version of the IPMA Individual Competence Baseline. Methods and tools have developed rapidly, adding agile approaches to the traditional ones. However, the success of projects heavily depends on the people, their motivation, their competences of dealing with others, enabling cooperation, communication and co-creation (the new magic triangular). In addition, the rationale for a project, its strategic intent, the interrelation with framing governance and management systems, cultural factors as well as power and interests is of utmost importance for success.

The profession is growing, new people join, bring in their ideas and shape projects and project management for the future. We wish you all the best on your journey in Norway, support you where we can and hope that you - in return - will continue supporting our community of passionate project managers across the globe, following our vision **"promoting competence throughout society to enable a world in which all project succeeds."**

Dr. Jesus Martinez-Almela (IPMA President) and Reinhard Wagner (IPMA Chairman of the Council)





GEVINSTREALISERING

Penger er ikke alt

Den norske Dataforenings faggruppe 3PS og NFP har gått sammen om å etablere en Special Interest Group (SIG) innen Gevinstrealisering. Det ble arrangert et felles nettverksmøte i forbindelse med konferansen Software 2018, med tittel: "Penger er ikke alt".

AV TOM HAUGSTAD, NFP





Forsamlingen

Målet for samarbeidet er å formidle og bearbeide kunnskap og erfaring om «gevinstrealisering», på tvers av sektorer, bransjer og geografi. På nettverksmøtet 15. februar var samlet ca 60 deltagere der de ble presentert 5 perspektiver på såkalte «myke gevinster» og hvordan disse gevinstene blir identifisert, estimert og prioritert. Likeledes ble det gjennomgått hvordan vi realiserer og måler dem underveis i initiativet og etterpå.



Kjetil Strand

VELKOMMEN

Kjetil Strand, Verdix AS ønsket velkommen på vegne av nettverksgruppen og ga en kort introduksjon om bakgrunn og gjennomføring av møtet. Alle innledere ble bedt om å presentere løsninger for en fiktiv kommune «Brekkeby» der de har startet et initiativ under navnet «Godt å bli gammel i Brekkeby». Blant kommunenes strategiske mål var listet opp:

1. Kommunen skal opprettholde og forbedre helsetilbudet for de eldre uten å øke budsjettene (effektivisering)
2. Innbyggerne skal hjelpes til å bo lenger i eget hjem
3. De kommunale tjenestene skal preges av likebehandling, tidsriktighet og sikkerhet (tjenestekvalitet)
4. Hverdagen til de over 70 skal preges av mestring, trygghet og sosial kontakt (fornøyde brukere)
5. Dialogen mellom de gamle, pårørende og helsepersonell skal i større grad baseres på digitale kanaler som sms, mail, sosiale medier og nettsider (selvbetjening)
6. De ansatte skal kjenne seg stolte av arbeidsplassen sin, og vokse faglig (intern vekst)



Anne Johansen

HVORDAN HJELPER PLUSS-MINUS METODEN MED Å FÅ FREM DET SOM TELLER?

Anne Johansen, Direktoratet for økonomistyring (DFØ) åpnet med «Hvordan hjelper Pluss-Minus metoden med å få frem det som teller?». Hun startet med å vise til en rapport utarbeidet av digitaliseringsrådet: Erfaringsrapport 2017; Gordiske knuter i digitaliseringsprosjekter – hvordan kan vi løse dem? Der fremkom det bl.a. at kun 6% av de spurte ønsket råd om velfredsteknologi, men 32% av rådene som ble gitt gjaldt dette. Johansen presenterte kort DFØs modell for gevinstrealisering der det er 4 hovedfaser:

1. Identifisere gevinster (identifisere, estimere og prioritere)
2. Planlegge gevinstrealiseringen
3. Gjennomføre gevinstrealiseringen
4. Dokumenter realiserende gevinster

I denne prosessen er det viktig alltid å besvare følgende spørsmål:

1. Hva er problemet, og hva kan vi oppnå?
2. Hvilke tiltak er relevante?
3. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
4. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de og hvem blir berørt?
5. Hvilke tiltak anbefales, og hvorfor?
6. Hva er forutsetningene for vellykket gjennomføring?

Pluss- minusmetoden går ut på å vurdere omfang og betydning/verdi for så å finne konsekvensen ved hjelp av en konsekvensmatrise. Det er deretter vesentlig å få frem hvordan de er vurdert ved å identifisere hvem som har vært involvert, hvilke kilder som er brukt og unngå kontroversielle vurderinger gjennom mest mulig objektive kriterier og like kriterier for alle prosjekter. Deretter må dette dokumenteres og begrunnes.

Caset Brekkeby ble så lagt inn og vurdert som et eksempel i Nasjonalt velferdsteknologiprogram der de forskjellige elementene som f.eks. elektroniske dørlåser, varslings- og lokaliseringsteknologi og digitalt nattlig tilsyn ble vurdert.

Blant fordelene med metoden fremheves en systematisk, enhetlig og faglig basert vurdering, og metoden bidrar til å synliggjøre ikke-prissatte virkninger. Fallgruver kan være å legge vekt på spesielle interesser fremfor objektive og faglig baserte vurderinger. En annen fallgrube kan være mangelfull dokumentasjon på hvordan vurderingene er gjort, og av hvem.

GEVINSTREALISERING

Grete Kvernland-Berg, PA Consulting Group fortsatte under tittelen «Gevinstrealisering». Det blir mye mer å gjøre i

kommunene gjennom flere tjenester og flere pasienter ved en aldrende befolkning, åpnet hun med. Dagens eldre (og dere som sitter her) bruker nå digitale tjenester i hverdagen og stiller derfor også krav til offentlige tjenester. Tidligere Kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner uttalte følgende på Digitaliseringskonferansen 2016: «Det går for langsomt: Halvparten av brukerne mener offentlige digitale tjenester er for dårlige, og ikke er basert på brukernes behov».

Det er viktig å definere konkrete endringer og gevinster som ønskes ved å klart definere tjenesten og hva endringen består i. Hvilke gevinster skal oppnås og hvilke forutsetninger må til for at gevinstene blir realisert? Enkle brukerundersøkelser bør gjennomføres halvårlig både med pasienter og pårørende. Ved hjelp av slike kartlegginger påpekte Kvernland-Berg at brukerne er mer positive enn de ansatte til å ta i bruk velferdsteknologi. For å realisere gevinster må vi mennesker ledes gjennom en endringsreise hevder hun, og understreker at gevinstrealisering er et lederansvar som må sitte i ryggmargen. Fokus på gevinstrealisering handler om å endre kultur, og en må sette krav til bruk av metodikk i prosjekter som også følges opp. Alltid ha fokus på kvalitet i tjenesten og ressursstyring, og måling av kvalitetsgevinster skal ikke kun gjøres i prosjekt gjennom et kvalitetssystem som ligger til grunn. Avvik må registreres, og dermed kan man måle at antall avvik går ned avsluttet Kvernland-Berg.

Kvernland-Berg vil utdype problemstillingen om gevinstrealisering innen offentlige tjenester ved hjelp av velferdsteknologi i egen artikkel.

Grete Kvernland-Berg



Geir Amsjø

MÅLING OG STYRING. MÅ VIRKELIG MÅLENE KVANTIFISERES?

Geir Amsjø, Smidigkonferansen var neste innleder. Han ble presentert som «Mr. Scrum i Norge», og tittel på hans innlegg var «Måling og styring. Må virkelig målene kvantifiseres?». Amsjø var kritisk til den tradisjonelle ovenfra-og-ned målstyring som i flere tilfelle er påvist å gi negative utslag. Han viste bl.a. til en Sintef-rapport som viste at Nav-ansatte gir ubegrunnede avslg for å få pynte på statistikken. En gruppe Sintef-forskere har sett på hvorfor så mange klager får medhold. De mener Nav gjør en for dårlig jobb i tidlig fase for å nå måltall, noe som bryter med forvaltningsloven. Når det gjelder målinger er det viktig å ha fokus også på elementer som ikke er lett å måle hevdet han. Som problemområder ved måling listet han opp en del problemstillinger:

1. Lite treffsikkert (vanskelig å vite om man velger de mest betydningsfulle overordnede målene)
2. Det som er vanskelig/dyrt å måle taper – som f.eks «kvalitet»
3. Overprøver faglig skjønn – dreper eierskap og engasjement
4. Kan føre til «gaming» - «når måloppnåelse blir viktig starter teateret»
5. Fører til kostbart byråkrati
6. Gjør oss «blinde» (inattentional blindness) "You will not see what you don't expect to see"

...over til Brekkeby; En grunnleggende kompleks problemstilling!

Fra målsettingene i Brekkeby: "...forbedre de kommunale helsetjenestene gjennom



Klientene har ulike behov, slik at det er viktig å bruke tilstrekkelig tid på hver enkelt og derved drive forebygging og selvhjelp fremfor lindring. Fungerer det? Det viser seg at det gir langt høyere klienttilfredshet, klientene beholder førligheten lengre og det gir langt høyere medarbeidertilfredshet.

digitalisering". Er det sikkert at dette er et digitaliseringsproblem? Og er det sikkert at kommunens målsetninger vil føre til den best mulige løsningen?

Amsjø introduserte så «Buurtzorg-modellen» utviklet av Jos de Blok i Nederland. De leverer hjemmehjelp-tjenester i små, lokale, tverrfaglige team på maksimum 12 personer. Dette utnytter pleiernes helt naturlige motivasjon. Klientene har ulike behov, slik at det er viktig å bruke tilstrekkelig tid på hver enkelt og derved drive forebygging og selvhjelp fremfor lindring. Fungerer det? Det viser seg at det gir langt høyere klienttilfredshet, klientene beholder førligheten lengre og det gir langt høyere medarbeidertilfredshet. Det er svært kostnadseffektivt (8 prosent overhead) grunnet selvstyrte grupper, og de vokser fort (7000+ ansatte i Nederland) og sprer seg (USA, UK, Sverige, Kina, Japan).

Amsjø hevdet at dersom man anvendte Buurtzorg-modellen i Brekkeby ville alle de definerte mål bli oppnådd, men han kom også med noen råd om å prioritere

målene bedre. De ansatte skal kjenne seg stolte av arbeidsplassen sin, og hverdagen til de over 70 skal preges av mestring, trygghet og sosial kontakt. Han anbefalte også å rangere interessentene bedre der han satte de ansatte i helseetaten først og deretter de eldre i aldersgruppen 70 – 100+ som har behov for et kommunalt helsetilbud. Hans tredje sett med råd var å bytte mentale modeller. Med dette mente han å unngå å se på dette som enda et «digitaliseringsprosjekt» og oppfordret til å våge å tenke nytt og bli inspirert av andre (som f.eks. Buurtzorg).

KLARLEGGING AV MYKE KOMMUNALE VERDIER

Tom Gilb, Gilb.com, fortsatte under tittel "Klarlegging av myke kommunale verdier". Han startet med å hevde at absolutt alle 'myke' interessent verdier, kan klarlegges mye bedre enn vi gjør i dag. Generelt er ambisjoner uttrykt som rene svada, og det er derfor absolutt behov for å definere disse mer konkret. Dette også for å legge til rette for at man kan ta ut gevinster umiddelbart. Han fortsatte med at interessent-analyse må gjøres mer grundig, dypere, og avsløre alle kritiske krav. Prioritering av hva man skal levere på kort sikt er basert på en stor mengde varierende ting, men det kan gjøres mye smartere enn i dag og gi verdi for kostnader mht risiko. Man behøver ikke store 'NAV moderniserings' prosjekter, man skal kunne levere nyttige, prioriterte, forbedringer tidlig og kontinuerlig. Kunnskap for å gjøre disse mer-avanserte ting er gratis tilgjengelig, men motivasjon for virkelig å forbedre disse ting er skuffende og vi trenger ledere var hans utsagn og

viste til sitt opplegg: The One-Page «Value Planning» Book. Han fortsatte deretter med å illustrere et planleggings oversiktsdiagram der en klassifiserer interessenter, mål og middel ved å først bryte det ned i enkeltfaktorer som er konkrete og forståelige.

Hovedinteressenter kan ha flere behov hver og som eksempel listet han opp:

- Eldre
- Helseetatens ansatte
- Kommunale helsetilbud
- Kommunale tjenester
- Kommunens ledelse osv.

Disse må så brytes ned i «hovedkrav» der han illustrerte dette for «Eldre» med følgende 5 forskjellige interessant «roller»:

- Dialogkvalitet
- Egenmestring
- Eldretrygghet
- Sosialkontakt
- Tjenestekvalitet

Der disse elementene brytes ytterligere ned slik at alt er mulig å klarlegge og kvantifisere. Hvorfor deler vi opp i «virkelighetens egenskaper» var Gilb sitt neste spørsmål, og ga deretter en del punkter for å illustrere dette. Det gir mye bedre og mer detaljert definisjon av myke verdier og en unngår tvetydighet med konkrete kategorier som alle fagfolk kan ha et forhold til og kontrollere. Vi kan velge de mest kritiske kombinasjoner og levere resultater tidlig (prioritering). En slik oppdeling muliggjør meget korte og billige forbedringsleveranser som også gir tidlig tilbakemelding og korreksjon både om tilfredsstillelse, om teknologi og om kostnader.

Gilb viste deretter til de neste elementene i systematikken ved å utdype elementer bryter ned «Tjenestekvalitet» til målbare elementer etterfulgt av identifikasjon av dagens tilstand og et ønsket fremtidig nivå gjennom forbedring. Deretter må en vurdere tiltak for å oppnå mål og hvilken kostnadseffekt har dette som input i en forenklet tiltaksvurdering der en prioriterer oppgavene. Han avrundet med å gå tilbake til hovedpoengene han star-



Tom Gilb



Paneldebatt

tet med og fastslo at «Absolutt alle «myke» interessentverdier kan klarlegges mye bedre enn i dag, og ved grundig interesseanalyse kan en gjøre bedre prioritering og smartere enn i dag».

STYRING AV ENDRINGSTILTAK MOT FINANSIELLE OG IKKE-FINANSIELLE (MYKE) MÅLSETNINGER

Hans Christian Benestad, Expertware, hadde valgt følgende overskrift på sitt innlegg: «Styring av endringstiltak mot finansielle og ikke-finansielle (myke) målsetninger». Det er et samspill mellom ansatte/organisasjon med teknologiske muligheter og sluttbrukerne som utgjør en helhet der ytelse over tid gjør at man når de overordnede målsetninger. Endringstiltak skal forbedre et eksisterende systems ytelser i retning av aktuelle mål. Ytelsesforbedringer som en konsekvens av tiltak kaller vi tiltakets effekt eller tiltakets nytte, og ytelsesforbedringer som virker over tid gir gevinster ifølge Benestad. Hvordan skal man ta hensyn til både myke og finansielle gevinster? En må både prioritere mellom endringstiltak for deretter å utarbeide og følge opp lønnsomhetsanaly-

ser. Han viste deretter til et opplegg der prosjekteier vektet gevinster for aktuelle endringstiltak relativt til hverandre. Fagsiden estimere deretter relative bidrag av effektmål mot gevinster for deretter å estimere relative bidrag av endringstiltak mot gevinster. Dette bidrar til at en kan regne ut relativ verdi av effektmålene der det er tatt hensyn til de myke verdiene også. Ved hjelp av tallfestede verdier for vektet nytte og kost kan en så regne ut nytt/kost forholdet og prioritere tiltakene innbyrdes. Det er således lagt grunnlaget for en «myk» lønnsomhetsanalyse der en så kan forutsette en inntjeningsperiode og estimere finansielle gevinster som forventes av ytelsesforbedringene hvor en også tar hensyn til myke gevinster.

INNLEGGENE BLE ETTERFULGT AV EN PANELDEBATT

Det var enighet om at det er viktig at offentlig sektor som kommuner/bydeler klarlegger deres målsetting slik at den er klar for alle og at effekten av tiltakene kan måles på en nøytral måte. Det ble nevnt en kartlegging i Sarpsborg der overflødige tjenester ble fjernet etter en enkel spørreundersøkelse samtidig som

Hans Christian Benestad



en del velferdsteknologi var tatt i bruk. Det er påvist en innsparing på 17,5 millioner fordelt over 3 år med til sammen 80 brukere. Det ble også påvist mere fornøyde brukere gjennom prosjektet. Det ble også påpekt at erfaringer fra Nederland viser at selvorganiserende team fungerer godt også i helsevesenet.

Generelt var det stor enighet om at de forskjellige måtene som ble omtalt rundt problemstillingen med innføring av velferdsteknologi kan gi gode effekter, men de må tilpasses den enkelte situasjon. En løsning som kan være bra i en kommune kan ikke automatisk gi samme gode resultat i en annen.

Prosjektoppstart

Du har ikke tid til å ha det travelt

Anmeldt av Tom Haugstad



Michel Esnault utga boken første gang i 2005. Han ble ferdig på NTNU i 1979, og har siden dette jobbet som rådgiver i prosjektarbeid og gjennomført kurs i hele Skandinavia. Han har undervist i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI og underviser nå på Universitetet i Agder. Boken kom i 2. utgave nå i 2018 og er en oppsummering av forfatterens erfaring som rådgiver og kursholder, og som foreleser ved universiteter og høyskoler.

Boken er skrevet for prosjektfolk som vil lykkes, og som ser viktigheten av å etablere prosjektet på en riktig måte. Forordet avsluttes med følgende utsagn: «Du har ikke tid til å ha det travelt – tenk før du starter».

Boken tar for seg hele prosjektfasen og starter med beskrivelse og definisjon av hva prosjektarbeid er. Selve prosjektoppstarten er viet et eget kapittel og likeledes prosjektlederens rolle og oppgaver. Hvorfor skal prosjektet gjennomføres og hva skal vi levere fra oss diskuteres i de to neste kapitler før etablering av prosjektgruppen og planlegging av prosjektet følger. Hvordan prosjektet skal følges opp og styres i det daglige følger deretter for så til slutt å avslutte prosjektet. Boken er velskrevet og engasjerende, og praktisk med mange nyttige tips. Den beskriver enkle modeller som er lett å forstå for alle, og gir derfor et godt innblikk i hva prosjektarbeid er med både utfordringer og en vellykket gjennomføring.

Selvledelse

Teori, forskning og praksis

Forfattere: Lars Glasø og Geir Thompson (red)



Det er hyggelig å kunne presentere en bok som omhandler «L»-en i prosjektledelse! Boken fokuserer på selvledelse, et viktig tema også i IPMA-sertifiseringen. Gjennom selvledelse skjer en bevisstgjøring og refleksjon over egen praksis. Man blir bedre kjent med seg selv, og får også bedre forståelse for andres væremåter og reaksjoner. Dette er viktig i all ledelse, også prosjektledelse.

Boken kom ut første gang i 2003, men er nå sterkt bearbeidet. Det har da også skjedd en sterk utvikling i lederes og medarbeideres roller på disse få årene. Ledere har fått større

kontrollspenn, og medarbeidere større ansvar og selvstendighet. Teknologiutviklingen gjør oss i stand til å bli mer effektive og mestre livet på egen hånd. I boken diskuteres det hvordan man kan ta regien i eget liv på viktige arenaer. Så langt viser forskning at selvledelse og selvledelsestrening kan føre til høyere effektivitet og økt trivsel blant medarbeiderne.

I den nye utgaven er det teoretiske og forskningsmessige grunnlaget for selvledelse fremhevet, samtidig som det praktiske fokuset er styrket med øvelser og praktiske eksempler. Hvert kapittel avsluttes med refleksjonsoppgaver, som man kan benytte til egen øvelse.



Per Arne Flatebø A-sertifisert

SERTIFISERING

Verdien av min A-sertifisering

Når kundene vet mer om prosjektarbeid enn noensinne må man passe på å ha noe å bidra med. Derfor valgte jeg å heve nivået på min egen sertifisering og bidra til at våre prosjekter holder internasjonale standarder.

AV **PER ARNE FLATEBØ**



Den viktigste utviklingen jeg har sett for prosjektledere, er at jobben blir mer globalisert. Akkurat som alt annet. Etter som det blir stadig enklere å snakke med folk fra hele verden og vi har mange møter over skype, er vi samtidig ute og besøker kundene oftere enn noensinne. Hadde du besøkt IFS for ti år siden, ville situasjonen vært det motsatte. Da hadde vi hovedsakelig sittet på kontoret. Heldigvis har vi nå utviklet en annen kultur, fordi vi har lært at kvaliteten på prosjektene blir mye høyere når vi er tilstede hos kunden.

Før kunne du gå inn i en brakkerigg og sitte der og jobbe isolert. Den typen prosjektarbeid finnes nesten ikke lengre. Dermed stilles det nye krav til hvordan man designer prosjekter. For programledelsen blir det derfor stadig viktigere å vite hvordan du jobber distribuert, og i globale team.

En annen viktig endring, er at det begynner å bli normalt i mange bedrifter å jobbe prosjektbasert. Dermed øker kunnskapen der ute om prosjektarbeid. Kundene stiller stadig høyere krav til hvordan prosjekter gjennomføres. Tett oppfølging og tydelighet i valg av metoder blir viktig.

Hvordan kan du holde en medarbeider som jobber langt borte, som våre utviklere på Sri Lanka motivert? Gjennom økt digitalisering må du sørge for å ha gode samarbeidsplattformer. Vi har medarbeidere i India og Sri Lanka som støtter de som jobber hos kunden. Det krever at du må ha en plan for hvordan du kan jobbe og kommunisere effektivt over store distanser.

HEVET LISTA

Min rolle består i å lede industrivertikalen for energi, bygg og anlegg (Energy and construction). Der har jeg øverste ansvaret for flere løsningsarkitekter og prosjektledere. IFS verdsetter ansatte som prioriterer å holde seg oppdatert. Jeg hadde allerede IPMA nivå B fra 2007, resertifisert i 2012. Men da forespørse-len om fornyelse av sertifisering kom

etter fem år, ville jeg gå videre. Jeg ønsket å vite hvordan jeg og IFS målte oss mot det som er standard ellers i bransjen på et internasjonalt nivå.

Siden jeg har ansvaret for andre prosjektledere i organisasjonen, valgte jeg derfor å heve lista på mitt eget nivå. Det var hovedgrunnen til at jeg satt A-sertifisering som mitt neste mål, som er det høyeste sertifiseringsnivået.

I møter med kunder som har bedre kunnskaper enn deg, og du ikke er orientert om hvilke krav som finnes ute i industrien, har du en utfordring i diskusjonene om prosjektmetode. Da klarer du ikke å komme frem til en god leveransemodell. Derfor er det viktig å ha en topp sertifisering.

IPMA A har en svært omfattende og krevende prosess for selvsertifisering. Målet mitt var å gjennomgå hvordan man jobber som programansvarlig, og hvordan kunder kan stille krav til IFS' prosjektmetode. Den støtter nå kravene til både IPMA og PMI.

Fra 2016 til november 2017, har jeg brukt mye av min fritid til å lese meg opp på teorien, utarbeidet en case-rapport og evaluert mine egne resultater, før jeg avsluttet med en fire timers eksamen hos Norsk sertifisering AS i Oslo, samt en egen muntlig eksaminering der jeg møtte eksaminatorer med samme erfaring som meg selv. Spesielt denne siste delen av sertifiseringen var nyttig og givende. Jeg ble utfordret på samme måte som våre gode kunder utfordrer oss. Og under eksamineringen gikk det på å gi gode svar, på samme måte som kundene våre ønsker og sikre gode leveranser.

STERK SATSING PÅ PROSJEKTLEDERFAGET

Skal man utvikle seg som prosjektleder, er det viktig at arbeidsplassen legger til rette for det. Når jeg diskuterer hvordan vi skal bli bedre sammen med teamet i arbeidssituasjonen, kan jeg nå velge og bruke IPMA som inspirasjonskilde.

Vi har et prosjektlederforum som møtes jevnlig, som har til hensikt å dele erfaring og innsyn i metodikk. Med vår karrieremodell i IFS motiveres prosjektledere til å velge en eller annen form for sertifisering. Alle som kommer inn i organisasjonen får opplæring i «IFS Implementation» og blir en del av dette forumet. Inkludert månedlige oppdateringer, skype-møter og seminarer.

Du blir ansatt som junior eller senior. Og gjennom de erfaringer du bygger opp, ender du opp med å bli en «lead» eller «principal». Målet til IFS er at du skal ha karrieremuligheter innen prosjektlederfaget, og utviklingsmuligheter som lar deg avansere over tid.

Forumet møtes en gang i måneden, der rundt 70 prosent av møtene foregår over skype. I snitt er det 20-30 personer som deltar hver gang fra hele IFS Scandinavia. Vi har også samlinger innen industriområdene hvert halvår, for prosjektlederne og løsningsarkitekter. Under en av mine egne team samlinger for dem i København, handlet det om å jobbe bedre med prosjektdeltagerne våre, som blant annet sitter i teamene på Sri Lanka og India. I siste møte utfordret jeg dem på hvordan vi sammen med selgerne våre kunne bli enda bedre på å møte våre kunder og levere prosjektene de selv ønsker. Det er viktig å levere god business case til våre kunder.

PROSJEKTLEDERNES VERDI

Jeg pleier litt spøkefullt å si at "Du blir ikke forfatter av å installere Word på datamaskinen din". Du må ha kompetanse på verktøyet du har kjøpt fra oss. Det er her prosjektledernes verdi kommer inn i bildet. Ved å forklare kunden hvordan de best kan utnytte systemet vi har levert. Skal kunden få gode muligheter må prosjektet leveres på en likeverdig god måte, IPMA-temaene er en inspirasjonskilde for dette.

I dag er derfor svært få som kjøper ERP-systemer uten å ta med konsulentkompetansen i tillegg. Enten fra IFS, eller fra

en av våre partnere. Vi har derfor jobbet mye de siste årene med å legge til rette for et godt partnersamarbeid. Et av de viktigste kriteriene for suksess er å være transparent i leveransen.

I energibransjen benytter de aller fleste et ERP-system. Der vet aktørene hva de trenger, og samtidig hvilke muligheter og begrensningene systemene har. Enten det er netteiere, kraftprodusenter, olje eller gasselskaper, har alle fokus på årets tema: Digitalisering.

Innen bygg og anlegg er det et klart ønske om å gjøre mer. Her mener vi at vi har kompetanse til å levere merverdi for kundene. Kundene vet hva de vil ha og søker etter de rette partnerne som kjenner til bransjens satsning. Når de velger oss, er det en bekreftelse på at vi har

noe å tilby. Jeg tror det skyldes kombinasjonen av produktet, fokus leveransemetode og kompetanse under leveringen. Vårt produkt, våre folk, partnere og vår leveranse skaper tilsammen en katalysator for kundene.

ERP-systemer er ikke som de var før tusenårsskiftet. Da var det mer som en blackbox, hvor diskusjonene ofte dreide seg om at vi kunne sende elektro-

niske fakturaer og ivareta transaksjoner historisk.

I dag snakker vi med kundene om hvordan man kan tolke big data, knytte oss opp med IoT, og rett og slett: Hvordan kunden kan gjøre sin egen prosess mer effektiv. Derfor tok jeg ansvar for min egen kompetanse, det mener jeg min IPMA A sertifisering har bidratt til. Det er noe man må være tydelig på i arbeidslivet.

PER ARNE FLATEBØ

Fra: Nøtterøy

Stilling: Industridirektør i IFS Scandinavia

Fagfelt: Energi, bygg og anlegg

Utdannelse: Master of management ved BI Norwegian Business School

Sertifisering: IPMA nivå A





UNDERSØKELSE

Mediebruk i prosjekt

God informasjonsflyt er helt avgjørende for et vellykket prosjekt. Derfor er det interessant å se nærmere på hvilke medier som blir benyttet når prosjektdeltakere kommuniserer med hverandre.

AV **TORBJØRN BJØRVATN OG ANDREAS WALD, HANDELSHØYSKOLEN VED UIA**

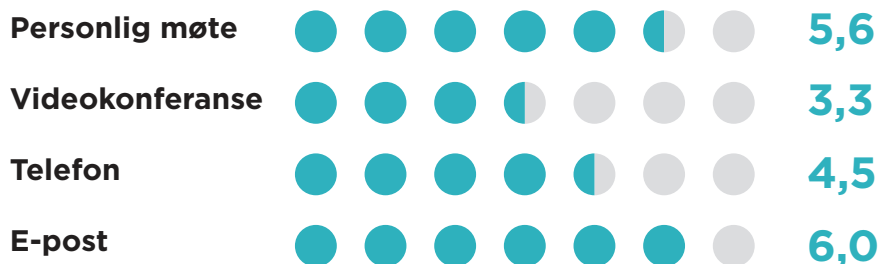


I innenlandske prosjekt er e-post den vanligste måten å kommunisere på. E-post har flere fordeler: Den krever ikke svar i sanntid, noe som gjør det mulig å lese og besvare meldinga når det passer mottakeren. E-post er skriftlig og lar deg dermed spore, dele og dokumentere samtalehistorikken. Ved hjelp av vedlegg kan du utdype innholdet i teksten med regneark, presentasjoner, kart, bilder, video osv. E-post kan brukes til både formelle og uformelle meldinger.

I det innenlandske utvalget vårt fikk e-post en gjennomsnittlig poengverdi på 6,0 av 7,0 mulige.

På andreplass følger *personlige møter* med 5,6 skalapoeng. Direkte, personlig kontakt er den «rikeste» kommunikasjonsformen. Forskere har påpekt at personlig kontakt egner seg for kompliserte samtaler, f. eks. til forhandlinger og i utviklingsprosesser når man er avhengig av hyppige, raske og direkte tilbake-

meldinger fra hverandre. Andre forskere legger vekt på at «rike» media er viktige når menneskene er ulike, f. eks. har ulik utdannelses- og yrkesbakgrunn eller kommer fra ulike organisasjoner. Dette er en vanlig situasjon i mange prosjekt og en kilde til misforståelser og ergrelse. Selv om personlige møter kan være tidkrevende og dyre å få i stand, særlig i større, desentraliserte prosjekt, er den rike kommunikasjonen nødvendig. Som vi ser, utfyller e-post og personlige møter hverandre. Mens personlige møter er «rike», er e-posten et «slankt» medium. Kunsten er å balansere de to. For mange personlige møter er å sløse med både tid og penger. For lite personlig kontakt kan føre til glipper og dårlig samarbeidsklima.



Mediebruk i innenlandske prosjekt. «1» = Aldri brukt, «7» = Svært hyppig brukt.

NEST BEST

Det er et stykke ned til de nest vanligste kommunikasjonsmediene. *Telefon* får 4,5 skalapoeng. Telefonen er synkron (i sanntid), og lar deg derfor utveksle kja-

**FAKTA**

Undersøkelsen bygger på 285 prosjekt i inn- og utland. I alt ble det hentet inn svar fra respondenter i 32 ulike land. Samlet har disse prosjektene deltakere fra 86 land og operasjoner i 72 land. Prosjekt både i næringsliv og offentlig sektor er tatt med. Forskingen er gjennomført i 2017 og 2018 av Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder ved professor Andreas Wald og doktorgradsstipendiat Torbjørn Bjorvatn.

ppe beskjeder. Likevel er den mindre rik enn personlige møter. All den tid du ikke ser samtalepartneren, går du glipp av ansiktsmimikk og kroppsspråk, noe som forringer kommunikasjonen. Særlig når saken det gjelder, er komplisert, eller når du og din samtalepartner ikke er sam- snakka eller på bølgelengde, kan telefonen oppleves som utilstrekkelig. Klart lavest popularitet har *videokonferansen*, med bare 3,3 skalapoeng. Det betyr at videokonferanser blir brukt i noen grad, men på ingen måte hyppig i forhold til de andre mediene. Det er interessant å spørre seg hvorfor. Tross alt innbefatter mange videokonferanse-program både synkrone og asynkrone funksjoner, de er billigere og mer tidsbesparende enn personlige møter og mediet er rikt: du både ser og hører folkene du snakker med, og rapporter, regneark og presentasjoner kan enkelt vises på skjermen og drøftes. Man kan bare spekulere på om de videokonferanse-løsningene som fins, er for kompliserte eller for lite brukervennlige til å bli populære i prosjekt. Eller det kan tenkes at videokonferanser er et blandingsprodukt og dermed oppfattes som en nest beste løsning.

FAKTORER

Forskningen skiller mellom ulike faktorer som påvirker våre medievalg. Tre av de viktigste er *budskap*, *formål* og *relasjoner*. Med et komplisert budskap som krever forhandlinger mellom veldig ulike mennesker bør du velge et rikt medium, f. eks. et personlig møte. Med et enkelt budskap som ikke krever tilbakemelding til en person du kjenner godt vel-

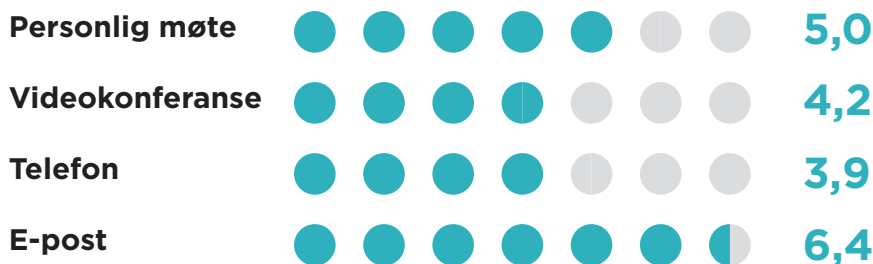
ger du et slankt medium, f.eks. e-post. Likevel viser forskningen at mediebruken i praksis ikke alltid stemmer med disse antakelsene, og man arbeider derfor videre for å forstå hvordan prosjektgrupper og andre arbeidslag egentlig snakker sammen.

De siste årene har den teknologiske revolusjonen og globalisering skapt store forandringer i næringslivet og på arbeidsplassene. Prosjektdeltakere sitter ofte på helt ulike steder, gjerne spredt over hele kloden. Dette åpner opp for nye problemstillinger knyttet til kommunikasjon innad i prosjektet. Hvordan påvirker kulturforskjeller samarbeidet i ei internasjonal prosjektgruppe? Og ulike morsmål? Det er ikke alltid engelskkunnskapene er like gode muntlig og skriftlig. Vi har vel alle vært ute for at dialekter og aksenter kan gjøre det vanskelig å forstå en utlending, og for dem å forstå oss. Vi skal ikke lenger enn til våre naboland i Skandinavia og Europa før kulturforskjeller kan spille oss et puss. Beveger vi oss enda lenger ut i verden, blir forskjellene enda større.

INTERNASJONALE PROSJEKT

På Universitetet i Agder har vi de siste årene sett spesielt på kommunikasjon i internasjonale prosjektgrupper. Utfordringene blir ofte spisset i et internasjonalt prosjekt: Man er avhengig av å samarbeide tett, og hele gruppa må trekke i samme retning. Budsjett, frister og kravspesifikasjoner stiller høye krav til effektivt samarbeid. Samtidig er prosjektgruppa satt sammen av folk fra ulike land, fra ulike selskaper, med ulik erfaring og faglige kvalifikasjoner, av og til også med ulik yrkesbakgrunn. De geografiske avstandene kan være store. På toppen av det hele kommer språk- og kulturbarrierer. God kommunikasjon og riktig bruk av kommunikasjonskanaler er nøkkelen til suksess i prosjektet. Tall fra vår spørreundersøkelse i fjor dokumenterer hvordan internasjonale prosjektgrupper kommuniserer internt.

Det viser seg at internasjonale prosjekt bruker medier på en annen måte enn innenlandske. E-post er av enda større betydning. Personlige møter er fortsatt viktige, men blir benyttet sjeldnere enn



Mediebruk i internasjonale prosjekt. «1» = Aldri brukt, «7» = Svært hyppig brukt.

i nasjonale prosjekt. På tredjeplass kommer videokonferanse og på sisteplass telefon. Geografiske avstander kan forklare den lavere hyppigheten av personlige møter. Men de øvrige resultatene er interessante. For det første, e-post er den mest brukte kommunikasjonsformen i begge typer prosjekt. Men den er aller viktigst i internasjonale prosjekt.

FORKLARINGER

Her kan praktikere ha vel så gode forklaringer som forskere. Men språk- og kulturforskerne har sine svar klare: E-post er den foretrukne kontaktformen der det er språkproblemer. Det er fordi et skriftlig, asynkront medium gir mottakeren god tid til å lese, oversette og forstå budskapet. Det gir ham også tid til å sammenfatte sitt svar på et språk han ikke mestrer så godt. Dessuten er e-post et enkelt – «slankt» - medium. Det betyr at det er mindre forstyrrelser rundt budskapet (fakter, tonefall, kroppsspråk osv. som kan virke forvirrende).

Men det fins også en motstridende tendens. Mens språkbarrierer kan overvinnes gjennom bruk av «slanke» medier, krever kulturforskjeller et «rikt» medium. Det er fordi vi er avhengige av et mest mulig fullstendig bilde for å kunne tolke avsenderen og hans budskap. Ansiktsuttrykk, geberder, kroppsholdning, blikk – alt er viktig. Av den grunn er direkte personlig kontakt viktig i møte med andre kulturer. Personlige møter gir dessuten kommunikasjon i sanntid. I prosjektet kan det være avgjørende. Man får mulighet til å oppklare misforståelser umiddelbart gjennom å utveksle korte, raske og hyppige replikker med de andre deltakerne. I en internasjonal forhandlingssituasjon eller planleggingsmøte blir dette tydelig. Hver av sidene sender kompliserte meldinger til hverandre som krever gjensidig forståelse, felles bearbeidelse og til slutt enighet. For å overvinne kulturgapet kan personlige møter være det eneste riktige. Av statistikken i Tabell 2 ser vi at selv om det kan være vanskeligere å få til personlige møter i et interna-

sjonalt prosjekt, er likevel denne formen for kontakt utbredt.

Videokonferanser havner på en tredjeplass i internasjonale prosjekt. Det er sannsynligvis et uttrykk for at den personlige kontakten er viktig, men at man bruker et nest beste alternativ for å spare tid og penger. På sisteplass kommer telefonen. Telefonen er uformell og «slank» og egner seg best til samtaler mellom to som kjenner hverandre godt, som arbeider tett sammen, og som har et felles arbeidsspråk de begge behersker. Alle som har prøvd å føre en telefonsamtale med en ukjent person på et fremmedspråk man ikke helt mestrer, vet hvor ubehagelig det er.

OPPSUMMERING

Vi kan summere opp disse resultatene slik: I både nasjonale og internasjonale prosjekt er e-post den vanligste kommunikasjonsformen. Deretter følger personlige møter. Vi antar at dette er fordi disse to formene utfyller hverandre så godt. Imidlertid er det tydelige forskjeller på måten vi kommuniserer på i innenlandske og internasjonale prosjekt. Språk- og kulturulikheter krever at vi tar høyde for et mer krevende kommunikasjonsregime i internasjonale prosjekt. Teknologiske hjelpemidler gir oss stor fleksibilitet i å operere over landegrensene. Samtidig krever forskjeller i språk og kultur at vi velger våre kommunikasjonsmidler med stor omhu.



ANDREAS WALD

er professor i strategi på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Han har en mastergrad i statsvitenskap og Business Administration fra Universitetet i Mannheim (Tyskland). Han fullførte doktorgraden ved samme universitet, og fulgte opp med en Habilitation (venia legendi) i Business Administration ved EBS Universität für Wirtschaft und Recht i Wiesbaden (Tyskland). Hans forskningsaktiviteter er knyttet til midlertidige organisasjoner, organisasjonsnettverk og innovasjon.



TORBJØRN BJORVATN

er doktorgradsstipendiat på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Han har en mastergrad i International Business fra Norges Handelshøyskole i Bergen. Før han begynte på doktorgradsløpet, arbeidet han i en årrekke i internasjonale prosjekt med base i Norge og i utlandet. Torbjørn Bjorvatns forskning er knyttet til prosjekt som midlertidige organisasjoner.



NORDNET
i arbeid



Theodor,
Island



Thor, Island



Russisktalende delegater

NORDNET

IPMA-møter i Berlin

NFP er som kjent medlem av IPMA (International Project Management Association) og tilhørende underorganisasjoner som bl.a. NORDNET. Mesteparten av uke 12 var avsatt til internasjonale møter, og her er et lite innblikk i det som skjer.

AV **TOM HAUGSTAD, NFP**



NORDNET består av alle de nordiske og baltiske lands foreninger og avholder styremøter i forbindelse med de halvårslige IPMA CoD møtene. I tillegg til fysiske møter benyttes også Skype til både møter og webinar. Møtet benyttes til gjensidig oppdatering av nyheter og utvikling innen det enkelte land som f.eks. organisasjon og medlemsmasse, arrangementer (som vi også hjelper hverandre å arrangere/skaffe forelesere) og sertifisering. IPMA sertifiseringen har gjennomgått en total oppdatering slik at den nå dekker både prosjekt-, program- og porteføljeledelse i henhold til den «nye bibel» ICB 4.0. I Norge tilbys denne sertifiseringen på engelsk eller norsk fra januar 2018, og det synes som de nordiske land er blant de land som har kommet best i gang i henhold til nytt oppsett. Det er en ganske omfattende jobb å oppdatere assessorene i henhold til dette, men der er Norge godt i gang.

Selve NORDNET-avtalen er under oppdatering der det sentrale punktet er å klargjøre hva vi egentlig vil oppnå med NORDNET-samarbeidet. Således gikk mye av tiden til å diskutere «Vision and Mission», og vil forhåpentligvis bli avsluttet ved neste møte.

IPMA CoD (IPMA Council of Delegates) er IPMAs «hovedforsamling» og møtes to ganger i året. Viktige elementer i disse møtene foruten utveksling av erfaringer og trender, eroppdatering av lover og regler og etablering av spesielle komiteer. Det ble således opprettet tre slike i Berlin: Advisory-, Finance- og Ethics Committee. Alle med 5 medlemmer med god internasjonal spredning. Det er mange ildsjeler som bruker mye tid over mange år for IPMA, således ble 3 personer utnevnt til «Honorary Fellowship».

Det er også tid for gjennomgang og diskusjon om strategier og håndbøker i tillegg til behandling av søknader fra nye land som ønsker å bli tatt opp som medlemmer. De må først gjennom en periode på ca 2 år som «Transitional Association» med et utviklingsprogram som de planlegger selv. Først når dette er fullført og godkjent av IPMA vil de bli tildelt fullt medlemskap med stemmerett. Georgia og Montenegro ble således tildelt «Transitional Membership» og totalt antall medlemsland er derved nå 70 spredd over hele verden.

Kommende møter og konferanser fastlegges år i forveien og informasjon om disse finnes på NFPs og IPMAs hjemmesider.

Association for Project Management (APM) er den største foreningen for teknisk personell i UK. De ønsker et samarbeid med bl.a. NFP, og vi hadde således et eget møte for avklaring av muligheter. De er i ferd med å etablere «The Chartered Body for the Project Profession» og åpner også for norske til å kvalifisere seg til medlemskap. Informasjon om dette vil bli gjort tilgjengelig på NFPs hjemmeside. Likeledes har de en katalog med diverse publikasjoner og bøker innenfor temaet prosjektledelse. Disse vil også bli gjort tilgjengelig vi NFPs hjemmeside.

IPMA Registration of Education and Training in Project Management er etablert som et middel til å kvalitets sikre kurs i henhold til IPMA standarder når det gjelder kvalitet på innhold. Dette arbeidet ledes av Morten Fangel i den danske foreningen Dansk Projekt Ledelse, på vegne av IPMA. Registreringen er knyttet opp mot sertifiseringskravene, og er nå således oppdatert i henhold til den nye «ICB4 Competence elements». Det ble avholdt et separat møte for å gjennomgå de oppdaterte kravene samt å diskutere forståelse av registreringssystemet. Det er til nå 17 medlemsland som har en slik registrering, deriblant de skandinaviske land.



Mat må man ha



Fullsatt sal på konferansen

Digitalisering i og av prosjekter, evolusjon eller **revolusjon?**

Første del fra konferansen Prosjekt 2017 sto omtalt i utgave 1 mars 2018. Her følger del 2.

AV TOM HAUGSTAD, NFP





EN PROSJEKTHVERDAG I ENDRING. DET KREVER KONTINUERLIG FORBEDRING. HVORDAN KAN DERE LYKKES MED FORBEDRINGSTILTAK

Under dette temaet var **10-10 systemet** for prestasjonsmåling i norsk BAE-næring gjennomgangstema.

Jan Alexander Langlo, Sintef, Prosjekt Norge og Bygg21 (mange hatter) innledet om målrettet forbedringsarbeid på **prosjektnivå**. Målsetninger har vært å teste ut om prestasjonsmåling har noe for seg for den norske BAE-næringen, og at det kan være et viktig verktøy for å drive målrettet og systematisk forbedringsarbeid samt øke bevisstheten omkring nytten av prestasjonsmåling i de deltagende bedriftene. Prosjektet har vært finansiert av Bygg21 og egeninnsats fra alle deltagende organisasjoner, og var aktivt i perioden 2013-2017. Systemet er et verktøy for benchmarking, og måler hvor godt fysiske prosjek-

ter gjennomføres – sammenliknet med andre prosjekter. Hvert prosjekt kan måles i inntil fem ulike faser. Konklusjoner fra måleprosjektet kan oppsummeres slik; «*Prestasjonsmåling er en utmerket katalysator for systematisk og målrettet forbedringsarbeid – bygger kultur, verdier og holdninger. Forbedringsarbeid er essensielt for å øke omstillingsevne og konkurransekraft*».

«Hvordan bruke 10-10 til systematisk og målrettet forbedringsarbeid på **virksomhetsnivå**? Dette var utgangspunkt for innlegg av **Ingrid Bjørnsrud**, Statnett. Statnett bruker verktøyet aktivt og ønsker flere norske/nordiske bedrifter å sammenligne seg med og for å dele erfaringer. Konsernledelsen følger opp at målingene gjøres ved at antall målinger rapporteres inn. I Statnett er målet 20 rapporter pr 2017. På sikt ønsker Stat-



Jan Alexander
Langlo

nett å foreta målinger av alle prosjekter ved 3 faseoverganger; Investeringsbeslutning, Oppstart gjennomføring og Overlevering.

Ledelsen får også svar på enkeltspørsmål fra f.eks. projektering:

- Leveransen fra projektering var fullstendige og nøyaktige
- Leveranser fra projektering i rett tid
- Kunden var fornøyd med leveransen fra projekteringen

Ved medarbeidersamtaler spørres det også om prosjektet og prosjektledelsen var klare på mål og prioriteringer og om informasjonsflyten i prosjektet var tilstrekkelig og effektiv. Bjørnsrud oppsummerte med at dette er nyttig! For prosjektene oppnås en realitetsorientering og danner grunnlag for forbedringer. For linjeledelsen er dette oppfølgingstema og gir en tendens i hvordan prosjektene presterer. For eier ser hvordan Statnett-



Bjørn Andersen

prosjekter presterer i forhold til eksterne prosjekter. Hun avsluttet med at dette til sammen gjør Statnett bedre til å utvikle og gjennomføre prosjekter.

Neste innleder var **Bjørn Andersen**, NTNU og Prosjekt Norge med tema «Hvordan bruke data fra 10-10 til mer detaljerte analyser på **bransje- og samfunnsnivå?**» Andersen startet med å identifisere hvilke typer analyser som kan gjøres med data fra 10-10 og med hvilke data som kan anvendes. Dette kan f.eks. si noe om prestasjonsnivå i norske prosjekter for ulike forhold, og se etter systematiske forskjeller mellom prosjekter med ulike karakteristika. Han gjennomgikk flere eksempler på korrelasjoner mellom kostnadsvekst og ulike typer endringer i prosjektene, og forskjeller i prosjekter med forskjellige kontraktsformer. Et resultat var f.eks. bruk av innleid arbeidskraft i byggefasen der flertallet av fagarbeiderne kom fra underleverandører ga svakere resultat bl.a. på kvalitet. Andersen konkluderte med at porteføljeanalyser på virksomhetsnivå er i stand

til å gi mye relevant informasjon som f.eks. posisjon i forhold til benchmarks, fellestrekk i god/dårlig prestasjon, utvikling over tid, osv.

Jan Alexander Langlo fulgte opp med tema «Hva sier forskningsfronten? **Hva er neste skritt?** Prestasjonsmåling og prestasjonsforbedring er trolig den enkleste og mest motiverende veien til økt konkurransekraft. Det handler om prosesser satt i system, ikke verktøyet i seg selv sa Langlo i sin oppsummering. CII 10-10 er et web-basert system som er enkelt å ta i bruk. En kommer raskt frem til en løsning samtidig om en måler egne prestasjoner mot resten av verden og mot andre norske prosjekter eller mot egen portefølje av prosjekter. Langlos hevdte videre at vi har en unik mulighet som bygg- og anleggsnæringen (og prosjekttrettet virksomhet i Norge) bør benytte. Det etableres således en kunnskapsarena «Nordic 10-10» som etableres vinteren 2017/2018. Dette har støtte fra Norges Forskningsråd og har oppstartsmøte 12. desember avsluttet Langlo.

DIGITALISERING I OG AV PROSJEKTER; BETYDNING FOR VIRKSOMHETEN? HVILKE FOKUS MÅ EIERNE HA?

Ove Fredheim, Telenor fortalte om «**Digitalisering – hva betyr det for virksomhets og eierstyring?**» Telenor har endret seg i 160 år, og det skal vi fortsette med hevdet Fredheim. De har et videreutdanningsprogram for 7 000 ledere i samarbeid med INSEAD for å møte utfordringene med en stadig mer ukjent fremtid. Digital Expertise Programme samler de ansatte både til forelesninger og nettbasert læring. De viktigste digitale satsningsområdene er samlet «Smart Digital» og inkluderer bl.a. eHelse, Smarte Bygg, Smarte byer og kommuner som via skytjenester kan samarbeide og utfylle hverandre i f.eks. systemet for trygghetsalarm TRYGGI. Dette er en integrert løsning som inkluderer eldre som er hjemme, pårørende og hjemmesykepleie koblet til et medisinsk responscenter. Et vesentlig element i utvikling av systemet var en prosjektmetodikk der brukeren var i sentrum. Det er vesentlig

med et godt nettverk og partnerskap mellom berørte parter i et slikt prosjekt.

«Nyttestyring og viktigheten av den gode kunde» var overskriften til **Magne Jørgensen**, HIT-nettverket/Simula. HIT står for «Hovedstadsområdets nettverk for IT-ledelse og styring» og Jørgensen orienterte om sine funn ved flere undersøkelser både offentlig, privat og ved Outsourcing. Mønster for suksess var: Vellykkede prosjekter kombinerer hyppige leveranser til produksjon, fleksibelt omfang, nyttestyring underveis og per time-aktige kontrakter. Prosjekter som lykkes med å levere god kundenytte kan oppsummeres slik:

- Bruker kontrakter som forhindrer "fastprisoppførsel" –som oftest løpende timer
- Har en kunde med kompetanse til å velge og styre kompetente leverandører og enkeltressurser (og som har mindre fokus på pris)
- Har fleksibilitet i omfang (ikke bare må-funksjonalitet)
- Bruker smidig utvikling med hyppige leveranser til produksjon –Støttes av gode prosesser for effektiv testing
- Har en kunde som (minimum) er sterkt involvert i planlegging av nytte og nyttestyring underveis
- ...og -selvsagt –har et godt "business case"

«Så hva nå? Hva er neste steg for eierstyring?» Dette var tema til **Anne Live Vaagaasar**, BI og ProsjektNORGE. Det er avgjørende for prosjektsuksess å ha aktive og kompetente eiere. Dette er særlig viktig for realisering av effektene! Startet Vaagaasar med. Vi vet for lite om hvordan vi skal få god sammenheng mellom de strategiske målene man vil nå med prosjekter og styringspraksisene man har. Hvordan kan og bør prosjektene balansere tillit og kontroll? Vi er i skjæringspunktet mellom innovasjon og utprøving – hvordan skal vi styre for å nå prosjektmål og lykkes med realiseringen av gevinster? Dette var avslutningsspørsmålet til Vaagaasar.

DIGITALISERING OG UTVIKLING I BAE-BRANSJEN. HVORDAN OVERFØRE KUNNSKAP OG LÆRE PÅ TVERS AV BRANSJER?

«Prosjektledelse og Prosjektstyring. Hvordan står det til med Prosjekt Norge?» Metierundersøkelsen 2017 var utgangspunkt for **Ragnar Ek**, Metier sitt innlegg. Norge har en enorm årlig prosjektportefølje på 550 mrd NOK, og vi er langt fremme mht. gjennomføring av prosjekter på en strukturert måte. Likevel lykkes vi ikke med å levere prosjektene iht kost, tid og/eller kvalitet, og prosjektene realiserer ikke ønskede effekter. Resultater vedørende de ulike prosjektledelsesprosessene viser at vi er ganske gode på tradisjonelle elementer som kostnadsstyring og planlegging, men dårlige på usikkerhetsstyring og gevinstrealisering. Kompetansebygging bør derfor styrkes på disse områdene. Av enkeltårsaker til at prosjekter ikke lykkes er uklare mål og krav det største elementet. Hele undersøkelsen kan lastes ned fra www.metier.no.



Ragnar Ek

«Kan BAE-bransjen lære ferdigstillelse og digitalisering fra olje- og gassbransjen?» var utgangspunkt for **Jon Morten Mo**, Statsbygg som med sine 20 år innen ferdigstillelse i Aker/Kvæerner har bred erfaring fra området. Ferdigstillelse og systemutprøving er et gjennomløpende ansvar fra tidlig prosjektering til ferdig testet anlegg hos kunde. Dette arbeidet foregår både på landanlegg og på installasjoner offshore. Denne tenkningen må



Jon Morten Mo

også anvendes i BAE bransjen for å sikre overlevering av et ferdig testet bygg der status ved overlevering er kjent og overleveringen formaliseres. Han fremhevet viktigheten ved å ha en BIM modell der utstyret «Tagges». BIM integreres og brukes til visualisering på byggeplassen og overfører data til Pims365 (verktøy fra oljeindustrien som tilpasses Statoil) som benyttes som ferdigstillelsesverktøy.

Ragnhild Kvålshaugen, BI snakket om «Digitalisering – arbeidsprosesser og teknologi må gjensidig forsterke hverandre». En fullstendig digital byggenæring i 2025 er en uttalt ambisjonen. Det forventes høye gevinster som bl.a. en 33% kostnadsreduksjon, 50% lavere klimagassutslipp, 50% raskere prosjektgjennomføring. Dette tilsier at BAE-næringen står foran et gigantisk endringsprosjekt der vi må dele erfaringer på tvers av prosjekter.

Ragnhild Kvålshaugen





Som et konkret eksempel på digitalisering er bruk av robotboring på en byggeplass som tar informasjonen rett fra BIM-modellen og derfor kan bore om natten mens byggeplassen er tom for folk. BI har startet et forskningsprogram Digi-Build sammen med Sintef og Backe-gruppen for å kartlegge hele endringsprosessen som trengs.

Walter Qvam, Toppindustrisenteret hadde innlegg i plenum med tittel «**Nye digitale disipliner. Hvilke samhandlingsmuligheter åpner de?**» Regjeringen er medlem i DIGITALNORWAY-Toppindustrisenteret, og senteret er utnevnt til sekretariat for regjeringens digitale strategiprosess, DIGITAL2021. Hovedoppgaven er å utvikle og spre digital kompetanse over hele landet og drive digitaliseringsprosjekter på tvers av selskaper og bransjer i samspill med myndighetene. Qvam snakket om «Augmented Reality» som verktøy og Digitale tvillinger som etter hvert vil snu opp-ned på mye av prosjektgjennomføring. Rollene vil forandres mye over de neste 10 årene, men prosjektteamet vil fortsatt være kjernen avsluttet Qvam.

«**Digitalisering – fra «hype» til implementering i Norges største industriprosjekt**»

med utgangspunkt i Johan Sverdrup-prosjektet ga **Trond S. Meling** oss et innblikk i fremtiden med bruk av sensorteknologi og digitale muligheter for feltet som designes for en 50 års levetid. Han fortalte om Aker Solutions «KBeDesign» med automatisert engineering i 3D og analyser ved hjelp bl.a. av bruk av fult integrert datatvilling. Utstrakt bruk av sensorer som vil fortelle når vedlikehold og utskifting av utstyr skal finne sted der også dette i fremtiden kan utføres av roboter var noe av fremtiden Meling opplyste oss om.

«**Ledelse som magi: En nøktern veileder til et ambisiøst prosjekt**» var overskriften for **Jan Ketil Arnulf**. BI sitt humorfylte innlegg. Han startet med å spørre om vi egentlig trenger prosjektledere, og om de bidrar til prosjektet. Ledelse som begrep ble funnet opp med aksjeselskapet i 1850 og ifølge Kenning (som var guru på ledelse også i Norge på '70 tallet) definerte ledelse som å skape resultater gjennom andre. Ledere er avhengig av andre menneskers arbeid og samlede IQ fortsatte Arnulf. Når det gjelder personlighetstester om ledelse og HR viste han til at sammenhengene i spørreskjemaer henger sammen automatisk slik at algoritmer kan forutsi hva folk kommer til å svare. Han viste

resultat av tester som kom til eksakte samme resultat via datamaskin som faktisk undersøkelse. Mye er bygget på tradisjoner, og blind tro på tradisjoner kan føre galt av sted sa Arnulf og avsluttet med et meget gammelt kinesisk visdomsord:

- Terrenget er viktigst. Bruk bare kart dersom du ikke ser terrenget noenlunde tydelig.
- Hvis du ikke har noe godt kart, prøv å finne ut av det med folk rundt deg.
- Hvis dere ikke finner ut av det, så må du bare drive regelstyring
- Hvis alt annet svikter, følg tradisjonene.
- MEN: Blind tro på tradisjoner slipper kaoset til i universet.

Bjørn Andersen og Harald Nikolaisen foretok til slutt oppsummering etter en meget innholdsrik dag. Deres hovedpunkter var:

- Må ha en kompetent oppdragsgiver for å kunne utnytte en kompetent leverandør
- Hvordan skal vi best samle og dele tilgjengelig informasjon?
- Nye forretningsmodeller med samtidig engineering og bygging gir nye krav til kontrakter
- Ny teknologi – må også måle effekt av nye ting og modeller



NFP og DnD har gleden av å invitere til konferanse:

PRAKTISK PROSJEKTFLEDELSE 2018

Torsdag 14. juni kl. 8.30-16.00 i Høyres Hus, Oslo

Konferansen tar for seg utfordringer vi møter i en praktisk prosjekthverdag.

Ikke gå glipp av denne muligheten til å møte kollegaer og bransjefolk, utvide nettverket ditt og ta del i faglige diskusjoner.

I forbindelse
med konferansen
tilbyr vi et utvalg
sponsorpakker

Program for temamøter 2018

Våre temamøter avholdes normalt fredager kl 09-12. I tillegg avholder vi nettverksmøter sammen med DnD. Temamøtene er gratis for medlemmer, og koster kr 500,- for andre. Medlemmer får også rabatt på konferansen.

I 2018 kan vi by på følgende program:

Dato	Tid	Sted	Tema
04.05.18	09-12	Dr. Mauds gate 15	Endringshåndtering i prosjekter (Styring av omfang) Hva gjør vi når det koker rundt oss i prosjektene, samtidig som kunden og andre vil ha noe annet og noe mer hele tiden? Og vi skal i mål til tid og budsjett?
24.05.18	17-19	Dr. Mauds gate 15	Young Crew inviterer til møte Tema kommer senere
25.05.18	09-12	Dr. Mauds gate 15	Gevinstrealisering sammen med DnD Fokus på gevinster i prosjektgjennomføringen gir bedre gevinster
14.06.16	08-16	Høyres Hus, Oslo	Konferansen Praktisk Prosjektledelse 2018 Her får du del i andres erfaringer, samtidig som du får diskutert dine egne! En «aktiverende» konferanse du ikke må gå glipp av! Konferansen gjennomføres sammen med DnD
31.08.18	09-12	Dr. Mauds gate 15	Gevinstrealisering sammen med DnD Organisering for å oppnå ønskede gevinster
19.10.18	08-12	Dr. Mauds gate 15	Strategisk IKT-kompetanse hos ledere i fbm digitaliseringen i offentlig sektor
30.11.18	08-12	Dr. Mauds gate 15	Om industriprosjekter i Elkem Elkem gjennomfører en rekke industriprosjekter både i inn- og utland. Kom og hør om deres utfordringer!

Magasinet i elektronisk utgave

Du holder nå siste versjon av papirutgaven i hånden!

Vi digitaliserer, og neste utgave vil foreligge i elektronisk form.

Når utgavene foreligger, vil du få tilsendt en lenke til magasinet.

Du kan også laste magasinet ned i pdf-format. Dersom du har skrevet innlegg, får du lenke til ditt innlegg. Utgavene vil bli tilrettelagt for lesing på mobil. Vi håper dette vil oppleves som et fremskritt for våre medlemmer!



Vil du bli medlem?

Medlemsfordeler:

- Tilgang til et nasjonalt og internasjonalt faglig nettverk, med deltakelse fra ulike bransjer, hvor du både får, og selv kan formidle, tanker og ideer.
- Temamøter hvor aktuelle temaer presenteres. Du kan også ta initiativet til, eller delta i «Special interest Groups». Et medlem tar opp et tema han/hun ønsker å diskutere med likesinnede gjennom en eller flere samlinger.
- Får tilsendt magasinet Prosjektledelse 4 ganger pr. år. Her kan du også selv skrive artikler eller annonsere.
- Tilgang til bokomtaler av aktuelle bøker som er utgitt, med temaer innen prosjekt-, program- og porteføljestyling, samt kjøp av bøker til redusert pris.
- Tilgang til kurs, nasjonale- og internasjonale konferanser innen prosjektledelse til redusert pris.
- IPMA-sertifiseringen i 4 nivåer, til redusert pris.
- Young Crew – et eget nettverk for studenter og prosjektledere under 35 år, hvor unge kan møte likesinnede, og også få tilbud om mentorer fra det etablerte prosjektmiljøet gjennom NFP.

Hva koster det, og hvordan blir du medlem?

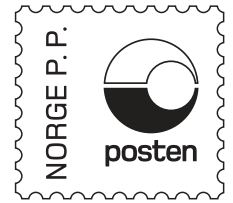
Medlemskategori	Pris/år 2018	Antall medl.
Personlig medlem	750,-	1
Honnør > 67 år	200,-	1
Young Crew/student	200,-	1
Bedrift - liten gruppe	7.500,-	5
Bedrift - medium gr.	10.000,-	12
Bedrift - stor gruppe	17.500,-	20
Spesialavtaler	>25.000,-	>30

Du kan bli personlig medlem eller bedriftsmedlem. For bedriftsmedlemskap er det ulike medlemskategorier, avhengig av hvor mange personlige medlemmer du ønsker.

Innmelding:

Gå til www.prosjektledelse.org eller send e-post til post@prosjektledelse.org

Du kan også abonnere på magasinet Prosjektledelse separat. Det koster kr 600,-/år.



Bli sertifisert som kompetent prosjektleder!

Som sertifisert prosjektleder får du et internasjonalt anerkjent sertifikat, et kvalitetsstempel på ditt lederskap. Velg mellom bedriftsintern sertifisering eller deltakelse i den åpne sertifiseringen. Kontakt: ipma@norsksertifisering.no

Sertifiseringskalender høst 2018

Sertifiseringstrinn	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå D
Åpent orienteringsmøte i Oslo (R)	30.08.2018	30.08.2018	30.08.2018	30.08.2018
Påmeldingsfrist (R)	06.09.2018	06.09.2018	06.09.2018	06.09.2018
Introduksjonsseminar (R)	10.09.2018	10.09.2018	10.09.2018	10.09.2018
Søknad med CV og egenvurdering (R)	05.10.2018	05.10.2018	05.10.2018	05.10.2018
Skriftlig prøve		17.10.2018	17.10.2018	17.10.2018
Tilbakemelding/ Assessorvurdering	05.11.2018	05.11.2018	05.11.2018	05.11.2018
Workshop			07.11.2018	
Innlevering av prosjekt- ledelsesrapport/caserapport	23.11.2018	23.11.2018		
Virksomhetscase (A)	10.12.2018			
Intervju	10.12.2018	06.12.2018/ 07.12.2018	08.11.2018	
Tilbakemelding til kandidat	17.12.2018	17.12.2018	30.11.2018	
Utstedelse av sertifikat (R)	19.12.2018	19.12.2018	19.12.2018	19.12.2018
(R) viser hvilke trinn som gjelder resertifisering				