

# Prosjektledelse

[www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)

Nr. 4 - Desember 2010

## Kunnskapsoverføring i skipsbyggingsprosjekter

Side 22-24

**Bruk av tidlig varsling i  
komplekse prosjekter**

Side 8-9

**Tala med bønder på bønders vis  
och med lärde på latin!**

Side 25

**Gå  
ikke glipp av  
Prosjektledelse i Front**

**7. april!**

Påmeldng og mer info på  
[www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)

*EDB Consulting Group er stolt over å kunne tilby våre kunder og samarbeidspartnere et nytt produkt, nemlig kurs i CSM – Certified Scrum Master.*

*Scrum, inspirert av et begrep i rugby, ble formelt utviklet som prosjektmetodikk og ble første gang presentert i 1995. Siden da er Scrum videreutviklet og forbedret som metodikk, spesielt sammen med eXtreme Programming (XP) og Agile.*

## CSM – Certified Scrum Master kurs

På kurset vil du lære;

- Grunnleggende prinsipper i Scrum
- Bruk av Scrum i smidige metoder
- Hvordan fungere i rollen som Scrum Master
  - Fasilitering
  - Coaching
- Scrum Master vs Prosjektleder
- Hvordan samarbeide med andre roller og resten av organisasjonen

**Hvorfor velge EDB Consulting Group som din CSM-kurs leverandør?**

- Vi har lang erfaring med smidige prosjekter
- Vi bruker Scrum som metode
- Vi relaterer Scrum mot hverdagen, innenfor anerkjente metoder som PMI
- Vi har dyktige og erfarene samarbeidspartnere innenfor Scrum
- Vi kan også tilby bedriftsinterne kurs, som er tilpasset kundens behov

**Kursplan – Våren 2011**

Dato	Kurs	Sted	Pris
8. - 9. februar	Certified Scrum Master	Oslo	13.900,-
5. - 6. april	Certified Scrum Master	Oslo	13.900,-
14. - 15. juni	Certified Scrum Master	Oslo	13.900,-

**Kontakt og påmeldingsinfo:**

Les mer på [edb.com](http://edb.com) eller ta kontakt med Nasir Ahmed på telefon 93 61 79 34,  
e-post: [scrum-kurs.pamelding@edb.com](mailto:scrum-kurs.pamelding@edb.com)





# Kjære leser

Årets siste utgave av Prosjektledelse er her, og vi anbefaler sterkt å bruke litt av tiden til å øse av givende, kloke og inspirerende artikler fra kloke og erfarne kollegaer.

Div.dir. i EDB Consulting og styremedlem i NFP, Timm Sanders gir oss i denne utgave sin syvende artikkel i serien "Hjelp, jeg er blitt prosjektleder", som omhandler en testleders fremste oppgaver og viktigheten av dette arbeid.

Artikkelserien til Sanders de siste to årene har gitt mange prosjektledere både, inspirasjon, innsikt og nyttige råd i sitt daglige arbeidsliv. Vi er derfor svært takknemlig for at han har brukt mye av sin tid på å gjøre sine erfaringer gjennom allerede en innholdsrik og suksessfull karriere, tilgjengelig for våre lesere på en motiverende, enkel og begripelig måte.

I denne utgaven har vi også gleden av å presentere tre artikler som vi har fått av Svenskt Prosjektforum, hvilket er en begynnelse på et revitalisert nordisk samarbeid om utveksling av faglig stoff, hvilket våre lesere vil dra nytte av i tiden som kommer.

Ja tider kommer og tider går. Vi vil benytte anledningen til å takke våre artikkelforfattere, våre lesere, annonsører og samarbeidspartnere for nok et strålende år – og ønske dere alle en god og fredfull juletid, og et fantastisk godt, nytt år!

Sverre Aamodt  
Red.



<b>Redaktørens</b>	spalte	s 3
<b>Leder</b>		s 4
<b>Sosiale medier</b>	brukes stadig oftere som arbeidsverktøy	s 5
<b>Presentasjon</b>	av styret i NFP	s 6 - 7
<b>Bruk av tidlig</b>	varsling i komplekse prosjekter	s 8 - 9
<b>Hjelp, jeg har</b>	blitt prosjektleder, Del 7	s 10 - 12
<b>Concept Symposium</b>	2010	s 13
<b>Ointresserade</b>	medarbeidere finnes de?	s 14
<b>24th IPMA World</b>	Congress i Istanbul	s 16
<b>IPMA Sertifiserings</b>	kalender våren 2011	s 20 - 21
<b>Kunnskapsoverføring</b>	i skipsbyggingsprosjekter	s 22 - 24
<b>Tala med bönder</b>	på bönders vis och med lärde på latin!	s 25
<b>Prosjektlederens</b>	favoritt vin	s 26
<b>Hva skjer i</b>	Norsk senter for prosjektledelse (NSP)	s 27

## Prosjektledelse

### Utgitt av

Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP)  
Tilknyttet  
Tekna - Teknisk-naturvitenskapelig forening  
Postboks 2312 Solli 0201 Oslo  
Telefon 22 94 75 00

### Sekretær

Lilly Kristin Langnes  
([lilly.kristin.langnes@tekna.no](mailto:lilly.kristin.langnes@tekna.no))

### NFPs hjemmeside

[www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)

### Redaksjonskomité

Sverre Aamodt ([saa@adjuvante.com](mailto:saa@adjuvante.com))  
Jan Alexander Langlo ([jan.a.langlo@intef.no](mailto:jan.a.langlo@intef.no))

### Årsabonnement

4 utgivelser pr.år - Kr.400,-

### Annonsor og artikler

Sverre Aamodt, Red.  
([post@adjuvante.com](mailto:post@adjuvante.com))

### Layout og trykk

Osigraf AS avd. Oslo  
([www.osigraf.no](http://www.osigraf.no))

### Styret 2009/10

Styreleder NFP:  
Ernst Midtun, Sandefjord kommune  
([ernst.midtun@sandefjord.kommune.no](mailto:ernst.midtun@sandefjord.kommune.no))

### Styremedlemmer:

Per Otto Moe, Siemens ([per.moe@siemens.com](mailto:per.moe@siemens.com))  
Per Olav Apalnes, Cogito ([poa@cogito.as](mailto:poa@cogito.as))  
Timm Sanders, Avenir ([tim.sanders@avenir.no](mailto:tim.sanders@avenir.no))  
Torill Iversen, Politiets data- og materielltjeneste  
([torill.iversen@politiet.no](mailto:torill.iversen@politiet.no))  
Tom Haugstad, Ark.firmaet C.F. Møller Norge AS  
([toh@cfmoller.com](mailto:toh@cfmoller.com))  
Knut M. Heier, COMPAS Consultants as  
([kheier@online.no](mailto:kheier@online.no))

### Leder Oslo avdeling

Catherine Brun-Lie, CBL Projects  
([cathbl@online.no](mailto:cathbl@online.no))

### Leder Stavanger avdeling

Roar Strand, ConocoPhillips  
([roar.Strand@conocophillips.com](mailto:roar.Strand@conocophillips.com))

### Leder Agder avdeling

Oddmund Wallevik, Universitetet i Agder  
([oddmund.wallevik@hia.no](mailto:oddmund.wallevik@hia.no))

### Leder Vestfold/Telemark avdeling

Petter J Næsgaard, Næsgaard Consulting AS  
([petter@naesgaard.no](mailto:petter@naesgaard.no))

Redaksjonen tar ikke ansvar for det faglige innholdet i artiklene.

### Forsidebilde:

iStockphoto.com

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



# Presentasjon av sentralstyret i Norsk Forening for Prosjektledelse

Ernst R. Midtun, Styreleder NFP

I dette nummeret av Prosjektledelse har vi gleden av en kort presentasjon av styremedlemmene i NFP, vår avdelingsleder for Oslo og vår sekretær som er fast stasjonert i Teknas lokaler. Etter hvert vil vi også presentere Osloavdelingen og andre avdelinger i sin helhet.

Vi håper at våre lesere finner det spennende å bli litt kjent med vårt styre. Som dere vil se er bredden og bransjefordelingen svært forskjellig, så vi utfyller hverandre rimelig bra. Samtlige i styret arbeider vederlagsfritt for foreningen og legger ned relativt mye av sin fritid på dette. Genuin interesse for faget Prosjektledelse er hoveddrivkraften. Ta gjerne kontakt med oss i forbindelse med foreningssaker.

Bedre sertifiseringstilbud

Vi har to sertifiseringsrunder i året, vår og høst, se sertifiseringskalenderen i denne utgaven av Prosjektledelse. Nå har vi utarbeidet et tilbud til bedrifter om å organisere sertifisering på deres arbeidsplass, og på den tiden som passer bedriften best, altså at

vi kommer til dem. Nærmere opplysning om dette fås ved å ringe eller sende mail til vår generalsekretær Knut M. Heier, som dere finner på oversikten over styremedlemmer.

Skriv til oss og for oss

Det som kunne vært svært både spennende og interessant, var om noen av dere stilte spørsmål, skrev innlegg og/eller artikler som berører faget prosjektledelse. Når det gjelder å få tatt inn artikler i bladet, så er vi er interessert i alt fra helt små til helt store prosjekter, eller skriv om emner innenfor prosjektledelse, som har aktualitet. Konstruktiv kritikk er vi mottakelig for. Ønsket vårt er at vi ikke bare skal skape et bedre blad, men bedre tilbudet til alle våre medlemmer. Vi er derfor takknemlige for tilbakemeldinger enten de er positive eller negative. Det står rimelig klart for oss at for å få en forening god, så betinger det nær kontakt med medlemmene. Vi vil vurdere responsen og se om det kan være nyttig å opprette en lesernes spalte, som tok for seg forhold dere som medlemmer er opptatt av.

## Prosjektledelse i Front 7. april 2011

*Prosjektledelse i Front har gjennom mange år vært en viktig møteplass for prosjektledere i Oslo. Etter noen års opphold, gjentas suksessen og NFPs Lokalforening i Oslo ønsker alle prosjektledere på tvers av bransje velkommen til Hotel Continental 7. april 2011.*

Denne gangen har du også muligheten til å komme med innspill på tema og foredragsholder til konferansen. Benytt anledningen til å sette søkelyset på det DU mener bør frontes til vårens års arrangement!

Styreleder for NFP Lokalforening i Oslo **Catherine Brun-Lie**, oppfordrer alle interesserte til å benytte anledningen

til å komme med innspill til neste års møteplass for prosjektledere. På den måten kan konferansen treffe blink i forhold til dine aktuelle utfordringer og problemstillinger som prosjektleder.

**Vi ønsker fortsatt innspill til konferansen. Send dine forslag til [nfp@tekna.no](mailto:nfp@tekna.no) i nær framtid.**



**NFP**  
Norsk Forening for Prosjektledelse

**Påmelding og mer informasjon finner du på våre nettsider  
[www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)**

# Sosiale medier brukes stadig oftere som arbeidsverktøy

Oslo, 15. november 2010 – I dag presenterte Projectplace en europeisk undersøkelse som forteller hvilke holdninger prosjektmedarbeidere har overfor ulike kommunikasjonskanaler. Undersøkelsen ble utført blant prosjektledere og prosjektmedlemmer i Skandinavia, Tyskland, Storbritannia, Frankrike og Nederland. Resultatene viser at sosiale medier kan ha en positiv effekt på produktiviteten.

Av Villen Hernes, Country Marketing Manager

Europeiske prosjektmedarbeidere er av den oppfatning at verktøy med funksjoner for **sosiale medier** kan hjelpe dem å arbeide mer effektivt. Over 50 prosent oppga at dialogverktøy inspirert av sosiale medier kan forbedre produktiviteten og kommunikasjonen i et prosjekt. Svenskene var de mest optimistiske med en oppslutning på 54,2 prosent.

”Mange tror fortsatt at verktøyene i sosiale medier utelukkende er ment for privat bruk og overser dermed potensialet de har innen forretningskommunikasjon,” sier Pelle Hjortblad, CEO i **Projectplace**. ”Men det er på høy tid å tenke nytt, ta det beste fra sosiale medier og sette det inn i en forretningsammenheng, slik vi gjorde da vi implementerte et dialogverktøy i Projectplace tidligere i år.”

88,6 prosent oppga at e-post er deres foretrukne kommunikasjonsverktøy for informasjonsutveksling mellom prosjektmedlemmer. Bedriftspolicy forbyr 13 prosent av respondentene i Europa å bruke sosiale medier på jobben. Likevel bruker 22,5 prosent slike kanaler regelmessig i forbindelse med arbeidet. Tallene er i tråd med de siste prognosene: For ekspempel spør Gartner at sosiale nettverkstjenester vil erstatte e-post som primærkilde for kommunikasjon for 20 prosent av profesjonelle brukere innen 2014.

”Vi har allerede i flere år hatt stor tro på sosiale medier og deres evne til å forbedre kommunikasjonen og gjøre prosjektsamarbeidet mer transparent,” forteller Pelle Hjortblad. ”Kommunikasjonsformene innen prosjektarbeid vil endre seg raskt i

den nærmeste fremtiden. Vi begynner etter hvert å bli vant til å være online til enhver tid og alltid ha tilgang til den siste informasjonen.”

Et annet interessant funn i undersøkelsen er at 16,4 prosent forteller at de har brukt chatprogrammer som MSN, Google talk og Yammer for å snakke med prosjektmedlemmer og dele informasjon.

Se hele undersøkelsen under.

**Pressekontakt:**

Villen Hernes,  
Country Marketing Manager  
Mobil: 97 57 82 50  
E-post: villen.hernes@projectplace.no

## Projectplace Customer Survey Social Media Tools 2010

Total: 4360 responses

### What way do you prefer, when quickly exchanging information between project members?

	ALL	total	SE	NO	DK	DE	NL	UK	FRA
E-mail	3,863	88.6%	89.0%	89.6%	87.6%	89.3%	84.7%	90.0%	96.9%
Phone	1,623	37.2%	33.4%	33.2%	33.6%	61.5%	47.5%	46.8%	28.1%
Chat -tools such as MSN, Google talk, Yammer	714	16.4%	18.0%	16.6%	14.6%	11.7%	8.6%	10.4%	6.3%
Conversation tool in Projectplace	420	9.6%	10.1%	8.8%	11.7%	9.3%	12.1%	4.5%	3.1%

### Do you use Social Media tools for professional use?

	ALL	Total	SE	NO	DK	DE	NL	UK	FRA
Yes	982	22.5%	21.1%	25.2%	30.7%	18.9%	30.6%	20.9%	12.5%
No, not allowed due to company policy	569	13.1%	12.3%	9.6%	8.8%	14.1%	10.7%	23.9%	6.3%
No	2,569	58.9%	61.4%	60.9%	54.7%	58.1%	55.0%	52.2%	75.0%
Don't know	239	5.5%	5.2%	4.3%	5.8%	8.9%	3.8%	3.0%	6.3%

### Do you think that conversation tools inspired by social media, can improve work productivity and communication in projects?

	ALL	Total	SE	NO	DK	DE	NL	UK	FRA
Yes	2,187	50.2%	54.2%	49.9%	45.3%	39.9%	44.5%	40.8%	43.8%
No	605	13.9%	9.5%	17.6%	11.7%	21.3%	22.0%	19.4%	21.9%
Don't know	1,567	35.9%	36.3%	32.4%	43.1%	38.8%	33.5%	39.8%	34.4%

# Presentasjon av styret i Norsk Forening for Prosjektledelse

*I dette nummeret vil vi gi våre lesere en kortfattet presentasjon av styret i Norsk Forening for prosjektledelse (NFP), vår sekretær og vår styreleder i osloavdelingen. NFP er en "non profit" organisasjon, som arbeider for å fremme faget prosjektledelse. Dere som leser dette, må gjerne ta kontakt på mail eller ringe oss på oppgitte mobilnummere. Gå ellers inn på vår nettside [www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)*

Av Sverre Aamodt, red.



## Styreleder Ernst R. Midtun

Han kommer opprinnelig fra Bygg og anleggsbransjen. Han er også styremedlem i IPMA sertifiseringsorganisasjonen i Norge, og assessor på nivåene C, B og A. Ernst er sertifisert på IPMA's-A nivå, som Prosjektdirektør. Han har arbeidet med store prosjekter over hele Norge og ca. 15 år internasjonalt med store multidisiplinprosjekter.

Ernst er ansatt i Sandefjord kommune som Næringslivs-koordinator. Han har tidvis undervist i prosjektledelse, strategi og forhandlinger.

**Mailadresse:** erm@sandefjord.kommune.no

**Mobil:** 916 76 362



## Generalsekretær Knut M. Heier

Knut er daglig leder av IPMA sertifiseringsorganisasjonen i Norge (CBN), og er assessor på alle nivåene i IPMA 4-nivåers sertifiseringsssystem. Han deltar i samarbeidet mellom NFP's søsterorganisasjoner i Norden og er for øvrig delegat til IPMA's rådsmøter (Council of Delegate meetings), og til sertifiseringsmøter. Knut leder til daglig konsultantselskapet COMPAS Consultants AS hvor han utover de administrative oppgavene, arbeider med prosjekter (på merittlisten står bl.a. utbyggingsprosjekt, utredningsoppdrag, katastrofeplanlegging/beredskapsplanlegging, systemutvikling og opplæring innen prosjektledelse).

**Mailadresse:** knut.heier@compas.no

**Mobil:** 971 21 777



## Styremedlem Timm Sanders

Til daglig er han divisjonsdirektør i EDB Consulting Group AS og er leder for en av de største fagmiljøer innen prosjektledelse i Norge. Han er flittig brukt foreleser i ledelse, motivasjon og kommunikasjon.

Han er forfatter av serien "Hjelp jeg har blitt prosjektleder" i bladet vårt. Dette er en serie vi vil gi ut som spesialsamling i 2011.

**Mailadresse:** sanders.timm@gmail.com

**Mobil:** 951 74 776



## Styremedlem Per Olav Apalnes

Per Olav er IPMA-B sertifisert (senior prosjektleder), gjennomført den målrettede Prosjektlederskolen på Henley og er sertifisert for bruk av Teamkompasset og JTI-personlighetsanalyse.

Per Olav har lang erfaring som hæroffiser, har arbeidet med IT-strategi og fra 2009 har han vært daglig leder for Cogito Ergo Sum AS, med fokus på teambygging, strategikonferanser, prosessforbedring og management for hire innen program-/ prosjektledelse.

**Mailadresse:** poa@cogito.as

**Mobil:** 949 78 450



#### Styremedlem Tom Haugstad

Tom er en svært erfaren prosjektleder med mange år som "Project Control Manager" i offshore prosjekter i inn- og utland ved Aker Engineering. Han arbeider i dag i arkitektfirmaet C.F.Møller Norge AS med prosjektstyring og prosjekteringsledelse hvor CFM deltar. Han er en erfaren og allsidig prosjektleder og arbeider i tillegg med akkvisisjon og generell ledelsessupport.

Han sitter også i styret "Lean Construction NO".

**Mailadresse:** toh@cfmoller.com

**Mobil:** 913 75 885



#### Styremedlem Per Otto Moe

Per Otto er Prosjektdirektør i Siemens AS. Ansvarlig for Siemens AS' Prosjektportefølje på ca 14 milliarder NOK. Prosjektstatus og resultater gjennomgås med konsernledelse med tanke på langsiktige tiltak. Aktivitetene omfatter også kompetanseutvikling av Prosjektledere gjennom kursvirksomhet og opplæring. Aktivitetene er basert på Siemens unike konsept for Project Business. I den

sammenhengen er han medlem av en internasjonal Siemens ekspertgruppe innen Prosjektledelse

Han er også Kvalitetssjef i Siemens AS og har videreutviklet Siemens nye styringssystem (Governance system) og er nå ansvarlig for vedlikehold og oppfølging av dette systemet. De siste 25 år har han hatt ansvaret som Internasjonal Business Manager innen Olje og Gass med globalt ansvar for utviklingen av dette forretningsområdet for Siemens AG.

**Mailadresse:** per.moe@siemens.com

**Mobil:** 900 85 110



#### Styremedlem Torill Iversen

Torill er faggrupeleder for Prosjektledelse i Politiets Data- og Materielltjeneste (PDMT), som består av 12 prosjektledere og med eget prosjektkontor.

Torill har bred bakgrunn fra politiet, før hun deretter ble prosjektleder for etterretningssystemene i Politiet. Som faggrupeleder Prosjektledelse er hennes oppgave å utvikle prosjektlederens kompetanse innenfor faget prosjektledelse samt å sikre at prosjektene leverer med kvalitet. Prosjektene som kjøres i Politiets Data og Materielltjeneste (PDMT) er varierte og av både nasjonal og internasjonal karakter.

**Mailadresse:** torill.ivers@gmail.com

**Mobil:** 995 57 900



#### Sekretær Lilly Kristin Langnes

Lilly er vår sekretær i Norsk Forening for Prosjektledelse. Hun er ansatt i Tekna (Teknisk-naturvitenskapelig forening) som er den foreningen NFP er knyttet til. Hun tar seg av all praktisk tilrettelegging av møter, arrangementer/kurs og annet. Videre tar hun seg av boksalg, håndterer arkiv, forestår utsendelse av dokumenter og materiell til kandidater som holder på med IPMA-serifisering.

**Mailadresse:** nfp@tekna.no eller ipma@tekna.no

**Mobil:** 932 59 576



#### NFPs styreleder i Oslo

Catherine Brun-Lie er styreleder for Osloavdelingen av Norsk Forening for Prosjektledelse.

Catherine har i mange år jobbet med executive search/ rekruttering og har i tillegg bred erfaring fra salg, kompetanse- og prosjektrådgivning. Hun har gjennom årenes løp vært ansvarlig for en rekke konferanser i regi av NFP, og leder i dag bla arbeidet med vårt store seminar; "Prosjektledelse i front" som kommer i april 2011.

Catherine driver sitt eget firma CBL Projects, og jobber i dag primært innen rekruttering med fokus på search prosesser, rådgiver innen karriere/omstilling samt som veileder med menneskelige ressurser i fokus. Hun er sertifisert bruker av OPQ personlighets- og evnetester. Videre er hun utdannet innen språk og statsvitenskap i Norge og i utlandet og er tospråklig norsk/fransk foruten at hun er engelsktalende.

**Mailadresse:** cathbl@online.no

**Mobil:** 951 47 540

# Bruk av tidlig varsling i komplekse prosjekter

*Et paradoks i prosjektverdenen er at på den ene siden blir vi ofte overrasket når prosjekter ikke får det utfallet vi planla med, mens på den andre siden nikker vi gjerne i ettertid av at noe har gått galt og sier at dette så vi tendenser til for lenge siden. Tenk om vi kunne utnytte slike signaler om at "noe ikke er helt bra" til å få en tidlig varsling om kommende problemer og dermed ta affære i tide.*

Av Bjørn Andersen, Ole Jonny Klakegg, Ole Morten Magnussen

Med finansering fra Concept-programmet, Norsk Senter for Prosjektledelse og PMI har en internasjonal forskergruppe sett på fenomenet tidlig varsling og hvordan slike signaler (ikke) brukes. Basert på intervjuer og case-prosjekter fra Norge, Storbritannia og Australia har teamet sett på hvordan ulike formelle prosjektanalyser evner å identifisere tidlig varslingssignaler, hvor godt prosjektene klarer å identifisere og respondere på slike signaler og hvordan dette kan forbedres.

Denne artikkelen presenterer noen av hovedfunnene fra arbeidet, som for øvrig er dokumentert i en rapport som utgis av PMI i høst.

## Litteratur på området

I arbeidet ble det naturligvis sett på hva som finnes av eksisterende litteratur om dette temaet, med en konklusjon om at det er skrevet noen konseptuelle tanker om tidlig varsling i prosjekter, men lite konkret om bruk og erfaringer. En tidlig kilde er Ansoff (1975) som snakket generelt om "weak signals" i forretningsverdenen, og at to alternativer er å enten være god i krisehåndtering eller enda bedre, å oppdage og avverge gryende problemer i forkant.

Nikander og Eloranta (2001) diskuterte tidlig varsling i prosjekter, og la også frem lister over mulige varslingssignaler, for eksempel magesfølelse, ikke-verbal kommunikasjon, ulikheter i prosjektkultur, osv. For IT-prosjekter spesielt så Kappelman,

McKeeman og Zhang (2006) på dominerende signaler om fremtidig fiasko og fant at menneske- og prosess-relaterte elementer var viktigere enn produkt-relaterte.

## Felles for disse er at det finnes lite empiriske studier av hvordan disse er tatt i bruk og med hvilke effekter.

Bruken av slike signaler har vært omtalt på flere ulike måter; prosjektanalyser (project reviews) (OGC, 2007; Archer og Ghasemzadeh, 1999), helsesjekk (Shafagi og Betts, 2009), diagnose (Jaafari, 2007), revisjoner (project audits) for å nevne noen. Felles for disse er at det finnes lite empiriske studier av hvordan disse er tatt i bruk og med hvilke effekter. Fra litteratur om risiko-/usikkerhetsstyring fant vi noen betraktninger rundt hvorfor ulike metoder for prosjektanalyser ikke evner å fange opp slike signaler.

Problemer i prosjekter kommer ofte ut fra et komplekst samspill mellom en rekke ulike personer, og det finnes lite konkrete mekanismer for å fange opp slike situasjoner (Stacey, 2007).

Årsaks- og virkningssammenhengen mellom observerte signaler og senere hendelser er uklart og kompleks (Williams, 1999).

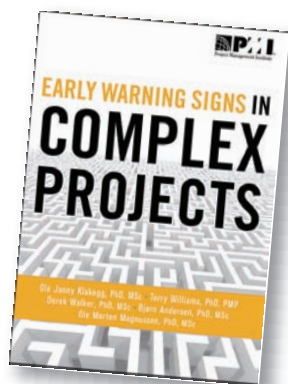
Spesielt tidlig i prosjektet er slike signaler ikke annet enn "en følelse av at noe ikke er bra", og hvorvidt man tar slike innskytelser alvorlig avhenger av organisasjons-/prosjektkulturen.

## Bruk av formelle prosjektanalyser

Kartlegging av en rekke prosjektorienterte virksomheter viser at alle har en "verktøykasse" av ulike analyser som prosjektene utsettes for. Disse iverksettes på ulike tidspunkter i prosjektet og dekker en lang rekke av ulike aspekter ved det, for eksempel:

- Interessenter og deres behov
- Tekniske forhold ved prosjektet og deres leveranser
- Risiko-/usikkerhetselementer
- Ressurstilgang
- Kostnadsestimater
- "Business case" og prosjektets bidrag til virksomhetens mål
- Analyse av miljøpåvirkning
- Kost/nytte-analyse
- Osv.

Selv om slike analyser er nyttige for mange formål, var de intervjuede personene stort





sett enige om at man sjelden lykkes å bruke resultatene fra slike analyser verken til erfaringsoverføring og læring mellom prosjekter eller til å finne signaler for tidlig varsling.

Årsakene til dette stemte godt overens med funnene i litteraturen; problemene er knyttet til "myke" faktorer som kultur og prosjektklima, forankring i den permanente organisasjonen, mangel på konsistens mellom de ulike interessentenes ambisjoner med prosjektet, urealisme i planer og mål, osv. Andre mente slike signaler endrer seg så mye over tid at de ikke utnyttes til varsling.

Vi fant imidlertid også mer positive oppfatninger; noen av de intervjuede benyttet "trafikklys" for å jevnlig vurdere status for noen kritiske faktorer og dermed evaluere varslingssignaler. Det ble også sagt at bruk av slike signaler er langt mer effektivt om de inkluderes i det ordinære rapporteringssystemet.

Flere av organisasjonene mente bruken av slike signaler har vært med på å avverge problemer og generelt bidratt til en prestasjonsforbedring for prosjektene over tid. Derimot synes det å mangle gode rutiner for hvordan prosjekter kan identifisere og følge opp tidlig varslingssignaler. For eksempel dukker signaler opp, men for sent, siden man ikke har metoder for å se etter slike signaler.

Noen kunne også nevne flere eksempler på at man i ettertid innså at problemer som hadde oppstått, hadde fremvist signaler som kunne varslet om dem, men at man ikke hadde evnet å reagere på disse. Dette skyldes også at prosjekter er vanskelig å endre eller stoppe; en følelse av usikkerhet vil sjelden være nok.

### Anbefalinger

Siden det synes som om signaler for tidlig varsling kan være nyttige, men prosjekter ikke er flinke nok til å detektere og reagere på disse, er et logisk spørsmål; hvordan kan vi forbedre dette? Noen viktige anbefalinger vi har identifisert er:

Bruke virkemidler eller organisere kartlegging av signaler for tidlig varsling slik at man klarer å ta "en outsider's" perspektiv. Være var for indikasjoner om mangel på tillit, uheldig kultur og mangel på overensstemmelse mellom aktørers oppfatning av mål og planer.

	Prosjektinitiering	Tidlige faser	Gjennomføring
Formelle analyser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eier(e) med uklare roller</li> <li>Ikke implementert rammeverk for styring</li> <li>Svak prosjektdefinisjon</li> <li>Uklarhet i rasjonale, mål eller nytte</li> <li>Svakt utviklet forretningsplan</li> <li>Omfang og ressursbehov dårlig definert</li> <li>Uklare antakelser om prosjektet</li> <li>Den foreslåtte løsningen ikke relevant for det opprinnelige behovet</li> <li>Behov for å utvikle ny teknologi i løpet av prosjektet</li> <li>Viktig risiko ikke identifisert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke godt "business case"</li> <li>Relasjoner mellom deltakere i negativ utvikling</li> <li>Ikke omforente roller og ansvar</li> <li>Prosjektteamet stoler for mye på at eksternt konsulent skal "løse problemet"</li> <li>Manglende tall/informasjon i viktig dokumentasjon</li> <li>Viktige analyser ikke gjennomført</li> <li>Dokumentasjon ikke komplett eller av svak kvalitet</li> <li>Manglende kompetanse i prosjektteamet</li> <li>Disputt om viktige beslutninger og komplikasjoner som følge av dette</li> <li>Viktig risiko ikke identifisert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personer i "utførende posisjoner" uten myndighet til å ta eller anbefale beslutninger</li> <li>Mangel på dokumentasjon</li> <li>Tro på at ting verken koster eller tar tid gir for mye optimisme</li> <li>Leverandør ukjent med prosjektområdet</li> <li>Mange innspill fra leverandør om utvidelser/andre krav</li> <li>Planer og rapporter utviklet for sent eller uklare</li> <li>Kontraktbetingelser ikke oppfylt</li> <li>Milepøler/aktivitetsbeskrivelser manglende eller uklare</li> <li>Manglende kompetanse i prosjektteamet</li> <li>Gjenværende risiko ikke identifisert</li> </ul>
Magefølelse/intuisjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sponsor(er) med uklare forventninger</li> <li>Vage eller uklare årsaker til at prosjektet startes</li> <li>Behov ikke ansett som reelle</li> <li>Inkonsistente argumenter om mål og retning</li> <li>Usikre kommentarer og kroppsspråk</li> <li>Måten spørsmål stilles på eller besvares</li> <li>Kulturelle forhold vil spille en rolle i prosjektet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesforhold</li> <li>Hvordan kritiske spørsmål besvares, usikkert/vagt</li> <li>En "trykkende atmosfære"</li> <li>Forvirrende/skiftende endringer i standpunkt over tid</li> <li>Usikre kommentarer og kroppsspråk</li> <li>Uttrykk for usikkerhet, motvilje mot å konkludere/ta beslutninger</li> <li>Aktører ikke villige til å dele relevant informasjon</li> <li>Aktører som uttrykket reservasjoner eller "garderer seg"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesforhold</li> <li>Mangel på beslutningsevne</li> <li>Beslutninger som stadig endres</li> <li>Stadig ikke-oppfylte løfter</li> <li>Vage svar til kritiske spørsmål</li> <li>Folk som arbeider for mye, eller for lite</li> <li>Mangel på tillit i og til prosjektorganisasjonen</li> </ul>

Bruke "beslutningspunkter" (stage gates) og andre formelle analyser/revisjoner til å skape diskusjon om status og tilstedeværelse av signaler om fremtidige problemer. Involvere kjerneressurser som skal delta senere i prosjektet også i arbeidet i tidligere faser, da disse kan se forhold som vil skape problemer senere.

Legge til rette for og initiere diskusjon om status for indikatorer for tidlig varsling, ikke bare ved formelle beslutningspunkter, men "i hverdagen".

Til slutt, hva er typiske signaler som kan utgjøre tidlig varsling? Fra vår gjennomgang av intervjuer og et antall caseprosjekter identifiserte vi et stort antall viktige slike signaler. Disse faller naturlig inn i to hovedgrupper; "harde" og "myke" faktorer, der harde faktorer gjerne avdekkes gjennom formelle analyser og myke faktorer gjennom mer intuisjon/magefølelse.

Disse kildene til signaler for tidlig varsling er nok det viktigste resultatet fra dette prosjektet og kan anvendes operativt av prosjekter som en "huskeliste" over forhold som kan overvåkes som et ledd i tidlig varsling:

### Referanser

Ansoff, I.H., *Managing Strategic surprise by response to weak signals California Management Review* 1975. 18(2): p. 21-33.

Nikander, I.O. and E. Eloranta, *Project management by early warnings*. International journal of project management, 2001. 19(7): p. 385-399.

Kappelman, L.A., R. McKeeman, and L. Zhang, *Early Warning Signs of it Project Failure: The Dominant Dozen*. Information Systems Management, 2006. 23(4): p. 31 - 36.

Office of Government Commerce, *Managing Successful Programmes*. 2007, London: The Stationary Office (TSO). 258.

Archer, N.P. and F. Ghasemzadeh, *An integrated Framework for Project Portfolio Selection*. International Journal of Project Management, 1999. 17(4): p. 207-216.

Shafagi, M. and M. Betts, *A Health Check of the Strategic Exploitation of IT*. 1997, Construct IT: Salford, UK.

Jaafari, A., *Project and program diagnostics: A systemic approach*. International journal of project management, 2007. 25(8): p. 781-790.

Stacey, R.D., *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations*. 2007, London: Prentice Hall.

Williams, T.M., *The need for new paradigms for complex projects*. International journal of project management, 1999. 17(5): p. 269-273.

# Hjelp,

## jeg har blitt prosjektleder. Del 7

### Testlederen – garantisten for suksess

*Det er en viktig faktor ved de fleste it-prosjekter og prosjekter for øvrig, som det dessverre ofte er altfor lite fokus- eller oppmerksomhet på. Det er ”testlederen”. En dyktig testleder er etter min mening, en forutsetning for at et prosjekt skal lykkes eller ha den nødvendige gjennomførings- evne til å lykkes.*

Av Timm Sanders, Divisjonsdirektør i EDB Consulting Group AS

Dagens testledere har også oppgaver og kompetanse som gjør at de ikke ”bare” leder systemtesten eller akseptansetesten, men de er selve garantisten for at forventet kvalitet blir levert gjennom hele prosjektets livssyklus. Dette betyr at noe av det første vår prosjektleder bør se etter når han har blitt tildelt et prosjekt, er nettopp å få seg en dyktig testleder som partner.

#### Hensikten med ”testingen”

Det å gjennomføre prosjekter er kostbart, og noen ganger svært kostbart. Mislykkede prosjekter er dessverre ofte enda mer kostbart. Da ikke nødvendigvis bare i penger, men også i tapt omdømme, tapt tillit, dårlig motivasjon, tapt effektivitet etc. Det er ikke vanskeligere å se eksempler på dette, enn å lese i avisen. Der står det nesten daglig om kvalitetssvikt, som f. eks om at kjente bilprodusenter må ta inn tusenvis av biler til kontroll og oppgradering.

Kvalitet og test er ord som utfyller hverandre. En testlederens fremste og viktigste oppgaver, er således ikke nødvendigvis å finne flest feil. Derimot å kunne samle og verifisere informasjon som gir et best mulig beslutnings-

grunnlag, og å kommunisere dette til prosjektleder. I praksis betyr dette at prosjektet ønsker å sette seg i en situasjon hvor så lite som mulig er ukjent, og risikoen for feil er kjent. For det man vet, kan man gjøre noe med!

#### Testplanen

Etter at målet for prosjektet er satt og godkjent, vil en prosjektleders fokus automatisk styres mot prosjektets gjennomføring og hvordan han skal sikre at alt går som forventet. Dette betyr at vår prosjektleder nesten umiddelbart må gå i samtaler med testlederen for å få på plass en testplan.

Testplanen er en plan som følger prosjekt/aktivitetsplanen som en skygge og sørger for at det som blir produsert, blir testet og holder forventet kvalitet. Det er viktig å forstå at med ordet ”produsert” ikke bare menes produsert kode, men mye annet av hva et prosjekt innebærer. Dvs. også dokumenter som støtter opp under prosessen og gjennomføringsplan.

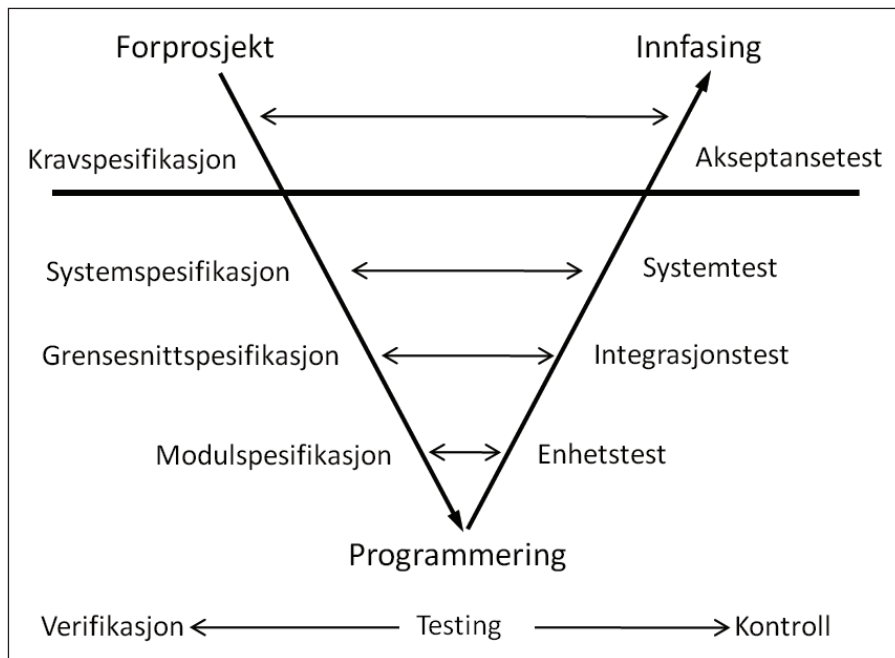
Testplanen kan således være svært omfangsrik og avhenger av prosjektets mål og kompleksitet.

En vanlig måte å vise sammenheng

mellom prosjektplan (produksjon) og testplan, er i den såkalte V-modellen. Forenklet kan vi her se hvordan testingen forberedes og følger prosjektet fra start til slutt. Helt fra kravspesifikasjon til akseptansetest og endelig godkjenning. Med andre ord, denne modellen omfatter hele utviklingens livssyklus, det er ikke bare fokus på kode men i høyeste grad også ”dokumentgjennomgang”. Prinsippet i modellen er at hvert testnivå skal følge og finne feil fra tilsvarende konstruksjonsnivå. Denne modellen underbygger at prosjektlederen må begynne å spille på testlederen og dermed testplanen så tidlig som mulig. Slik sett gir testforberedelsene, prosjektlederen en bedre forståelse for oppgaven som skal utføres og dermed et bedre grunnlag å jobbe ut fra.

Testplanen har i all hovedsak samme oppbygning som andre gode planoppsett.

- Formål
- Omfang
- Roller og ansvar
- Bemanning og opplæring
- Fremdriftsplan
- Leveranseinnhold og dokumentasjon



## Ledelse

Testlederen er prosjektlederens partner og må følgelig også være der det er naturlig, en del av prosjektets ledelse. Det betyr at rammene for det arbeidet testlederen skal utføre, må være så optimale som mulig. Det er ikke noe mindre krav til god lederstil om man er prosjekt- eller testleder.

Det er nå ikke engang alle som synes det er rasende festlig å bli etterkontrollert i det de gjør. Det å avdekke og å få en klarhet i hvem som er interessenter, både internt og eksternt, til prosjektet er viktig også for testlederen.

I mer omfattende utviklingsprosjekter, hvor det er underleverandører og hvor det er flere "elementer" som skal spille sammen, kan det ofte være svært vanskelig å finne årsaken til feilen eller hvor grensen går til å definere hvem som er årsaken eller skyldig, til at noe ikke fungerer som forventet. Dette kan medføre at flere leverandører står mot hverandre og stemningen i prosjektet synker tilsvarende i alle ledd.

De beste testledere og også suverene ledere som forstår hva denne lederrollen innebærer. Det gjelder følgelig også innen motivasjon, konflikthåndtering og løsningsforståelse. For prosjektlederen vil testlederen være viktig medspiller for å kunne løse opp i rotet.

- Hva skal testes/ikke testes
- Start og stoppkriterier
- Risiko
- Godkjenning

En testplan kan som sagt bli et svært omfattende dokument. Spesielt om det er komplekse beskrivelser, design og prosedyrer. Det er derfor svært viktig at prosjektleder har en god dialog med testleder om hvor risikoen er størst og hva som er viktigst å teste.

Det som er viktigst å teste er hvor kostnaden og konsekvensen er størst ved feil, og hvor deler av det som produseres har uforholdsmessig mye feil.

Det er en god ide at testplanen inneholder en prioritering som er basert på risiko. En av prosjektlederens viktigste oppgaver er å ha kontroll og skape en forutsigbarhet i prosjektet. Testplanen må speile dette.

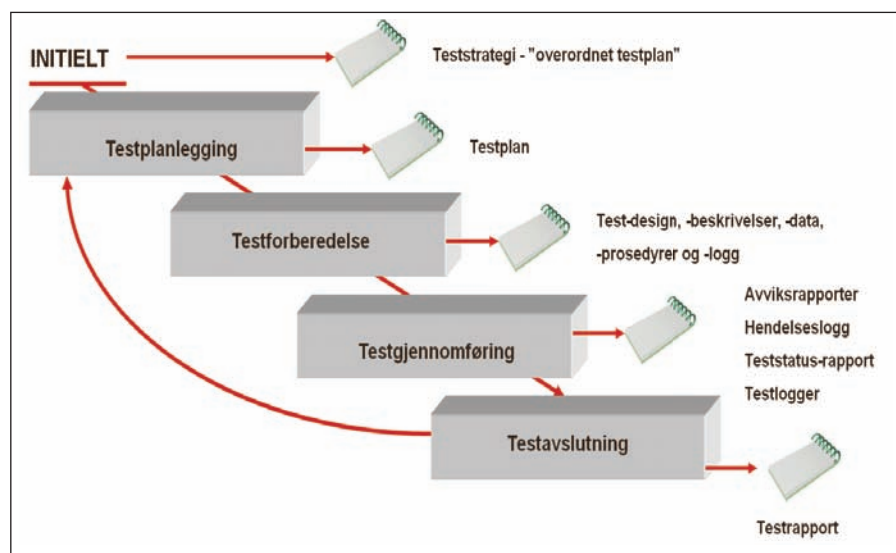
## Dokumentasjon og forståelse

En testleder jobb er som sagt å "kontrollere" og avstemme at det som produseres er slik som ønsket i utgangspunktet.

Dette vil kunne frembringe en betydelig mengde dokumentasjon. At en testleder må ha talenter i å strukturere, systematisere og å kommunisere, er

viktig for å lykkes. Men det er også viktig for prosjektlederen at han har en god forståelse for hvordan testlederen (og hans team) jobber, for at resultatene av testen forstås riktig. Dette gjelder selvfølgelig også den andre veien. Testlederen må ha god kjennskap til hvilken rolle prosjektlederen har og hva den innebærer.

Det finnes flere måter å beskrive en fremgangsmåte for hvordan en testleder vil utføre sin jobb. Mye avhenger følgelig av type prosjektet og hvilke mål som skal nås. Men uansett type prosjekt, så er det essensielt for å lykkes at prosjektleder og testleder setter seg ned. Blir enig om arbeidsform og prosess.



## Avslutning

Testing vil aldri bli ferdig, den avsluttes. Hva som er tilstrekkelig testing kan kun vurderes ut fra resultatet av testen. Risikoen ved å avslutte vil ligge på prosjektleder og den anbefaling han gir styringsgruppen. Denne anbefalingen vil være basert på de godkjenningskriteriene som man innledningsvis har blitt enige om.

En testleders planer vil innebære at det som er prosjektets produkt er kvalitetssikret så godt det lar seg gjøre gjennom alle faser, fra kravspesifisering til sluttbruker. Videre at risiko-områder er kjent. Avslutningsvis bør det gjennomføres en gjennomgang som ser på hva som ble gjennomført bra og hva som ble gjennomført dårlig. Ideer for hvordan forbedre prosessen må dokumenteres/kommuniseres til andre i prosjektteamet, slik at pro-

sjektgjennomføringen og ikke minst testprosessen kan forbedres.

Testledelse er et eget fag, som jeg i denne artikkelen knapt har vist overflaten av. Det å ha en profesjonell test-

leder ved sin side, ikke bare når det gjelder testplanlegging og gjennomføring, men også vet hva det vil si å lede, kommunisere og å se løsninger, er en styrke av prosjektet som ikke kan understrekes sterkt nok.



**Timm Sanders** er ansatt i Avenir og er leder for en av de største fagmiljøer innen prosjektledelse i Norge. Han er flittig brukt foreleser i ledelse, motivasjon og kommunikasjon.

Avenir er et datterselskap av EDB Business partner og er ledende på forbedring og nyskaping gjennom teknologi og forretningsforståelse.

# Din prosjektguide!



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/prosjektavtale/teametablering...
- **Gjennomføring**  
Teambuilding/kontrakter/innkjøp/interessenter...
- **Avslutning**  
Ferdigstillelse (produkt og dokumentasjon)/sluttrapport

**kr. 100,-**  
For medlemmer og ved bestilling over 10 stk



**OVER 5000 SOLGTE**

**Bestill din håndbok på [www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)**

For mer informasjon kontakt oss på [nfp@tekna.no](mailto:nfp@tekna.no)

# Concept Symposium 2010

- Joining forces to enhance utility of investments

Av Ole Jonny Klakegg og Carl Christian Røstad



Oscarsborg Festning utenfor drøbak.



98 deltakere fra 16 land, fordelt på like mange nordmenn som utlendinger

I september møttes internasjonale eksperter med interesse for eierstyring og tidlig faseplanlegging på Oscarsborg ved Drøbak. Deltakerlisten rommet en lang rekke kjente navn og programmet holdt høyt internasjonalt nivå. 98 deltakere fra 16 land, fordelt på like mange nordmenn som utlendinger, utvekslet erfaringer og synspunkter om hvordan en kan sikre maksimal nytte av investeringer.

Dette er fjerde gangen Concept-programmet arrangerer to-dagers internasjonalt symposium på vegne av Finansdepartementet. Det betyr at arrangørene har samlet mye erfaring med både det tekniske arrangementet og planleggingen av et godt og engasjerende program. Symposiet har utviklet seg fra 50 deltakere fra 9 land i 2003, 85 deltakere fra 12 land i 2006, 90 deltakere fra 11 land i 2008, og med et stadig høyere ambisjonsnivå på programmet.

Arrangementet har satt det norske fagmiljøet på kartet internasjonalt. Fortsatt er et hovedmål med arrangementet at det skal sikre effektiv nettverksbygging og erfaringsutveksling. Derfor er det ikke et mål å gjøre arrangementet størst mulig, men sørge for mest mulig direkte dialog

mellom deltakerne. Dette sikres gjennom direkte personlig invitasjon og et begrenset antall deltakere. Den sosiale rammen er også svært viktig. Oscarsborg var et meget spesielt sted å holde en slik samling, og når rammene og innholdet fungerte sammen utgjorde dette en stor styrke som kom klart til uttrykk denne gangen.

Programmet rommet en rekke høydepunkter – så mange at det ikke var mulig for noen å få med seg alt. Oppdateringer på utviklingen av governance i Norge og Kina, samt gjenoppbyggingen av Pentagon etter 9/11 satte stemningen og la lista høyt for de etterfølgende foredrag.

Selve erfaringsutvekslingen ble lagt opp rundt hovedtemaer i tre parallelle strømmer:

Strøm 1 tok for seg håndteringen av kompleksitet i forsvarsprosjekter og infrastrukturprosjekter.

Strøm 2 så spesifikt på utviklingen av eierstyringen (governance) som fenomen og drøftet institusjonelle aspekter som hvordan verdiskaping kan underbygges og hva som skal til for å oppnå overordnede mål i offentlig og privat sektor.

Strøm 3 var konsentrert om erfaringer gjort i ulike land og overføringsverdien av disse der blikket ble rettet mot utforming og implementering av institusjonelle rammeverk og hvordan levedyktighet kan ivaretas. Programmet ble avsluttet med en svært engasjerende paneldebatt.

Eksemplene som ble omtalt i foredragene dekket et vidt spekter av prosjekter, fra olympiske ambisjoner, bygging av fysisk infrastruktur, utfordringer i kjernekraft og forsvarsprosjekter til forskningsanlegg i Cern og en satellitt på vei til Pluto.

Det er ingen tvil om at det finnes felles problemstillinger og at erfaringene er verd å overføre, men at det samtidig ligger utfordringer i det å ta hensyn til den situasjonen erfaringene skal gjenbrukes i.

**Mange av foredragene og deler av debatten fra symposiet ble videofilmet og er tilgjengelig via Concept-programmets hjemmesider.**

**[www.conceptsymposium.no](http://www.conceptsymposium.no)**

# Ointresserade medarbetare finns de? Eller bjuds de helt enkelt in i tid?

*Ledningen identifierar behovet av att göra en förändring av något slag. De resonerar, analyserar och har ambitionen att ha svar på det väsentliga innan de fattar beslut och kommunicerar förändringen. De informerar mellancheferna när de själva ser hur lösningen på alla problem borde se ut, tror de. Själva har de sedan länge klart för sig varför förändringen måste ske, men glömmer bort att mellancheferna också måste få ställa frågan VARFÖR?*

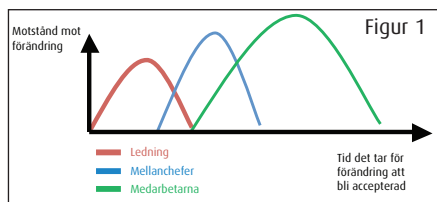
Av Annika Castwall (Artikelen er gjengitt e.a. med Svenskt Projektforum)

## Vi vill förstå

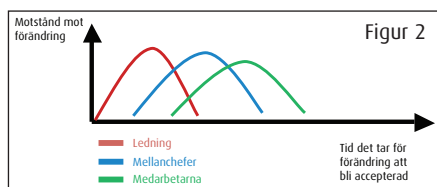
När vi står inför en förändring ställer vi oss just frågan "varför", vi vill helt enkelt förstå mer. Vill inte du det? Jag vill det! Antingen vill jag se logiken eller känna i magen att det verkar vettigt. När jag sedan har fått svar på "varför", är jag mogen att börja fundera på vad det innebär för egen del. Känner du igen det här? Först därefter är det möjligt att ta ställning till hur min arbetssituation påverkas, min omgivning m m. Om man här inte har fått möjlighet att analysera, fundera och komma med invändningar till förändringen, kan man heller inte se hur den egna rollen förändras och alltså kan man inte ta till sig förändringen.

Nästa steg är att betrakta förändringsbehovet utifrån ett vidare perspektiv. Först därefter kan jag börja agera i vardagen för att förändra.

Det intressanta är att många detta, men ändå "tvingas" ofta mellancheferna informera sin medarbetare innan de själva bottnat i sina egna funderingar och frågor och kan då inte ge några bra svar på alla frågor. De har ju själva inte fått svar på "varför".



Det skulle kunna se ut så här!



Ledningen skulle kunna involvera många i förändringsprocessen mycket tidigare. Det innebär att många måste involveras inte bara i genomförandet, utan även i planering och beslut! Ledare, som vågar gå ut i organisationen med viktiga frågor, möts ofta av intresse och engagemang. Ledare, som går ut med färdiga svar, brukar förvånas över att mötas av irritation och motstånd.

Varför involveras då inte medarbetare i högre grad i förändringsarbetet? Svaret är nog ofta ändå – Det gör vi visst! OK, men är det verkligen sant?!

## Tilltro till medarbetarna

Managementkonsultmarknaden var miljarдер! (2 mdr kronor 2005, källa SvD, SMK). Det skulle kanske kunna vara mindre om ledare i högre utsträckning tog vara på de egna medarbetarnas förmåga och energi. Om de hade tilltro till medarbetarnas förmåga att komma med förslag i vardagen och ta egna beslut som leder till konstruktiva och nya aktiviteter och beteenden.

Nu vänder ekonomin uppåt, efterfrågan ökar och det blir kanske resursbrist i företagen – än viktigare blir det då att låta dem som är närmast problemen komma med förslag på lösningar.

Viss utveckling och vissa förändringar blir bättre när fler fattar sina egna beslut. Det gäller i synnerhet när det är viktigt att få fram idéer och kunskap från hela organisationen, när man omedelbart vill kunna verkställa beslut och när man vill att många ska börja tänka i nya banor.

Den medarbetare som är närmast en fråga har ofta förutsättningar att fatta de bästa besluten. Ingen behöver då heller sälja in

beslutet och förklara varför det är rätt och riktigt, utan genomförandet kan starta direkt.

## Involvera många!

Jag möter företag dagligen som vill utvecklas, förbättras och förändras. De har alla anställda som utför sina arbetsuppgifter på ett lojalt och engagerat sätt. De anställda är nära kunden och/eller mitt i verksamheten. De är också mitt i samhället och omvärlden, de ser resultatet av deras insats i form av produkter och tjänster på marknaden. Bjud in mellanchefer och medarbetare, de vill vara delaktiga.

- Involvera många tidigt i förändringen!
- Våga ställa frågor utan att ha egna svar!
- Lyssna för att få vägledning om vad som behövs för att undanröja hinder!

Frågan är om inte just förmågan att involvera alla medarbetare, ta vara på allas kunskap för att vara snabba, flexibla, innovativa och dessutom effektiva är den största konkurrens fördelen vi har i en global värld. Min erfarenhet är att de företag, som har det synsättet, har ett ledarskap som förutsätter att ledaren är ledare, men också att de är chefer som vill och kan fatta beslut.



## Annika Castwall

Grundade Kitlab 2007 för att hon ville underlätta för ledare att leda och utveckla sin verksamhet. Hon har en bred erfarenhet från olika branscher och befattningar bl a som konsult på Ahrens Tillväxtkonsulter, VD på Setec Card och linjchef på Trygg Hansa.

annika.castwall@kitlab.se

metier®

# BEDRE PROSJEKTER

**METIER AS ER FØRSTE PRINCE2® AKKREDITERTE  
KONSULENTSELSKAP I NORGE**



**Akkrediteringen som ACO sikrer Metiers kunder tilgang til konsulenter som tilfredsstillter APMGs høye krav til kompetanse og kvalitet.**

**Metier er allerede akkreditert av APMG som Accredited Training Organisation (ATO), også dette som den første og eneste i Norge.**

**VIL DU VITE MER? TA KONTAKT PÅ [WWW.METIER.NO](http://WWW.METIER.NO)**



# 24th IPMA World Congress i Istanbul

*IPMAs Världskongress i år är den 24:e i ordningen och det finns några deltagare som varit med nästan alla gånger. Turkiet står som värd och det är uppenbart att man vill arrangera denna konferens som en manifestation både inför omvärlden och det egna landet. Turkarna är stolta över sitt lands utveckling och de omfattande projekt som pågår och som har stor betydelse för industrin och för hela landet.*

Av Sven Ringmar Föreningsdirektör i Svenskt Projektforum [sven.ringmar@projektforum.se](mailto:sven.ringmar@projektforum.se) (Artikeln er gjengitt e.a. med Svenskt Projektforum)

Huvudtemat för kongressen är att "identifiera de förändringar som behöver göras för att tackla de utmaningar och ta tillvara de möjligheter som den nya världsekonomin ger". Länder som Turkiet har utvecklats snabbt och förutsättningarna är både osäkra och förändras ständigt i den fortsatta utvecklingen. Relationen med omvärlden blir allt viktigare oavsett vad det handlar om. Detta kan vara anledningen till att landets premiärminister *Recep Tayyip Erdogan* öppnar kongressen med ett mycket engagerat tal.

Premiärministern **Erdogan** vänder sig naturligtvis lika mycket till den inhemska publiken via TV och tidningar som till de närvarande deltagarna när han beskriver Turkiets utveckling och alla de stora projekt som pågår och planeras. Han sänder även en politisk signal till hela världen när han välkomnar alla och säger att Turkiet vill fred och demokrati.

Igår, dagen före konferensen, utfördes ett bombdåd på Taksim-torget i centrala Istanbul, bara några kvarter från de hotell, där många deltagare bor. Jag hade tagit en buss därifrån strax före och kunde höra

smällen. Premiärminister Erdogan beskriver detta som en attack mot den fria världen och passar på att markera att vi har ett gemensamt ansvar att bekämpa terrorismen med konkreta åtgärder och internationellt samarbete. Han uppmanar alla projektledare att säkerställa att projektens resultat ska komma alla till del för att minska klyftorna mellan fattiga och rika i världen.

Efter en pampig öppningsceremoni med konsert av militärorkester och stolta tal med hedersbetygelser till höga ministrar, påbörjas kongressen med huvudtalare och två dagar med cirka 10 parallella strömmar med korta presentationer på många olika teman.

*Några av första dagens huvudtalare:*

**Tom Burbage**, executive vice president för Joint Strike Program på Lockheed, talar om att projektens komplexitet har ökat. Detta betyder att politikernas stöd har fått större betydelse än de tekniska utmaningarna och den snabba utvecklingen av nya lösningar i stora strategiska projekt. Projekt, som pågår under lång tid, kan påverkas av att de politiker, som tidigare gett sitt stöd till projek-

tet, kan argumentera mot det bara för att de hamnat i opposition efter ett val.

Han menar att även globala projekt kan få svårigheter med byråkratin och tullbestämmelser när delar av projektet genomförs med olika leveranser från olika länder, monteras i ett annat land och resulterar i en produkt som ska användas i ett tredje.

Den snabba IT-utvecklingen skapar också nya utmaningar, möjligheter och hinder. Open source ger nya lösningar, men tvingar fram nya kunskaper om hur man ska hantera upphovsrättsliga frågor. *Carrol Dekker*, president of Quality Plus Technologies, gör en sammanställning av den stora mängden olika projektmodeller som används idag, men vill samtidigt visa hur avgörande är att lära av vad man gjort.

Hon tar byggprojektet Regalskeppet Wasa som exempel på hur beställaren ständigt kommer med nya önskemål och hur omfattningen utökas så pass att resultatet blir att skeppet kapsejsar direkt efter sjösättning, trots att tester tydligt visade risken för det.







**25<sup>th</sup> IPMA**  
**WORLD CONGRESS**  
Project Management – Delivering the Promise  
Brisbane Convention & Exhibition Centre,  
Queensland, Australia | 9 - 12 October 2011  
[www.ipma2011.com.au](http://www.ipma2011.com.au)

# IPMA World Congress in Australia 2011 Delivering the Promise

With the International Project Management Association representing the national Project Management associations of some 50 countries this congress is going to be the global conference of the year.

Some of the best minds and experienced practitioners in Project Management globally will be there. This will be a 'not to miss event'.

The Congress theme '**Delivering the Promise**' strikes at the very core of what project and program management is fundamentally about. The congress committee promise the customers specific outcomes – their challenge then becomes delivering on those promises.

We live at a time in history where the rate of change is simply phenomenal. Along with this is an increased sense of expectation - and in project terms this is for delivering project success and capital effectiveness. The Congress will present the participants with challenging ideas and provide a unique opportunity to learn and network with colleagues and specialists from around the world.

The congress committees promise is to deliver an unforgettable Congress, and additionally for the international guests – a truly warm and hospitable Australian experience.

Don't miss this opportunity to be part of what will be an outstanding event. The 25th IPMA World Congress take place in Brisbane. Brisbane is a smart and prosperous city boasting world-class infrastructure and facilities, excellent transport systems and a global reputation for innovative and emerging industries. It is also Australia's fastest growing capital city at the centre of the fastest growing region in the country.

Brisbane City Council has a vision for the city as a smart-thinking, easy-living, world-class city. The 25th IPMA World Congress is a fantastic opportunity to learn from and share knowledge with leading project managers from around the world.

Brisbane is a river city that is renowned for their friendliness, enviable lifestyle, sub-tropical climate and an abundance of significant natural assets.



The Sydney Opera House is a multi-venue performing arts centre in Sydney



The Brisbane Cricket Ground, also known as The Gabba



To meet the challenges of a growing population, Brisbane City Council is delivering a range of key projects including new major infrastructure and public transport as well as neighbourhood plans covering key growth areas around the city.



On the Brisbane doorstep lie the beautiful Moreton Bay and Islands, Brisbane Forest Park and the two stunning coastlines of the Sunshine and Gold Coasts.

You are welcome to experience what Brisbane  
has to offer as part of the 25th IPMA World Congress in 2011.

*From the early announcement of the congress Knut M. Heier*



# Å LYKKES MED PROSJEKTER – er ingen selvfølge...

## Ta kurs eller en mastergrad fra NTNU!

Våren 2011 arrangeres:

- Praktisk prosjektledelse
- Risikostyring i prosjekter
- Strategier for program- og porteføljestyring
- Ekstern kommunikasjon i prosjekter - presse- og mediastrategi
- Globale prosjekter og suksessfaktorer

### NTNU tilbyr:

- Kurs for deg som er i arbeid
- Nettbasert med korte samlinger
- Små grupper som gir tett kommunikasjon
- Valgfrihet til å ta ett eller flere kurs (7,5 studiepoeng)
- Lærekrefter fra forskningsmiljøer på NTNU og SINTEF

*Ønsker du brosjyre om masterprogrammet i organisasjon og ledelse?*  
Send sms med navn og adresse til 2242 med kodeord <MOL>

Telefon: 73 59 52 60/ 73 59 66 39  
E-post: lederutdanning@adm.ntnu.no  
ntnu.no/videre – ntnu.no/mm

**NTNU VIDERE**  
Hent ny kunnskap der den skapes

 **NTNU**  
100 skapende år

The association promotes  
project management professionalism  
in all types of projects

IPMA»

international  
project  
management  
association

The association has world-wide  
influence and recognition through  
its vast membership network

# IPMA SERTIFISERING - VÅREN 2011



## Bli sertifisert som kompetent prosjektleder!

- sertifisering etter IPMA's internasjonale standarder  
med 4 sertifiseringsnivåer

■ Nivå A: Sertifisert Prosjektdirektør

■ Nivå B: Sertifisert Senior Prosjektleder

■ Nivå C: Sertifisert prosjektleder

■ Nivå D: Eksaminert i prosjektledelse

## IPMA Sertifiseringskalender våren 2011

Sertifiseringstrinn	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå D
Åpent orienteringsmøte i Oslo	27.01.2011	27.01.2011	27.01.2011	27.01.2011
Påmeldingsfrist	Ikke fastlagt	07.02.2011	07.02.2011	07.02.2011
Introduksjonsseminar		17.02.2011	17.02.2011	17.02.2011
Søknad med CV og egenvurdering		17.03.2011	17.03.2011	17.03.2011
Skriftlig prøve		31.03.2011	31.03.2011	31.03.2011
Assessorvurdering		30.04.2011	30.04.2011	30.04.2011
Workshop			26.05.2011	
Muntlig eksaminering			27.05.2011	
Innlevering av prosjektledeleserapport		03.06.2011		
Muntlig eksaminering		16.06.2011 17.06.2011		
Assessorevaluering		24.06.2011		
Utstedelse av sertifikat		31.07.2011		



Skipsbyggings prosjekter viser at erfarne seilende offiserer har en viktig rolle i kunnskapsoverføring mellom rederi, verft og prosjekt.

# Kunnskapsoverføring i skipsbyggingsprosjekter

*En studie av offshore skipsbyggings prosjekter viser at erfarne seilende offiserer har en viktig rolle i kunnskapsoverføring mellom rederi, verft og prosjekt. Studien identifiserer fem faser av skipsbygging som visjon, spesifikasjon, forhandling, konstruksjon og godkjenning. Studien bidrar til økt forståelse for skipsbygging og til å informere prosjektledere om mekanismer for kunnskapsoverføring i skipsbyggingsprosjekter.*

Av Hans Solli-Sæther og Jan Terje Karlsen

## Kunnskapsaktiviteter i skipsbygging

Viktige faktorer i kommersiell skipsbygging er leveranse av skip i tide, innenfor budsjettet og oppfylte tekniske krav. Erfaring har vist oss at skipsbyggingsprosjekter noen ganger har vanskeligheter med å nå disse målene. Ambisiøse krav, nytt design, ny teknologi og byggestart uten en stabil konstruksjon, er alle eksempler på praksis som forårsaker at skip koster mer enn de ellers skulle.

Innovativ skipsbygging er en kompleks og kunnskapsintensiv næring. Kunnskap utgjør en viktig strategisk ressurs for organisasjoner som driver skipsbygging. Kunnskap er en eiendel som kan vise seg avgjørende i et stadig mer konkurranseutsatt skipsbyggingsmarked. Derfor har effektiv forvaltning av kunnskap blitt en kritisk organisatorisk kapasitet for både rederi og verft.

I skipsbyggingsprosjekter er det behov for overføring av brukernes kunnskap til utviklingsprosessen, spesielt i de sentrale skipsbyggingsfasene. I mange tilfeller er kunnskap i rederi- og verftsindustrien taus kunnskap og basert på enkeltpersoners erfaringer og oppfatninger. Et annet problem er at overføring av kunnskap på tvers av prosjekter er vanskelig på grunn av mangel på praksis, tidspres og formelt kunnskapsoverføringssystem. Som en konsekvens hender det derfor at prosjekter må "finne opp hjulet" på nytt, snarere enn å lære av erfaringene fra tidligere prosjekter. Får man til effektiv overføring og bruk av kunnskap fra tidligere byggeprosjekter og fra operasjonell drift av fartøy kan dette bidra til å redusere feil og endringer i arbeid, det blir færre spørsmål og det gir bedre beslutninger og løsninger. Kunnskapsoverføring utgjør derfor en viktig faktor skal skipsverft levere innovative skip til avtalt tid og kostnad.

Nybyggingsprogrammet hos Siem Offshore Siem Offshore er eier og operatør av moderne forsyningsfartøy for den globale olje- og gassindustrien. Selskapet har i dag en flåte på 44 skip, hvorav noe fortsatt er under bygging. Selskapets flåte består blant annet av store ankerhåndteringskip, plattform, forsyningskip og andre hjelpefartøy. Kleven Maritime er et teknologifokusert skipsverft hvis primære virksomhet omfatter utrustning og levering av spesialskip. Kleven Maritime har høy kompetanse innen prosjektledelse og omfattende erfaring med skipsbygging.

Nybyggingsprogrammet hos Siem Offshore omfatter ti Anchor Handling Tug Supply (AHTS) fartøy som bygges og leveres i perioden 2006-2011. Fartøyene har svært stor kapasitet beregnet for tauing og ankerhåndtering, inspeksjon og anleggsarbeid på dypt vann. Prosjektkostnader for hvert fartøy er rundt 600 millioner kroner.

### Faser og aktiviteter i skipsbygging

Fem faser i skipsbyggingsprosjektet ble identifisert som visjon, spesifikasjon, forhandling, bygging, og godkjenning, som vist i tabell 1. Hver fase har forskjellige aktiviteter og mål, med ulike behov for kunnskapsoverføring.

- **Fase 1 – Visjon:** Målet er å utvikle en strategisk visjon for skipsbyggingsprosjektet, inkludert et samlet skipsdesign. Det var viktig for rederiet å ha kunnskap om fremtidige markedsutsikter, tilgjengeligheten av skip og skipsdesign, og fremtidige kapasitetsbehov blant operatører.

- **Fase 2 – Spesifisering:** I spesifiseringsfasen beslutter rederiet, gjennom diskusjoner med mulige konsultantselskaper og skipsverft, skipsdesign og skipsteknologi. Typiske kunnskapsintensive aktiviteter er å utvikle tegninger, beregninger av kapasitet, samt spesifikasjoner av skrog, motor, skipsutstyr og systemer. Målet med denne fasen er å velge det beste anbud.

- **Fase 3 – Forhandling:** Etter å ha spesifisert fartøyet, starter rederiet å forhandle frem en kontrakt med det valgte verftet. Målet med forhandlingsfasen er å signere en skipsbyggingskontrakt. Endringsordrer vil kunne oppstå under bygging, blant annet på grunn av markedsmessige endringer i operatørens spesifikke behov. Som et resultat, er det derfor ofte en forskjell mellom fartøyet “som spesifisert” i kontrakten og skipet “som bygget”.

- **Fase 4 – Konstruksjon:** I konstruksjonsfasen bygges fartøyet. Verftet organiserer ofte arbeid i delprosjekter som f.eks. stål-utrustning, motor og rør, inventar, maling/ service og elektrisk. I tillegg utføres planlegging, kvalitetssikring, innkjøp og teknisk koordinering.

- **Fase 5 – Testing og godkjenning:** I den siste fasen skal rederiet teste og godkjenne leveransen av hvert enkelt fartøy. Ved godkjenning overdras eiendomsretten til fartøyet fra verft til rederi.

Hos Siem Offshore ble ti AHTS fartøy bygget som frittstående prosjekter. Rederiet har en prosjektavdeling, ledet av en prosjektdirektør, opprettet med det formål å følge opp alle nybyggsprogrammer i selskapet. Prosjektorganisasjonen hadde en prosjektleder, en prosjektkoordinator og en ansvarlig for oppfølging for hvert av de tre verftene som skulle bygge fartøyene. I tillegg ble det oppnevnt tre inspektører for hvert fartøy under bygging. Alle

Fase	Kunnskapsbaserte aktiviteter	Mål
Visjon	Tilgjengelighet av skip Identifisere behov for kapasitet Samlet skipsdesign	Strategisk visjon
Spesifikasjon	Utvikle tegninger og beregninger Spesifisere skrog, motor og skipsutstyr Inviter eksterne anbud	Velge beste anbud
Forhandling	Forhandle betingelser og vilkår Pris innstilling av fartøy og skipsteknologi Forhandle vilkårene for avtalefestet endring	Signere kontrakt(er)
Konstruksjon	Engineering Montering Inspeksjoner	Bygge skip
Godkjenning	Testing offshore Autentisering Overføring av eiendomsrett	Overta skip

Tabell 1: Kunnskapsbaserte aktiviteter og mål for hver fase i skipsbyggingsprosjekter

inspektører var seilende offiserer (kaptein, maskinsjef og skipselektriker) som fulgte prosjektet på land i 8-10 måneder. Når fartøyet var ferdig fra verftet mønstret inspektørene på som fartøyets offiserer.

### Behov for kunnskapsoverføring

Rederiets landorganisasjon hadde sitt hovedfokus på fremtidig anvendelse av de nye skipene, men trengte kunnskap for å gjennomføre nybyggingsprogrammet. Dermed ble et prosjektteam satt sammen av meget erfarne medarbeidere med kunnskap om skipsbyggingsprosjekter, se tabell 2. Teammedlemmene hadde tidligere deltatt i skipsbyggingsprosjekter av flere støttfartøy, multi rolle service fartøy, og AHTS skip. Reder hentet også kunnskap tilgjengelig hos verft, design- og utstyrsleverandører.

Verftet hadde behov for kunnskap til å bygge moderne AHTS fartøy av høy kvalitet og bemannet sine prosjekter med erfarne prosjektledere og formenn som hadde kunnskap fra tidligere prosjekter. På den måten sikret de forbedring av eksisterende løsninger, og utvikling av nye løsninger. Verftet hentet også kunnskap hos design- og utstyrsleverandører som har konstruert fartøy til ulike formål og for andre oppdragsgivere.

Deler av skipsbyggingen er basert på eksplisitte kunnskap, slik som kontrakter, tegninger, spesifikasjoner og beregninger.

Rolle	Bakgrunn	Byggeprosjekter	År som offiser
Prosjektdirektør	Maskinsjef	24	15
Prosjektleder	Kaptein	13	16
Prosjektkoordinator	Maskinsjef	14	9
Site manager	Kaptein	12	30
Inspektør	Kaptein	5	13

Tabell 2: Bakgrunn og erfaring for sentrale prosjektmedarbeidere

Dette er kunnskap som kan overføres i et formelt og systematisk språk. Kunnskap uttrykt i nevnte dokumentene ble overført mellom de ulike aktørene som var involvert i prosjektet, dvs. mellom rederi, verft, design- og utstyrsleverandører.

Kunnskapen om hva som skjer i operativ drift på havet er derimot personlig, vanskelig å formalisere og vanskelig å uttrykke. Denne type taus kunnskap ble overført gjennom personlig kontakt. I konstruksjonsfasen ble den praktiske kunnskapen hos sjøfolk skjøvet inn i prosjektet ved at disse var tungt involvert i prosjektet. Senere, når teammedlemmer igjen blir seilende offiserer, blir innsikten opparbeidet i prosjektet skjøvet tilbake til mannskapet.

### Mekanismer for kunnskapsoverføring

Behovet for kunnskapsoverføring er: 1) fra ett prosjekt til et annet, 2) fra prosjekt til verftet (og omvendt), og 3) fra drift til prosjekt (og omvendt). Mekanismer som støtter kunnskapsoverføring fra ett prosjekt til et annet prosjekt er identifisert som:

- **Prosjektteam som følger flere prosjekt.** Prosjektdirektør, prosjektleder og prosjektkoordinator spilte viktige roller i overføring av kunnskap fra ett prosjekt til et annet, da de deltok i alle prosjekter.

- **Personlige nettverk.** Bygging av hvert fartøy hadde en formell prosjektledelse. Noen fartøy ble bygget parallelt og noen i

sekvens, og dermed var det flere samtidige team. Disse teamene var samlokalisert på verftet for å lette kunnskapsoverføring innen og mellom teamene.

- *Teknisk inspeksjon.* Dokumenter fra teknisk inspeksjon var en viktig del av kvalitetssikringen. Hovedfokus for inspeksjonen var funksjonalitet, kvalitet og sikkerhet om bord. Inspeksjonsrapporter, fremdriftsrapporter og fotoarkiv ble etablert for hvert fartøy. Inspeksjonsrapportene fungerte som et medium for kunnskapsoverføring mellom parallelle og etterfølgende prosjekter.

- *Felles prosjektmøter* for alle samtidige fartøy la til rette for kunnskapsoverføring på et kollektivt teamnivå. Teamenes medlemmer lærte av hverandre.

- *Avsluttende møte* ble avholdt for hvert enkelt fartøy. Alle involverte teammedlemmer vurderte funksjonalitet, kostnader og tidsplan. Et viktig spørsmål ble stilt: "Hva kan vi gjøre annerledes i neste prosjekt?" Resultater fra møtet ble dokumentert og distribuert internt.

Mekanismer som støtter kunnskapsoverføring fra prosjekt til verftet (og omvendt):

- *Eiermøte.* Rederiets og verftets prosjektledelse møttes hver tredje eller fjerde uke for å følge opp fremdriften i prosjektet. Den viktigste saken var å bli enige om endringsordrer, da endringer påvirket spesifikasjoner og tegninger, samt kostnader og tidsplan.

- *Avviksliste (produksjonsmøte).* Hver uke ble det gjennomført et produksjonsmøte pr fartøy med rapportering på fremdrift og avvik. Avvikslisten ble utarbeidet av rederiets site manager og fulgt opp av verftets assisterende prosjektleder. Uenighet ble eskalert til eiermøtet. Listen fungerte som eksplisitt kunnskapsoverføring med fokus på inspeksjoner, avvik og godkjenninger, forslag/løsninger, og kommentarer til hvert element på listen.

- *Uformelle inspeksjoner* ble gjennomført som en en-til-en relasjon mellom rederiets inspektør og verftets arbeidsledere. Små problemer som ikke påvirket kostnader og tidsplan, f.eks. plassering av en ventil eller stålutførelse, ble løst på stedet uten å involvere andre. Større saker som forårsaket ekstraarbeid og som påvirket kostnader og endringer i design og spesifikasjoner, f.eks. endring av drenering eller ventilasjon, ble eskalert til produksjonsmøtet og/eller til eiermøtet.

Retning	Mekanismer
Fra et prosjekt til et annet prosjekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team som følger flere prosjekt</li> <li>• Personlig nettverk</li> <li>• Teknisk inspeksjon</li> <li>• Felles prosjektmøter</li> <li>• Avsluttende møte</li> </ul>
Fra prosjekt til verft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eiermøte</li> <li>• Produksjonsmøte (avviksliste)</li> <li>• Uformelle inspeksjoner</li> <li>• Rederiets prosjektkontor på verftet</li> <li>• Tegningsrevisjon</li> </ul>
Fra drift til prosjekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jobbrotasjon</li> <li>✓ Kapteinens gjennomgang</li> <li>✓ Erfaringsbasert læring</li> <li>✓ Rederiets fartøystandard</li> </ul>

Tabell 3: Kunnskapsoverføring og mekanismer

- *Rederiets prosjektkontor* på verftet. Dette forenklet både formell og uformell kommunikasjon og informasjonsdeling med verftet. Kontoret fungerte som en møteplass for teammedlemmer med ulik erfaring.

- *Revisjon av tegninger og beregninger.* På grunn av avvik, endringsordrer, formelle og uformelle inspeksjoner, var det revisjoner av tegninger og beregninger. Alle endringer i et fartøy under bygging kan overføres gjennom reviderte dokumenter til neste prosjekt.

Mekanismer som støtter kunnskapsoverføring fra drift til prosjektet (og omvendt):

- *Jobbrotasjon.* Kapteiner, maskinsjefer, og skipselektrikere ble utnevnt til inspektører. Dermed ble operativ erfaring fra ankerhåndtering, tauing og inspeksjoner på dypt vann, brakt inn i prosjektet. Inspektørene fulgt prosjektet i 8-10 måneder, og de mønstret på som offiserer når rederiet overtok fartøyet. Ved denne prosessen, ble ny teknologi raffinert og tilpasset fartøyets fremtidig oppgaver. Deler av denne kunnskapen ble gjort eksplisitt i form av dokumentrevisjoner, men her er også taus kunnskap i form av erfarne offiserers situasjonsspesifikke kunnskaper.

- *Rederiets fartøystandard.* Inspektører ble etter noe tid tilbakekalt til prosjektkontoret for å rapportere sine erfaringer med skipsutstyr som motorer, pumper, manometre, og ventiler. På denne måten, ble rederiet i stand til å forbedre alle nye fartøy, basert på erfaringer hos seilende offiserer.

- *Kapteinens gjennomgang.* På årlig basis, hadde kapteinen på et fartøy ansvaret for å rapportere ulykke eller nær ulykke, avvik (fra spesifikasjonene), og forslag til forbedringer.

dringer. Kapteinens gjennomgang gjorde det mulig å overføre erfaringer fra driften inn i neste prosjekt.

- *Erfaringsbasert læring.* Opplæring ble dels basert på simulatortrening, og dels på reell ankerhåndtering støttet av en erfaren offiser.

### Konklusjon

Studien viser bruk av en rekke mekanismer for kunnskapsoverføring, jfr. tabell 3. Blant disse vil vi spesielt fremheve bruken av erfarne offiserer i prosjektorganisasjonen som en viktig suksessfaktor. De overførte sine kunnskaper, erfaringer og innsikt fra operasjonell drift til prosjektet. For hver aktivitet utført i skipsbyggingsprosessen, var deres fokus å bygge fartøy av høy kvalitet for globale offshore operasjoner. Ved overtagelse av fartøy mønstret de på som seilende offiserer og sikret på den måten kunnskapsoverføring fra prosjekt til operasjonell drift.



#### Hans Solli-Sæther

er dr.oecon. fra Handelshøyskolen BI og cand. scient. fra Universitetet i Oslo. Han har erfaring bl.a. som IT-direktør i Posten Norge. Han har publisert i en rekke internasjonale tidsskrifter og har skrevet flere bøker. Solli-Sæther er for tiden førsteamanuensis i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI.

#### Jan Terje Karlsen

er professor ved Handelshøyskolen BI og utdannet dr.ing. fra NTNU. Han har publisert en rekke vitenskapelige artikler innen prosjektledelse.



# Tala med bönder på bönders vis och med lärde på latin!

*Tjut, ref, SME, prop, samråd, Shanghai, RUFs, pitch, hp...nej det är inte Rappakalja. Det är ett konkret exempel på den kanske viktigaste uppgiften för alla projektledare: projektkommunikationen och att hantera de alla olika fackuttryck, jargonger och logiker som kan ingå i ett projekt.*

Av Tina Karrbom Gustavsson, Tekn Dr och forskare på KTH Skolan för samhällsbyggnad och arkitektur (Artikeln er gjengitt e.a. med Svenskt Projektforum)

Kommunikationen är ryggraden i alla sociala sammanhang och den är nödvändig för all meningsfull gemensam handling. Det är genom kommunikationen som information utväxlas och geografiska, kulturella, sociala och professionella avstånd mellan människor kan överbryggas. Genom kommunikationen kan också fakta, känslor, värden och uppfattningar komma fram och det är via kommunikationen som relationer och förtroenden byggs upp. Om nu intressenterna verkligen förstår varandra!

Kommunikationen i en organisation kan inte ske hur som helst. Speciellt inte i en projektorganisation med många olika intressenter, tight tidplan och snäv budget. Kommunikation med kvalitet, kalla det effektiv projektkommunikation, är avgörande för att uppnå önskvärt resultat. Projektledaren måste t ex ofta fungera som tolk och ”översätta” information och fackuttryck så att samtliga intressenter får och förstår den nödvändiga informationen och fortsättningsvis uppfattar projektet som meningsfullt.

Exemplet ovan är hämtat från samhällsutvecklingsprojektet Kunskapsstaden Flemingsberg, ett samverkansprojekt i gränslandet mellan näringsliv, akademi, politik och samhälle, men liknande exempel finns att hämta från i stort sett alla projekt. Även i ett till synes enklare byggprojekt, t ex ett enfamiljshus, är projektkommunikationen en utmaning eftersom det även där medverkar intressenter med olika bakgrund, utbildning, profession, mål, logik, fackuttryck och jargong.

Så, alldeles oavsett vilket projekt det handlar om, är en projektledarens viktigaste uppgifter att skapa och upprätthålla en effektiv projektkommunikation. Vi som arbetat som projektledare vet dock att det inte är helt enkelt eftersom varje projekt är nytt och varje intressent i viss mån är unik. Det är ofta nya människor, de ingår i ett nytt sammanhang, ibland på en ny geografisk plats och alltid i en ny tid. Att rakt av damma av och återanvända ett tidigare projekts till synes utmärkta kommunikationsplan är därför inte självklart.

## Att man som projektledare ska utgå från sina tidigare erfarenheter är emellertid alltid en självklarhet!

Att man som projektledare ska utgå från sina tidigare erfarenheter är emellertid alltid en självklarhet! Använd dig själv som kommunikativt verktyg när du bygger upp förtroendet mellan dig och intressenterna samt när du skapar strukturen för den formella och informella kommunikationen. Ett tips kan vara att fundera på vilken den minsta gemensamma nämnaren är, dvs vad du och dina huvudintressenter kan ha gemensamt.

Jag ska avsluta med ett exempel på hur jag, via metoden med den minsta gemensamma nämnaren, byggde upp förtroendet och kommunikationen med projektdelta-

garna i ett för mig helt nytt projekt. Jag var då relativt ung akademiker med forskningsuppdraget att studera projektledning och projektorganisering i praktiken. Projektdeltagarna, vars intresse och förtroende jag var beroende av, var män som arbetat som maskiningenjörer och mekaniker i många år. Det första jag frågade dem när vi möttes var: Kan ni visa mig motorerna?

Att resten av dagen kom att handla om tryck, temperaturer, motorljud vid olika varvtal, ventiler och bränsleblandningar var en utmärkt ingång till deras projektpraktik och till deras förtroende. (Jag kanske ska tillägga att det hjälpte att jag har ett hum om hur motorer fungerar efter att en gång i tiden läst 4-årigt tekniskt gymnasium, maskininriktning och civilingenjörsutbildning i maskinteknik med inriktning industriell ekonomi.)



Tina Karrbom Gustavsson

# Antiche Terre Valpolicella Superiore Ripasso

## Enda en stjerne fra Valpolicella

Av Sverre Aamodt Red.

**Produksjonsmetode:** Valpolicella Ripasso er litt annerledes enn en vanlig Valpolicella da den gjennomgår en ekstra gjæring med drueskallen fra produksjonen av Amarone. Dette gir ekstra fylldighet og kompleksitet.

Druene høstes i midten av september og presses mykt. Gjæringen varer i 8 dager ved en temperatur rundt 25 C, som gir vinen en frisk fruktighet.

Etter gjæring trekkes vinen fra tankene for å skille ut skall og kjerner og den malolaktiske gjæringen gjennomføres i tanker av rustfritt stål. I desember eller begynnelsen av januar tilsettes vinen drueskallen fra produksjonen av Amarone i ca 10 dager ved en temperatur på 25 til 30 C. Deretter modning av vinen i 10 måneder i små franske eikefat og større fat.

Vinen tappes på flaske tidlig på våren ca 14 måneder etter innhøsting.

**Lagring:** 10 måneder i små franske eikefat og større tradisjonelle fat  
**Analyse:** 14,0 %, 2 gr sukker/liter  
**Holdbarhet:** Kan lagres 5 - 8 år

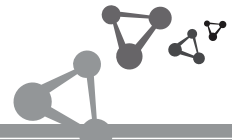
**Karakteristikk:** Intens dyp rubinrød. Fruktig elegant vin med hint av kirsebær og mørk sjokolade på ettersmaken. Myk, fløyelsaktig med runde tanniner, balansert syre.

**Serveringstemp:** 16 – 18  
**Passer til:** Stekt eller grillet kjøtt, modne harde oster.

**Klassifisering:** DOC Valpolicella Superiore  
**Område:** Veneto  
**Årgang:** 2008  
**Druer:** Corvina Veronese, Rondinella

**Pris Vinmonopolet:** 149,00 kr  
**Varenummer:** 5869101  
**Sortiment:** Bestillingsutvalg

*Frisk og fruktig stil med fin struktur  
og stram, frisk avslutning!*



1. desember 2010 Prøveforelesning og disputas: Hans Petter Krane, Trondheim

2. desember 2010 Styremøte i Norsk senter for prosjektledelse, Trondheim

## Hva skjer i Norsk senter for prosjektledelse (NSP)

Av Ole Morten Magnussen, daglig leder, Norsk senter for prosjektledelse [ole.magnussen@sintef.no](mailto:ole.magnussen@sintef.no)

### Kommende arrangementer

Seks viktige norske samfunnsaktører, Statoil, Statsbygg, Telenor, Forsvaret, Statens vegvesen og Jernbaneverket, som har sett behovet for å forstå og utvikle hvordan man praktisk kan håndtere og styre usikkerhet, i tillegg til en lang rekke forskere fra SINTEF, NTNU og BI, har vært involvert i dette prosjektet. Vi kommer tilbake med fylldigere omtale av arrangementet i kommende utgaver av bladet.

Norsk senter for prosjektledelse har nedfelt i sitt strategidokument at 'NSP skal være i front nasjonalt og internasjonalt innen forskning på prosjektledelse'.

Doktorgradsutdanning er en forskerutdanning som – dersom den fullføres med suksess – munner ut i tildeling av den høyeste vitenskapelige grad som er å oppnå.

Det er derfor med en stor porsjon stolthet senteret kunngjør at stipendiat Hans Petter Krane, som har vært tilknyttet det ovenfor omtalte PUS-prosjektet, forsvarer doktoravhandlingen sin i disputas 1. desember 2010 i Trondheim.

Tittelen på avhandlingen er: "Uncertainty Management of Projects from the Owner's Perspective, with Main Focus on Managing Delivered

Functionality". Vi ønsker lykke til og kommer tilbake med mer om dette senere.

Bruk 'Kommende arrangementer i senterets regi' på høyre side på [www.nsp.ntnu.no](http://www.nsp.ntnu.no) for å få flere detaljer og oppdatert informasjon om våre arrangementer.

### Årets prosjektbegivenhet. Prosjekt 2010: Prosjektledelse i fremtiden – muligheter og utfordringer

Prosjekt 2010 fant sted på Clarion Hotel Royal Christiania i Oslo, 14. oktober 2010. NSP og Dataforeningen samlet om lag 270 deltagere denne dagen og vil med dette benytte anledningen til å rette en stor takk til deltagere, sponsorer, utstillere, dyktige og engasjerte foredragsholdere, ordstyrere og frivillige i komiteene som var med og bidro til at Prosjekt 2010 ble så flott en begivenhet! Presentasjoner er klare for nedlasting – åpent for alle – du behøver ikke å ha vært konferansedeltager for å ta del i det – via [www.nsp.ntnu.no/prosjekt2010](http://www.nsp.ntnu.no/prosjekt2010).

NSP og Dataforeningen er stolte av å kunne annonsere Prosjekt 2011, torsdag 20. oktober 2011 på Oslo Kongressenter. Velkommen! Og ikke nøl med å ta kontakt dersom du ønsker å bidra som frivillig i planlegging

og gjennomføring.

### 24th IPMA World Congress, Istanbul 1.-3. november 2010

IPMAs 24. verdenskonferanse fant sted i Istanbul 1.-3. november 2010. Engasjerte og dyktige medarbeidere, både fra de akademiske partnerne og bedriftsnettverket, var med på å synliggjøre NSP på en svært positiv måte.

Gå til 'Bibliotek' på [www.nsp.ntnu.no](http://www.nsp.ntnu.no) for å se flere detaljer om artiklene, hvorav 4 er direkte resultater av aktivitetene i PUS, som ble akseptert for presentasjon i konferansens program.



# Det finnes et sted der prosjektsamarbeidet ganske enkelt fungerer.



Hos Projectplace finner du alle prosjektverktøyene du trenger. Samarbeid og delinformasjon på ett sted med prosjektplanlegging, dokumentdeling, oppgavestyring, onlinemøter og mye mer. Alt i ett og samme brukervennlige grensesnitt. Ingen installasjon eller oppstartskostnad. Gratis brukerstøtte og opplæring.

Stedet er bare ett klikk unna, på **Projectplace.no**.  
Prøv gratis i 30 dager eller bestill en personlig demo.

 **projectplace.**  
Tidligere kjent som Prosjektplassen.