
Kvalitet i prosjektarbeidet

Arnstein Moe – 2009, fjerde utgave 2016

Fra kontroll til ledelse

For flere tusen år siden fantes det i Kina arbeidsdeling mellom de som produserte og de som kontrollerte. Det samme var tilfellet også i Egypt ved bygging av pyramidene, der vi kjenner avbildninger av kvalitetskontrollører i arbeid. For å forstå dette må en være klar over at det trolig var inntil 100.000 mann som arbeidet i tre måneder hvert år for å bygge Kheopspyramiden. Etter dette er vi kjent med håndverkeren som både skisserte, konstruerte og laget produktet som ble byttet mot andre produkter. Håndverkeren var selv sin egen kvalitetskontrollør.

Under den industrielle revolusjonen, der håndverkeren ble mindre synlig og produksjonsprosessen overtok, fikk en et stort behov for kontrollører for å følge opp det som ble produsert på samlebåndet. Det ble stor avstand mellom de som produserte varer/tjenester og de som skulle bruke disse.

Den amerikanske kvalitetseksperten Joseph M. Juran (1904-2008) kalte dette «lobotomering av arbeidet». Charlie Chaplin karikerte dette i filmen «Modern Times». En fikk i denne perioden mange nyttige produkter, men kundekontakten, egenkontrollen og arbeidernes ansvar og styring av prosessen ble til dels fraværende. Selv kontrollen fra formennene ble i mange tilfeller fjernet.



Rundt 1920 ble det i den industrialiserte del av verden ansatt et stort antall kontrollører/inspektører, gjerne ved egne avdelinger, som skulle kontrollere det som var produsert. Dette var som en følge av Frederic W. Taylors (1856-1915) moderne ledelsesfilosofi. «*Alt tankearbeid i samband med arbeidsoppgavenes utførelse bør så langt mulig overflyttes fra verkstedet til en sentral planleggingsavdeling*».

Taylor skal ha honnør for at han innførte systematikk og vitenskapelige metoder, men svakheten var at han fjernet den kreative tenkningen fra arbeidet og muligheten for egenkontroll.

Joseph M. Juran lansert på 1960-tallet slagordet «*tilbake til håndverkeren*». Med dette mente han at kvalitetskontrollen må ligge hos den enkelte medarbeider og ikke hos en sentral enhet. Ringen ble med dette ble sluttet igjen, selv om det fortsatt finnes noen private og offentlige organisasjoner som den dag i dag har systemer bygd på Taylorismen.

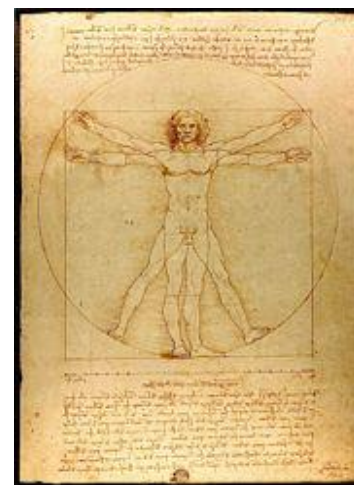
Hva er kvalitet

Kvalitet kommer opprinnelig fra det latinske ordet qualis som kan oversettes med «hvordan sammensatt» i betydningen «som objektet virkelig er». Kvalitet dekker både beskrivelsen av virkningen, det vil si resultatet av varen og tjenesten, men også hvor god selve prosessen er til å gjøre dette mest mulig uten feil. Ofte snakker vi om produktkvalitet, produsert kvalitet, følelsesbasert kvalitet, varekvalitet, materialkvalitet, prosjektkvalitet etc. Mange av oss har store problemer med å si hva det egentlig er for noe og ofte vil det være helt subjektivt.

En enkel formel kan være:

Resultat eller opplevelse / Forventninger = > 1

(Resultat eller opplevelsen skal være større eller lik forventningen)



Når vi snakker om et så viktig begrep vil jeg anbefale at vi bruker definisjonen som er gitt i NS-EN-ISO 9000:2015, Ledelsessystem for kvalitet, grunntrekk og terminologi.

Norge er ett av 33 land i Europa som har forpliktet seg til denne standarden.

Denne standarden beskriver grunnleggende begreper og prinsipper for kvalitetsledelse, allment for følgende:

- organisasjoner som søker vedvarende framgang gjennom implementering av et ledelsessystem for kvalitet;
kunder som søker tillit til en organisasjons evne til kontinuerlig å levere produkter og tjenester som er i samsvar med deres krav;
- organisasjoner som i sin leveransekjede søker tillit til at kravene til produkter og tjenester vil bli oppfylt;
- organisasjoner og interesseparter som søker å forbedre kommunikasjonen gjennom en felles forståelse av terminologier som brukes innenfor kvalitetsledelse;
- organisasjoner som gjennomfører samsvarsvurderinger i forhold til kravene i NS-EN ISO 9001;
- leverandører av opplæring, vurdering eller rådgivning innenfor kvalitetsledelse;
- de som utvikler relaterte standarder.

Så til definisjonen hentet fra standarden:

Kvalitet

” i hvilken grad en samling av iboende **egenskaper** ved et **objekt** oppfyller **krav**”

Med **egenskaper** menes særpreg som gjør det mulig å skjelne. En egenskap kan være iboende eller tildelt. Den kan også være kvalitativ eller kvantitativ. Det er forskjellige former for egenskaper: Fysiske, sensoriske (eksempelvis forbundet med lukt, berøring, smak, etc), atferdsmessige (vennlighet, ærlighet etc), tidsmessige (pålitelighet, punktlighet etc), ergonomiske, funksjonelle.

Med **objekt** menes enhet, gjenstand, alt som er merkbart eller fattbart. Eksempel på materielle kan være motor, paripark, en diamant. Immaterielle, eksempel på dette kan være et omregningsforhold, en prosjektplan eller en framtidig til stand i en organisasjon.

Med **krav** menes behov eller forventninger som er angitt, vanligvis underforstått eller obligatorisk. «Vanligvis underforstått» betyr at det er vanlig eller normal praksis for organisasjonen, dens kunder og andre interesseparter at behovet eller forventningen det gjelder, er underforstått. Det kan også brukes for å betegne spesielle typer krav, eksempelvis produktkrav, kundekrav og kvalitetskrav. I tillegg kan det være et krav som er angitt i et dokument eller fremsatt muntlig fra forskjellige interesseparter og som det ikke er tillatt å fravike.

Noen sentrale begreper vi ofte møter i kvalitetsfaget

Vi vil også her bruke definisjonene fra NS-EN-ISO 9000:2015, Ledelsessystem for kvalitet, grunntrekk og terminologi.

3.3.3 Ledelse

Koordinerte aktiviteter for å rettlede og styre organisasjon

3.3.4 Kvalitetsledelse

ledelse når det gjelder kvalitet

3.5.9 Kvalitetspolicy

policy knyttet til kvalitet

3.7.2 Kvalitetsmål

mål knyttet til kvalitiet

3.3.5 Kvalitetsplanlegging

del av kvalitetsledelse med fokus på å fastlegge kvalitetsmål og fastsette nødvendige prosesser for driften og de tilhørende ressurser for å oppfylle kvalitetsmålene

3.3.7 Kvalitetskontroll

del av kvalitetsledelse, med fokus på å oppfylle krav til kvalitet

3.3.6 Kvalitetssikring

del av kvalitetsledelse med fokus på å skaffe tiltro til at krav til kvalitet blir oppfylt

3.3.8 Kvalitetsforbedring

del av kvalitetsledelse med fokus på å øke evnen til å oppfylle krav til kvalitet

3.2.1 Organisasjon

person eller gruppe av mennesker som har egne funksjoner med ansvar, myndighet og relasjoner for å oppnå organisasjonens mål

3.2.3 Interessepart

interessent; person eller organisasjon som kan påvirke, blir påvirket av eller oppfatter seg selv som påvirket av en beslutning eller aktivitet

3.2.4 Kunde

person eller organisasjon som kan motta et produkt eller tjeneste som er beregnet for eller påkrevd av denne personen eller organisasjonen.

3.4.2 Prosjekt

entydig prosess som består av en samling koordinerte og styret aktiviteter med start- og ferdigdato, og som gjennomføres for å oppnå et mål som stemmer overens med spesifikke krav inklusive begrensinger i tid, kostnad og ressurser



Hva er prosjektkvalitet

Tidligere har vi gjennomgått hva et prosjekt er. Her kommer likevel noen stikkord.

- ✓ skal utføre en bestemt arbeidsoppgave
- ✓ er iverksatt av en annen organisasjon (initiativorganisasjon, oppdragsgiver, prosjekteier, bestiller, kunde, politikere etc., etc.)
- ✓ får et oppdrag og skal levere noe innenfor et bestemt tidsrom
- ✓ består av mennesker med forskjellig faglig og sosial bakgrunn
- ✓ har fått rådighet også over andre ressurser så som IKT, maskiner etc
- ✓ er bundet av økonomiske begrensinger (budsjett)
- ✓ ofte er prosjektet gjenstand for interesse og engasjement fra grupper og personer utenfor styrings- og prosjektgruppe
- ✓ som oftest er prosjektet utsatt for usikkerhet eller ukjenthet

Vi viser for øvrig til boken:

Hjelp, jeg er blitt PROSJEKTLEDER! og utdelt kursdokumentasjon.

En kan si at prosjektkvalitet er at prosessene i og resultatet av prosjektet skal være i samsvar med, eller bedre enn, prosjektets intensjoner og hensikt sett fra oppdragsgivers krav/forventninger. «*I profesjonell sammenheng sier vi at vi har kvalitet i et produkt eller tjeneste når vi tilfredstiller de behov, ønsker og forventninger som er fastsatt og/eller som mottaker har*». (Erik Jersin, SINTEF, *Teknologi og samfunn*).

Fritt omskrevet for prosjektet vil dette bety: Vi har prosjektkvalitet når vi tilfredstiller de behov, ønsker og forventninger som oppdragsgiver har. For å oppnå dette må vi vurdere kvalitet i forhold til de definerte krav, ønsker og forventninger beskrevet i de enkelte prosjektplaner og de overordnede planer/prosedyrer/rutiner i virksomheten.

Det er ikke nok at oppdragsgiver blir fornøyd. Prosjektet har mange andre interessenter; brukere, ledere, kolleger, allmennheten, finansieringskilder, media etc. Her vil det stilles krav til deg som prosjektleder for å finne de krav/forventninger som disse har til prosjektet.

Et tips i denne sammenhengen: Inviter flest mulig av interessentene til oppstartseminaret, da har du en unik mulighet for å finne ut hvilke krav/forventninger de har til prosjektet. Hva hvis det ikke er samsvar mellom kvalitetskrav fra de ulike interessenter? En annen problemstilling er hva interessentene vil ha og hva de behøver. Vi må også skille mellom høy kvalitet og riktig kvalitet. Det er selvsagt oppdragsgiver/bestiller som bestemmer. Det er ledelsen som har styringsretten, både i basis- og i prosjektorganisasjonen og således har rett og plikt til å beslutte hva de mener er til organisasjonens beste.

I mange tilfeller blir prosjektet initiert for å bidra til at organisasjonen når sine mål. I andre tilfeller skal prosjektet bidra til at f. eks sluttkunde når sine mål, dette blir ikke omhandlet her. For å oppnå prosjektkvalitet i organisasjonen er det ikke nok at det enkelte prosjektet leverer sine resultatmål og milepæler, men at det er kultur, holdninger, rutiner og prosedyrer og at disse følges. Dette må være forankret i ledelsen og hos de enkelte ansatte, for at alle prosjekter i virksomheten leverer det som er forventet eller mer. Produktet (resultatmål og milepæler) som blir levert av prosjektet, skal

bidra til at virksomheten når sine mål. En anser at høy kvalitet i prosjektet er det sentrale for å oppnå at oppdragsgiver blir fornøyd eller ikke. Det vil si at «prosjektet» lever videre i virksomheten etter at det er lagt ned. Da skal gevinstene/effektene tas ut, og da først er prosjektet vellykket for oppdragsgiver. Vi viser for øvrig til vår anbefaling om at prosjektleder må ta ansvaret for at det utarbeides en gevinstrealiseringsplan til oppdragsgiver før prosjektet avsluttes.

NS-ISO 21500:2012, Veiledning i prosjektledelse. (Norsk utgave mars 2014.)

«Denne internasjonale standarden gir veiledning om begreper og arbeidsprosesser for prosjektledelse som er viktig for og har stor innvirkning på prosjekters ytelse».

Målgruppen for denne standarden er:

- ✓ Ledere og oppdragsgiver for at de skal få en bedre forståelse av prinsipper og praksis for prosjektledelse og hjelp til å gi riktig støtte og veiledning til sine prosjektledere, prosjektledergrupper (dvs hoved- og delprosjektledere) og prosjektgrupper.
- ✓ For prosjektledere og prosjektdeltakere for at de skal ha et felles grunnlag for å kunne sammenligne sine prosjektstandarder og sin praksis mot andres.

Store deler av standarden bygger på innspill fra Project Management Institute.

Hentet fra hjemmesiden til PMI: *«PMI ble etablert i 1969 og er i dag verdens ledende organisasjon for personer med interesse for prosjektledelse. PMI har over 200.000 medlemmer rundt om i verden. Det er en frittstående "non profit" organisasjon med målsetting om å fremme og utvikle prosjektledelse, spre informasjon og skape nettverk for prosjektledelse».*

ISO 21500 er utarbeidet av den tekniske komiteen ISO/PC 236, *Project management*.

Her kommer noen begreper hentet fra denne.

2.4 Endringsforslag

dokumentasjon som beskriver en foreslått endring av prosjektet

2.6 Styring

sammenligning av faktisk ytelse med planlagt ytelse, der avvik analyseres og nødvendige korrigerende og forebyggende tiltak blir iverksatt

2.7 Korrigerende tiltak

anvisning og aktivitet for å endre arbeidsytelsen slik at ytelsen blir i forhold til planen

2.8 Kritisk vei

sekvens av aktiviteter som bestemmer den tidligste datoen for fullføring av prosjektet eller prosjektfasen

2.11 Forebyggende tiltak

anvisning og aktivitet for å endre arbeidet slik at mulige ytelsesavvik i forhold til planen unngås eller reduseres

2.14 Interessent

person, gruppe eller organisasjon som har interesser i, kan påvirke, bli påvirket av eller oppfatte seg selv som påvirket av et hvilket som helst aspekt ved prosjektet

Prosjektlederoppgaver med kunnskapsområder, ikke i kronologisk rekkefølge

Kunnskapsområder	Nødvendige oppgaver/prosesser
Integrering	Utvikle prosjektmandat, planer, hvordan gjennomføre, styre og avslutte faser og prosjekt. Samle erfaringer
Interessent	Identifisere og håndtere interessenter
Omfang	Definere omfang, utarbeide prosjektnebdrytningsstruktur, definere aktiviteter, styre omfang
Ressurser	Etablere prosjektgrupper, beregne ressurser, definere prosjektorganisasjonen, utvikle prosjektgrupper, styre og leder prosjektgruppen
Tid	Sette opp rekkefølge og beregne varigheten på aktiviteter. Utvikle og styre tidsplan
Kostnader	Beregne kostnader, utarbeide budsjett og styre kostnadene
Risiko	Identifisere, vurdere, håndtere risiko og styre denne
Kvalitet	Planlegge kvalitet, utføre kvalitetssikring og utføre kvalitetskontroll
Anskaffelse	Planlegge anskaffelse, velge leverandør og administrere anskaffelser
Kommunikasjon	Planlegge kommunikasjon, spre informasjon og håndtere kommunikasjon

4.3.32 Planlegge kvalitet

Hensikten med å planlegge kvalitet er å fastslå kvalitetskrav og standarder som vil være aktuelle for prosjektet, prosjektets leveranser, og hvordan krav og standarder blir oppfylt basert på målene i prosjektet. Noen stikkord i forhold til dette:

- ✓ bestemme og oppnå enighet med oppdragsgiver/prosjekteier og andre interessenter om målene
- ✓ innføre verktøy, prosedyrer, teknikker og nødvendige ressurser
- ✓ fastslå metoder og teknikker og ressurser til å implementere de planlagte kvalitetsaktivitetene
- ✓ utvikle en kvalitetsplan som omfatter en tidsplan med typer gjennomgang, ansvar og deltakere i overensstemmelse med prosjektets overordnede tidsplan

4.3.33 Utføre kvalitetssikring

Hensikten med å utføre kvalitetssikring er å vurdere leveransene og prosjektet.

Noen stikkord her:

- ✓ sikre at mål og relevante standarder som skal oppnås, blir kommunisert, forstått, akseptert og etterlevd av alle i prosjektorganisasjonen
- ✓ gjennomføre kvalitetsplanen etter hvert som prosjektet utvikler seg
- ✓ sikre at etablerte verktøy, prosedyrer, teknikker og ressurser blir brukt

4.3.34 Utføre kvalitetskontroll

Hensikten med å utføre kvalitetskontroll er å finne ut om de etablerte målene i prosjektet, om kvalitetskravene og standardene er oppfylt, og å identifisere årsaker til utilfredsstillende ytelse og måter å eliminere dem på.

Noen stikkord:

- ✓ overvåke at kvaliteten på leveransene og prosessene er oppfylt
- ✓ analysere mulige årsaker til avvik
- ✓ bestemme forebyggende tiltak og endringer
- ✓ kommunisere korrigerende tiltak og endringsforslag til aktuelle medlemmer i prosjektorganisasjonen

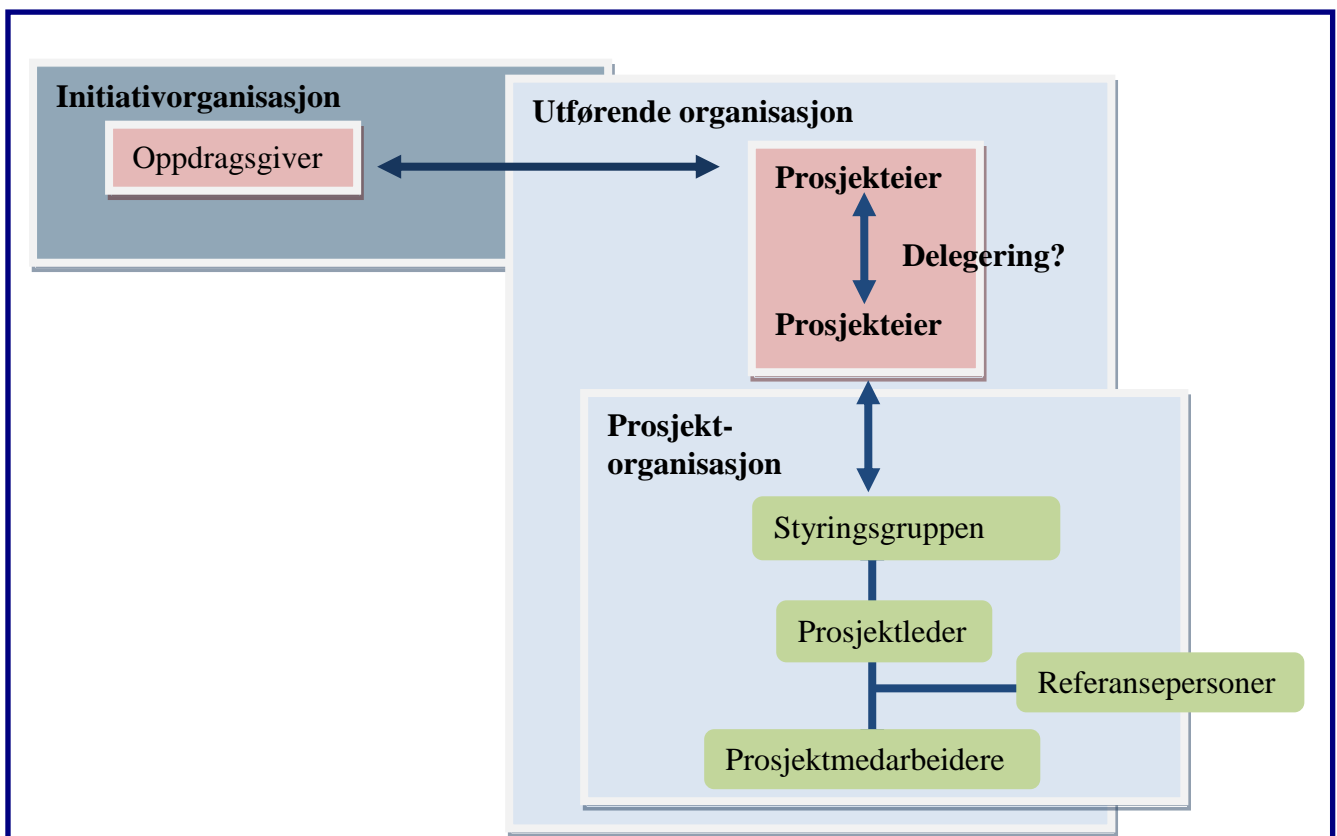
Ledelsens forpliktelser

Forpliktelsen og det aktive engasjement hos den øverste ledelsen i initiativorganisasjon¹, utførende organisasjon og prosjektorganisasjon² er vesentlig for å utarbeide og holde ved like et virkningsfullt og effektivt system for kvalitetsstyring i prosjektet. Den øverste ledelsen i initiativorganisasjonen og prosjektorganisasjonen bør bidra med data til den strategiske prosessen. Fordi prosjektorganisasjonen blir oppløst når prosjektet er fullført, bør den øverste ledelsen i initiativorganisasjonen forvise seg om at tiltak for kontinuerlig forbedringer er iverksatt for nåværende og fremtidige prosjekter.



Det vil i praksis bety at alle organisasjoner som ønsker å heve prosjektkvaliteten i egen organisasjon må implementere et system for erfaringsutveksling og forbedringsarbeid. Noe av det viktigste for å heve kvaliteten er kontinuerlig forbedringsarbeid.

I figuren nedenfor skiller vi mellom initiativ-, utførende og prosjektorganisasjonen og denne viser et mer nyansert bilde enn teksten over.



Figur 1 Initiativ-, utførende og prosjektorganisasjon

¹ Når vi bruker begrepet initiativorganisasjon vil dette f. eks være: Linje/basisorganisasjon, oppdragsgiver, bestiller, politikere, kunde, det vil si de som tar initiativet til at prosjektet skal igangsettes og ønsker å oppnå effekter/gevinster etter at det er lagt ned. Omtales oftest som oppdragsgiver.

² Når vi her bruker begrepet prosjektorganisasjonen vil det være prosjekt- og styringsgruppen

Hvordan skal vi måle prosjektkvalitet

For at vi skal avklare prosjektkvalitet i organisasjonen, må vi måle om vi klarer å levere det som er forventet i de enkelte prosjekt. Målingene må «bygges inn» i det enkelte prosjekt gjennom rapportering, oppfølging og ikke minst på det tidspunktet prosjektet avsluttes.

Noen måleindikatorer sier om vi leverer til rett tid med riktig ressurser og forbruk, andre om kvaliteten på det som leveres eller hvordan prosessen er blitt gjennomført.

Tabellen nedenfor viser hva som kan være aktuelle måleindikatorer for de ulike aktørene i prosjektet/prosjektporteføljen.

		Prosjektorganisasjon	Utførende organisasjon	Initiativorganisasjon
Struktur	Nøyaktighet i tidsplanene: Om de milepælene ble nådd til planlagt tidspunkt.			
	Nøyaktighet i ressursrammene: Om faktisk ressursbruk stemte med antatt ressursbruk.			
	Om ambisjonsnivået har ligget fast: Om prosjektet har økt eller minket i omfang, og om endringene eventuelt har vært planlagt			
Kultur/prosess	Nøyaktighet i arbeidsfordelingen: Om ansvars- og arbeidsfordelingen ble som planlagt på ansvarskartet.			
	Statusrapportenes kvalitet: Antall og faglig innhold.			
	Forslag om tiltak ved avvik fra planene: Om prosjektleder har foreslått slike, og om forslagene har vært realistiske, konstruktive og forebyggende.			
	Er prosjektets mål (resultatmål og milepæler) nådd i forhold til de krav og forventinger som initiativorganisasjonen har			
	Har prosjektgruppen systematisk foreslått forbedringer/tiltak når den har konstatert avvik i forhold til metoder/verktøy/prosedyrer/rutiner som er beskrevet i organisasjonens prosjekthåndbok			
	Har informasjon og kommunikasjon mellom de berørte parter i prosjektorganisasjonen fungert godt			
	Har alle i prosjektgruppen levert i forhold til de krav og forventinger som prosjektorganisasjonen har			
	Har det vært klar ansvarsfordeling mellom prosjektorganisasjon og initiativorganisasjon			

Når en faktisk skal måle kan en med fordel bruke en skala fra 1 til 10.

Det finnes selvsagt muligheter for å måle oppnåelse av effektmålene, men dette vil jeg i denne sammenhengen ikke komme inn på.

Vi anbefaler at en velger enkle måleindikatorer og maksimum fem. De fleste organisasjoner vet oftest hvor de største utfordringene er og det er helt unødvendig å lage rigide systemer for å måle mange forskjellige ting samtidig. Tenk at vi her også har med 80/20 regelen å gjøre. 80 % av kvalitetsbristene skyldes de mest kjente problemene, eksempelvis oppfølging på milepæler. Når vi skal gjennomføre målinger stiller det krav til at rapporteringen er pålitelig, sannferdig og at rapporteringen er i sanntid. Det kreves selvsagt «takhøyde» i organisasjonen slik at alle er «trygge» på at dette er til beste for egen organisasjon. Vi må forvente at resultatene fra målingene blir bearbeidet på en slik måte at forbedringer blir gjort og at en kan oppnå synlig resultater etter hvert.

Et eksempel på måling av tid

De definerte milepælene i første kvartal er ikke nådd til planlagt tidspunkt. Generelt nås milepæler i 60 % av tilfellene 2 uker etter frist.

Hva er egentlig årsaken?

- ✓ Overoptimistisk tidsplaner
- ✓ For dårlig planlegging
- ✓ Mangelfulle eller urealistiske mål
- ✓ Milepælene for dårlig beskrevet
- ✓ Det kommer alltid endringer/tillegg
- ✓ Det har ingen konsekvens om vi leverer for seint
- ✓ Det er kultur hos oss for å levere etter tidsfristen
- ✓ Ledelsen sier vi må levere på et bestemt tidspunkt, uten at de er klar over arbeidsomfanget for milepælen
- ✓ Overarbeidet prosjektgrupper med mye sykdom
- ✓ Prosjektene blir alltid nedprioritert i forhold til linjeoppgaver



Eksempel på måling av kvalitet

De definerte resultatmålene i første kvartal er ikke nådd i forhold til de krav og forventinger som initiativorganisasjonen (oppdragsgiver) har.

Hva er egentlig årsaken?

- ✓ Forventinger/krav til leveransen fra initiativorganisasjonen var ikke godt nok definert ved oppstart
- ✓ Mangelfull kommunikasjon underveis i prosjektperioden mellom prosjektet og initiativorganisasjonen
- ✓ Bakgrunnen for prosjektet var ikke beskrevet
- ✓ Manglet fullstendig bestilling av oppdraget
- ✓ Prosjektleder var ikke kjent med organisasjonens underforståtte krav og behov. Kjente ikke til hva som var uskreven praksis i virksomheten

Hvordan oppnå høyere prosjektkvalitet i egen virksomhet

Innenfor følgende områder er det mye å hente for å heve prosjektkvaliteten i virksomheten.

1. **Ledelsesengasjement**
2. **Kompetanseheving**
3. **Etablering av kjøreregler**
4. **Tilgang på verktøy og hjelpemidler**
5. **Organisatoriske tilpasninger**

1. Med ledelsesengasjement mener vi at ledelsen må ta en aktiv rolle og avklare hvilke ambisjoner en ønsker ved bruk av prosjekt som arbeidsform. Ledelsen må ta strategiske valg og utarbeides en kvalitetspolitikk som sier noe om hva virksomheten mener med dette. Ledelsen må forplikte seg og aktivt involvere seg i prosjektet. Det sjefen aksepterer, blir ofte normen, er noe vi har erfart. Det må skapes en kultur for forbedringsarbeid og «nullfeil» i virksomheten. Tid som settes av til dette arbeidet er ikke kostnader, men er virksomhetens viktigste tiltak for å overleve på sikt. Medarbeiderne er de viktigste ressursene i virksomheten og forholdene må legges til rette for at engasjementet deres opprettholdes og utvikles til beste for organisasjonen. Det må aksepteres at det ikke finnes snarveier, men det eneste som skaper god prosjektkvalitet i organisasjonen er hardt arbeid og utholdenhet. Tenk langsiktig.

Noen praktiske eksempler:

- 1.1 Følge opp at rammebetingelsene respekteres, inklusive å følge spillereglene selv.
Stille krav til at alle prosjektene faktisk skal leverer minimum prosjektdirektiv.
- 1.2 Involvere seg aktivt i det enkelte prosjektet. Dvs. å være aktiv i styringsgruppe og også i noen tilfeller være prosjektleder/deltaker.
- 1.3 Legge om lederstilen slik at den passer til å lede prosjektledere.

Prosjektlederen vil ønske at prosjektets mål, dvs. resultatmål og milepæler nås innenfor fristen. For ledelsen vil det være størst interesse for at prosjektets effektmål kan nås. Det vil si at ledelsen må rette sin oppmerksomhet mot selve utviklingsprosessene og hva som er knyttet til prosjektets lønnsomhet og verdiskapning, slik at effekter kan tas ut etter at prosjektet er lagt ned. Jfr. nytte/kostnadsanalyse og gevinstrealiseringsplan.

Ved å standardisere prosessene rundt prosjektarbeid for å gjøre prosjektstyringen mindre ressurskrevende og mer forutsigbar, vil det innebære utvikling og implementering av «beste praksis».

En av de mest kjente kvalitetseksperterne W. E. Deming (1900-1993), mest kjent for Deming-sirkelen (PDCA) eller på norsk, (PUVI (planlegger, utvikler, vurderer og iverksetter)) mente at årsaker til de fleste kvalitetsproblemene ligger i selve systemet eller mangel på system. I ettertid har det vært gjort studier på hvilke årsaker som fører til avvik og de fleste studier viser til at 80 % ligger som systemfeil.

Hvem er det som har styring på systemet om det ikke er ledelsen?

Svaret sier seg selv.



Hvorfor er det da noen som ikke klarer å forbedre prosjektkvaliteten i organisasjonen?

- ✓ Ingen har spurt de aktuelle hvor «skoen trykker» og hvilke tiltak vil føles nyttig
- ✓ Bedriftskulturen er preget av utålmodighet
- ✓ Langsiktig forbedringsarbeid blir ikke prioritert
- ✓ Ser ikke nytten av å arbeide strukturert og etter en felles mal
- ✓ Problemene som avdekkes har vært kjent i årrekket, men når en setter dette i et system er det ofte slik at ledelsen ser på dette som direkte kostnader og de ser ingen mulighet for å sette av nødvendig ressurs
- ✓ Deltakerne som blir satt til den videre jobbing med dette utgjør «Tordenskjolds soldater» og har det travelt fra før
- ✓ Ledelsen delegerer oppgavene til å lede prosessen etter at kvalitetspolitikken er utarbeidet og fjerner seg fra den daglige oppfølgingen
- ✓ Uvillig til å foreta de nødvendige tiltak for å heve kompetansen blant ansatte
- ✓ Tar for lang tid, og en har ingen mulighet for å avsette nødvendige ressurs

2. Med kompetanseheving mener vi at alle som skal bidra til å forbedre prosjektkvaliteten i organisasjonen må ha felles kunnskap om metode, verktøy og gjennomført opplæring etter felles mal. Forbedringer krever forandring. For mange kan forandring ofte bli sett på som en trussel i forhold til egen arbeidssituasjon. I slike tilfeller må en i noen sammenhenger «avlære» medarbeidere før en kan starte opplæringen og den bør helst strekkes seg over et lengre tidsrom.

Personlig endringsvillighet er ofte avhengig av følgende forhold:

- ✓ Er det overensstemmelse med egne verdier
- ✓ Ligger det mest prestisje i å motsette seg eller støtte den nye måten å jobbe på
- ✓ Har jeg muligheter for å prøve ut den nye måten å jobbe på før den tas i bruk
- ✓ Er det komplisert/tidkrevende eller er det enklere å gjøre det på den nye måten



Opplæringen og treningen bør være mest mulig tilpasset egen virksomhet og bruke reelle prosjekter til treningen. Opplæringen må legges opp slik at deltakerne i størst mulig grad får samme forståelse av begrepsapparatet og verktøyene. Læring er en livslang prosess som skaper kunnskap når medarbeiderne observerer og reflekterer over konsekvensene av sin egen handling, opp mot organisasjonens ønsker/krav/behov.

Dette krever tid til refleksjoner og diskusjoner og kan kun oppnås ved at medarbeiderne samles. Laglæring er et viktig element i denne sammenhengen.

Ved at en i denne perioden jobber med egne reelle prosjekter og prøver dette ut for å komme frem til «beste praksis» for organisasjonen, vil dette også bidra til at medarbeiderne føler eierskap til en metode og noen verktøy som vil forbedre deres prosjekthverdag.

3. Kjøreregler må vi ha når vi ferdes i trafikken, står i kinokø eller er på skitur. På samme måte må vi ha noen kjøreregler når vi arbeider ved avdelingen for personal, økonomi, salg, produksjon etc. Noen regler er skrevne, andre uskrevne. Vi vet oftest hva som er riktig og galt på fritiden og i arbeid.

Det som kjennetegner et prosjekt er at dette er:

- ✓ Engangsoppgave
- ✓ Føre frem til et resultat, en eller flere leveranser
- ✓ Begrenset i tid og omfang
- ✓ Underlagt tidsfrister
- ✓ Bestemte økonomiske rammer
- ✓ Krever forskjellig typer ressurser
- ✓ Krever samarbeid på tvers av etablerte organisasjonsgrenser og fagområder



Dette innebærer at det ofte er medarbeidere fra forskjellige etater/seksjoner/avdelinger som skal arbeide sammen om og nå et felles mål. Disse medarbeiderne har i mange sammenhenger ikke en felles oppfatning av de samme begreper/metoder og verktøy. For å avhjelpe denne problemstillingen vil det være naturlig å lage noen felles kjøreregler for organisasjonen. Her vil en prosjekthåndbok være til stor hjelp på hvordan vi skal samhandle «hjemme hos oss». For noen organisasjoner kan det være nok å beskrive med få ord hva som er de viktigste «spillereglene», for andre vil det være å lage en prosjekthåndbok som kan brukes til opplæring, men også til støtte for prosjektledere med lang erfaring. Her er ingen fasit, det ene kan være like riktig som det andre.

En prosjekthåndbok skal bidra til at organisasjonen får et felles rammeverk for prosjektarbeid, blant annet når det gjelder begreper, roller, metoder, rutiner og verktøy i prosjektarbeidet. Avtaler knyttet til deltakelse og styring av prosjekter og vurdering av når prosjekt er den rette arbeidsformen. I mange organisasjoner vil denne være en del av et kvalitetssystem.

Aktuelle tema som bør behandles i en prosjekthåndbok

- ✓ Prosjekter, hensikt med håndboken, hva er et prosjekt hos oss
- ✓ Organisering av prosjekter med beskrivelser av roller
- ✓ Initiering av prosjekter
- ✓ Oppstart av prosjekter
- ✓ Gjennomføring
- ✓ Avslutning
- ✓ Metoder og verktøy
- ✓ Sporbarhet, avviksbehandling og forbedringsarbeid
- ✓ Sentral begreper
- ✓ Eksempler fra egen virksomhet



Noen eksempler på nytteverdi ved å ha en prosjekthåndbok:

- ✓ Enklere avklaringer vedrørende roller og ansvar
- ✓ Felles oppfattelse av begreper og måte å arbeide på
- ✓ Felles forståelse av hva som er viktige måleindikatorer
- ✓ Enklere utvelgelser av hvilke prosjekter som skal gjennomføres
- ✓ Sikre gode godkjennings- og oppfølgingsprosedyrer
- ✓ Sikrere koordinering mellom prosjektet og driftsoppgaver
- ✓ Større muligheter for å lykkes med prosjektene slik at effektene/gevinstene av prosjektet blir tatt ut
- ✓ Riktigere og mer effektiv bruk av ressurser
- ✓ Bedre og sikrere kommunikasjon i og utenfor prosjektet

4. Tilgang til verktøy må vi ha om vi er ansatt i privat eller offentlige organisasjoner. Når vi arbeider hjemme på huset eller hytta har vi alltid behov for nødvendig verktøy for å utføre våre arbeidsoppgaver tilfredsstillende. Det samme er selvsagt når vi skal planlegge, gjennomføre og avslutte prosjekter. Spesielt viktig er det at planene har samme struktur og at rapportering og oppfølging følger de vedtatte prosedyrer og rutiner.

Hva er så viktig å vektlegge når en skal ta i bruk elektroniske verktøy for å heve prosjektkvaliteten?

- ✓ Lav brukerterskel og høy grad av brukervennlighet ettersom de fleste jobber med prosjekter på «deltid»
- ✓ Liten grad av opplæring
- ✓ Enkle maler med god forklaring til bruken av de enkelte begrepene slik at alle i organisasjonen kjenner seg igjen
- ✓ Mulighet for å kople flere prosjekter slik at en får en samlet oversikt over alle prosjektene (prosjektporteføljen) i organisasjonen (hovedmilepæler)
- ✓ Enkelt å rapportere
- ✓ Enkelt å kommunisere innad i prosjektorganisasjon og utad til interessentene

I tillegg må vi beherske en del andre metoder og teknikker ved den strukturerte siden av prosjektene våre. Typiske eksempler på dette vil være nettverksplanlegging så som PERT og CPM. Usikkerhetsvurdering, nytte/kostnadsvurdering, idédugnad, årsak/virkningsdiagram og forskjellige andre metoder og teknikker.

Det må være balanse mellom den strukturerte siden og den kulturelle siden for at vi skal oppnå resultater.

Hvis vi får for mye struktur, kan dette bety at vi blir byråkratiske og ineffektive noe som igjen hindrer den kreativiteten som vi ønsker. Her kommer viktigheten av at ledelsen utarbeider kvalitetspolitikken på en slik måte at den ivaretar den kulturen som skal kjennetegne organisasjonen.

Gode verktøy vi må bruke i de enkelte prosjekt er selvsagt ledelsens verktøykasse, som: Ros/ris, delegering, teamutvikling, konfliktløsning motivering etc.



5. Organisatoriske tilpasninger må ofte gjennomføres hvis vi ønsker forandring.

Prosjektkvalitet i organisasjonen vil kreve at vi arbeider med forbedringer som igjen vil føre til forandringer, som er omtalt tidligere.

Hvilke forandringer kan være naturlig for å oppnå høyere prosjektkvalitet?

Her kommer noen hovedaktiviteter som må være ivaretatt:

- ✓ Utpeke ansvarlig som skal ivareta følgende
 - Utvikle kvalitetspolitikken med verdier, mål og retningslinjer
 - Utvikle, implementere og forbedre prosjekthåndboken
 - Ivareta spisskompetansen og utvikle medarbeideren innenfor faget
 - Innhente, sammenstille kvalitetsmålinger og legge disse frem for ledelse
 - Gjennomføre forbedringsprosjekter for høyere prosjektkvalitet
 - Være veileder/rådgiver i prosjektfaglige spørsmål

- Ivareta erfaringsdatabase og intern erfaringsutveksling
- Foreslå nye konsepter
- Overvåke nasjonal og internasjonal utvikling
- Benchmarking (hvordan gjør vi det i forhold til beste praksis)

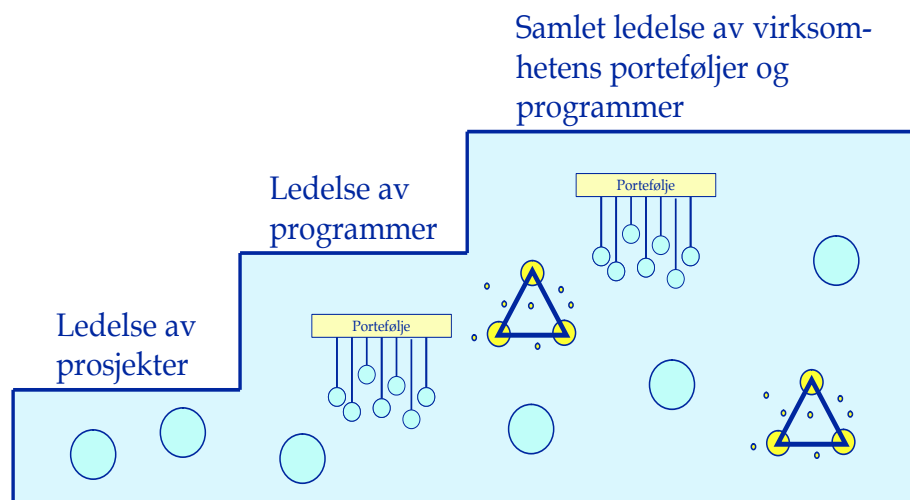
En slik funksjon kan gjerne organiseres som en stabsfunksjon eller i en matriseorganisasjon. Det finnes mange varianter, men hvis en ønsker å heve prosjektkvaliteten kan en ikke unngå å vurdere det organisatoriske. Noen virksomheter har valgt å bruke benevnelsen PROSJEKTKONTOR på denne del av organisasjonen.

Andre organisasjoner har valgt å dedikere en 50 % stilling til koordinering av prosjektene, dvs. prosjektkoordinator som har som ansvar for veiledning, fra ide til evaluering av prosjektene. Noen virksomheter som har valgt å beskrive denne funksjonen som KVALITETSLOS. Vi kjenner også til kommuner som har en egen «pool» av prosjektledere som er tilgjengelig for nye prosjekter. Prosjektlederne er ansatt i en enhet, men «lånes» ut der det måtte være behov. Dette innebærer i praksis av vedkommende prosjektleder ikke alltid har den høyeste faglige kompetansen innen området, men er en dyktig prosjektleder.

Prosjektmodenhet versus prosjektkvalitet, to alen av samme stykke?

Fra boken: «PROSJEKTLEDELSE – et organisasjonsperspektiv» av Erling S. Andersen:
«Modenhet er definert som det å være moden eller ha nådd en tilstand av maksimal utvikling. Hvis vi bruker begrepet på vårt område, kan vi si at prosjektmodenhet innebærer at en virksomhet bruker prosjektarbeidsformen på en ideell måte for å nå sine mål».

Vi velger å bruke en prosjektmodenhetstrapp der vi ser på organisasjonens evne til å håndtere enkeltprosjekter, prosjektporteføljer og programmer. Dette emnet blir grundig gjennomgått på våre kurs i flerprosjektledelse.



En måte å ta tak i dette på, er å ta utgangspunkt i det arbeidet som Software Engineering Institute ved Carnegie Mellon University i USA har gjort ved å lage en modenhetsmodell for utvikling av IT-programvare. Dette kan gjerne overføres til andre typer prosjekter.

1. *Nullstilt – arbeidet skjer uten beskrevet opplegg*
2. *Styrt – grunnleggende arbeidsprosesser er etablert. Blir fulgt i praksis*
3. *Definert – arbeidsprosessene er definert, standardisert og integrert til en veldefinert helhet som dekker både ledelse og teknisk utførelse. Alle prosjektene bruker en dokumentert og godkjent versjon av opplegget*
4. *Kvantitativt styrt - Kvantitative mål for kvaliteten på leveransen og arbeidsytelsene er formulert og blir brukt systematisk*
5. *Optimalisering – hele arbeidsprosessen blir kontinuerlig vurdert ved hjelp av kvantitative og kvalitative tilbakemeldinger fra arbeidet, og ved systematisk utprøving av nye ideer og teknikker. Målet er at helheten skal være best mulig.*

Her ser vi at det først på modenhetsnivå 3 at vi kjenner oss igjen i forholdt til hva vi har sagt om prosjektkvalitet, men det reelt først vil være optimalt ved nivå 5.

Prosjektmodenhet og prosjektkvalitet henger sammen, men kan ikke direkte sammenlignes. For å forstå dette bør en vite forskjellen på kvalitet og klassifisering/sortering. Et praktisk eksempel på dette kan være at en bil kan være av høy kvalitet (ingen opplagte feil, bra brukerveiledning) men av lav klasse mangler eksempelvis elektriske speil, varme i frontrute.

Et annet eksempel kan være at bilen har mange funksjoner som elektriske speil med varme, elektriske vindusheiser, justering av seter, varme i front- og bakrute, etc. Likevel kan kvaliteten på dette være dårlig, med mange feil og mangler.

Prosjekter, porteføljer og programmer sortere/klassifisere vi gjerne innenfor bestemte «områder» i prosjektmodenhetstrappen. Selv om enkeltprosjektet er klassifisert på laveste nivå i prosjektmodenhetstrappen, vil det ikke automatisk si at vi har lav prosjektkvalitet. Prosjektkvaliteten kan være høy, vi leverer våre resultatmål og milepæler som avtalt innenfor rammene for tid og ressurser.

Det kan godt hende at vi ved første øyekast tror at vi har høy prosjektkvalitet, ved at vi gjennomfører både enkeltprosjekter, prosjektportefølje og programmer i vår organisasjon. Planleggingen, gjennomføringen kan være dårlig organisert, feil og mangler ved leveransene og lite samhandling i organisasjonen. Dårlig rapportering/oppfølging, lite forbedringsarbeid, lav grad av ledelsesinvolvering etc. Det vil i praksis innebære at en har lav prosjektkvalitet. Lav kvalitet er alltid et problem, men en lav klassifisering behøver ikke være det. Dette betyr at vi ved å se på en prosjektmodenhetstrapp, ikke umiddelbart kan si at virksomheten styrer mot høy prosjektkvalitet.

Prosjektet: Høyere prosjektkvalitet i Fagerlia kommune

Bakgrunn: Fagerlia kommune har gjennom flere år forsøkt å ta i bruk prosjekt som arbeidsform i sin organisasjon. Det har vist seg at dette har fungert veldig bra i noen enheter, men har vært personavhengig. Selv om medarbeiderne har fått sporadisk opplæring i bruk av metoden målrettet prosjektstyring har ikke dette gitt den forventet effekt i forhold til de kostnader som er lagt ned.



Ledergruppen i Fagerlia kommune vedtok på sitt møte 23. september 2008 å utarbeide et mandat for at det skulle gjennomføres et prosjekt i 2009.

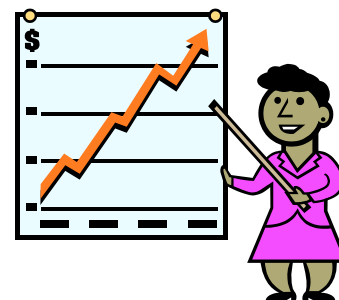
Effektmål:

Prosjektledere:

- skal ha tilstrekkelig kunnskap om prosjektledelse og bruk av nødvendig IT- verktøy
- høyere effektivitet i prosjektarbeidet
- høyere motivasjon og ”drive” i å nå de avtalte mål i prosjektarbeidet
- større trivsel og variasjon i sin totale arbeidssituasjon p.g.a. mer løsningsorientert og variert arbeidssituasjon

Enhetsledere:

- et verktøy som bidrar til bedre kartlegging av hvilke muligheter som kan realiseres og hvilke som ikke kan realiseres
- ha en felles forståelse for utarbeidelse av planer og oppfølging av disse
- bedre utnyttelse av de ansattes samlede kompetanse
- bedre oppnåelse av virksomhetens mål
- større muligheter for samhandling mellom enhetene



Rådmannens stab og rådmannen

- bedre og riktige tjenesteyting for brukerne og innbyggerne
- bedre utnyttelse av ressursene tverrfunksjonelt og tverrfaglig
- lettere å kartlegge hvilke muligheter som kan og ikke kan realiseres
- lettere å fordele oppgaver/prosjekter i forhold til de handlingsplaner/virksomhetsplaner som er besluttet
- enklere å følge opp de enkelte prosjekter og medarbeidere i henhold til felles ”kjøreregler”

Resultatmål:

1. Det er gjennomført opplæring for 30 medarbeidere i praktisk prosjektledelse og 10 medarbeidere fått kompetansegivende etterutdanning med 15 stp.
2. Det er utarbeidet en prosjekthåndbok med eksempler og denne er utprøvd på 4 prosjekter. Prosjekthåndboken er godkjent av ledergruppen og disse har forpliktet seg til å implementere denne i sin organisasjon.
3. Alle ansatte har blitt informert om den ”nye” måten å gjennomføre prosjekter på, og hvilke forventninger ledelsen har til at dette blir tatt i bruk.



Kilder

Stavne, Thormodsæter: Hjelp, jeg er blitt PROSJEKTLEDER!
ISBN 978-82-997492-0-6, sjette utgave 2015, Prosjektforum AS

Wig, Sivertsen: Dugelige organisasjoner
ISBN 82-996974-0-9, 2004, TQM Center Norway

Wig, Bjarne Berg: DET ER LEDELSE, Kvalitetsledelse for det 21. århundre
ISBN: 978-0-9557163-0-0

Halbo: Kvalitetsstyring og måleteknikk
ISBN 978-82-05-40211-9, 2010, Gyldendal Norsk Forlag AS

Aune: Kvalitetsdrevet ledelse - kvalitetsstyrte bedrifter
ISBN 82-417-1123-9, 2000, Gyldendal Akademiske

Jessen: Mer effektivt prosjektarbeid
ISBN 82-15-00644-2, 2005, Universitetsforlaget

A Guide to the Project Management Body of Knowledge
ISBN 1-930699-03-04, 2003, Project Business Systems as
(Norsk utgave)

NS-EN-ISO 9000:2015, www.standard.no

NS-ISO 25100:2012, www.standard.no