

Prosjektverksted: **Prosjekter innen rehabiliteringsområdet.** Kristiansand, 13-14. desember 2017



Visjon. Inspirasjon. Motivasjon.

xpand



Teamutvikling



Organisasjonsutvikling
– analyser av arbeidsmiljø



Coaching, veiledning og
konflikthandtering



Lederutvikling



Omstillings- og
endringsprosesser



Det gode prosjektet

Arbeidsoppgave eller prosjekt?

Hva skiller et prosjekt fra en vanlig arbeidsoppgave?

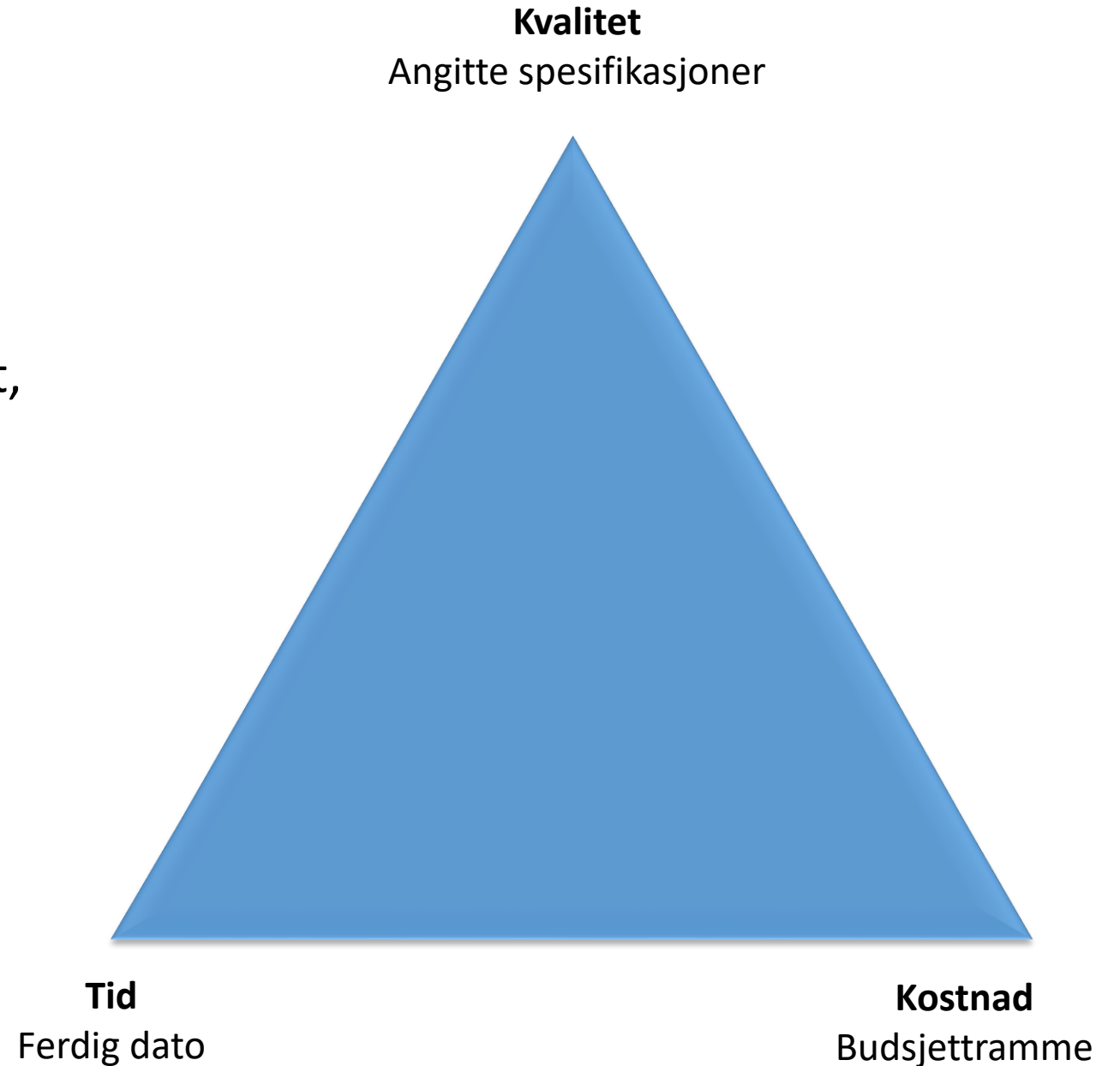
Et **Prosjekt** er en innsats som gjøres av en midlertidig organisasjon, for å oppnå et definert mål, som oftest innenfor en planlagt tids- og ressursramme.

Kjennetegn på prosjekt

- Unik oppgave - knyttet til endring eller nyutvikling
- Klare mål - gevinster skal realiseres etter prosjektets avslutning
- Midlertidig og tverrfaglig organisasjon med prosjektleder og prosjekteier
- Tidsavgrenset
- Kostnadsavgrenset
- Måloppnåelse er påvirket av usikkerhet

Et vellykket prosjekt

Et prosjekt blir gjerne definert som vellykket hvis det leverer riktig kvalitet, til rett tid innenfor budsjett.



Vellykket prosjekt?

- Ti ganger så dyrt som opprinnelig planlagt
- Seks år etter planen
- Enorm suksess!

«Sydneyopera-paradokset»



Det gode prosjektet – oppstarten

Prosjektfundament
og prosjektmandat



«Hvor løftende dog å sette seg et mål, og drive det gjennom som flint og stål!»
(Ibsen, Peer Gynt)

Prosjektfundamentet

Før vi beslutter å starte et prosjekt.

- Valg blant alternative konsepter/prosjekter
- Prosjektets formål
- Prosjektets mål
- Prosjektets interesser
- Prosjektets handlingsfrihet
- Rammebetingelser – tid-kostnad-kvalitet-gjennomføring
- Organisering og ansvarsdeling
- Beslutningskriterier for valg av oppstart

Prosjektmandatet

Oppdragsbeskrivelse/prosjektplan som viser rammene for det vedtatte prosjektet:

- Prosjektnavn
- Prosjekteier
- Prosjektleder
- Formål
- Mål
- Interessenter
- Kommunikasjonsstrategi
- Ferdigdato
- Budsjett
- Gjennomføringsplan

Det gode prosjektet – hva skal vi oppnå?

Gevinster, mål og effekter



Effekter, gevinster og mål

Hensikten med et prosjekt er å oppnå en effekt eller **realisere en gevinst**.

Den ønskede gevinsten defineres som et mål for prosjektet og kalles effektmål.

Effektmål peker tilbake på de behov eller problemer som er grunnlaget for prosjektet, f.eks:

- oppnåelse av samfunnsmessige mål
- tilfredsstillelse av lovpålagte forhold
- lønnsomhet
- effektivisering og forbedring
- kostnadsreduksjoner i driften
- tilfredsstillelse av nødvendige behov
- Eksempel på et effektmål: Prosjektet skal øke selskapets markedsandel fra 25 % til 30 % innen 2018.

Effektmål

Effektmålene er knyttet til prosjektets langsiktige virkninger for virksomheten, gjerne en ønsket endring fra dagens situasjon, ofte uttrykt i form av verdiskapning eller gevinst.

Effektmålene har følgende kjennetegn:

- Prosjektets effektmål eies av prosjekteier
- Effektmål er en beskrivelse av de langsiktige effekter eller gevinster virksomheten søker å oppnå
- Det er normalt at effektmålet nås og måles etter at prosjektet er avsluttet
- Effektmål skal være konkrete og målbare

Resultatmål

Resultatmålene forteller **hva som skal være oppnådd** når prosjektet er ferdig, og hvor mye prosjektet vil koste.

Et resultatmål fastsettes med utgangspunkt i effektmålet og etablerte tids- og kostnadsrammer.

Det er viktig at målene har et realistisk ambisjonsnivå og at effekt- og resultatmål henger sammen.

Eksempel på et resultatmål:

Utvikle 2 nye produkter som anses som unike for mobilbrukere mellom 15 og 30 år.

Kostnadsramme: 10 millioner. Tidsramme: 9 måneder fra oppstartsdato.

God og dårlig målformulering

	"Dårlig" målformulering	"God" målformulering
Effektmål (gevinster)	Styrke lønnsomheten	1 år etter prosjektets avslutning skal lønnsomheten øke med minimum 30 %
Arbeidsomfang (kvalitet)	Produktet skal ha akseptabel kvalitet	Produktet skal oppfylle alle krav til kvalitet og funksjonalitet som er definert i spesifikasjonen
Tid	Produktet vil bli overlevert så snart som mulig	Produktet skal overleveres kunden innen 20. september
Kostnader	Kostnadene skal holdes på et rimelig nivå	Kostnadsrammen er 10 millioner

Smarte mål

Målene i prosjektet må formuleres på en måte som gjør dem klare, entydige og målbare.

Som en huskeregel bør målene være **SMARTE**:

Spesifiserte – veldefinerte, klare og entydige

Målbare – kvantitativt dersom mulig, eventuelt etterprøvbare på andre måter

Akseptert – felles forståelse i prosjektet, hos prosjekteier, kunde og brukere

Realistiske – målene skal kunne nås

Tids- og kostnadsavgrenset – må kunne gjennomføres innenfor gjeldende rammer

Enkle – målene må formuleres kort og konsist slik at alle forstår dem

Det gode prosjektet – forankring og organisering

Eierstyring, organisering og roller

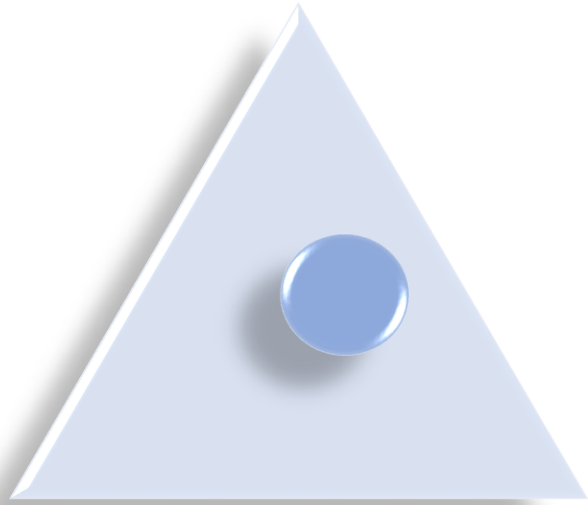


Aktiv eierstyring

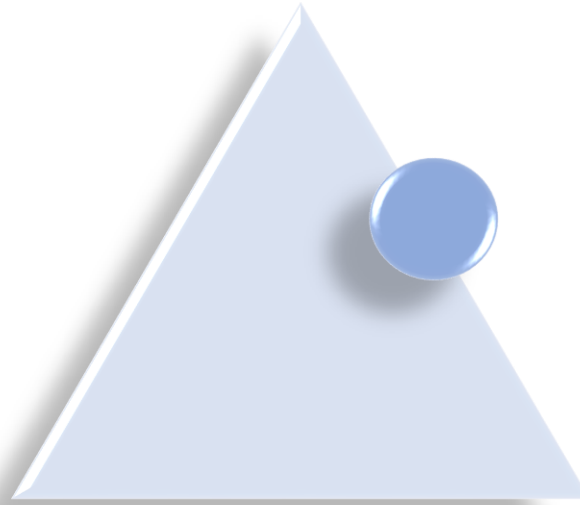
Prosjekteier har ansvar for prosjektmandatet, godkjenne rammer, motivasjon og oppfølging

For å lykkes med prosjektgjennomføringen må prosjekteier være aktiv i løpet av prosjektets levetid, ta beslutninger og sikre at gevinster hentes ut.

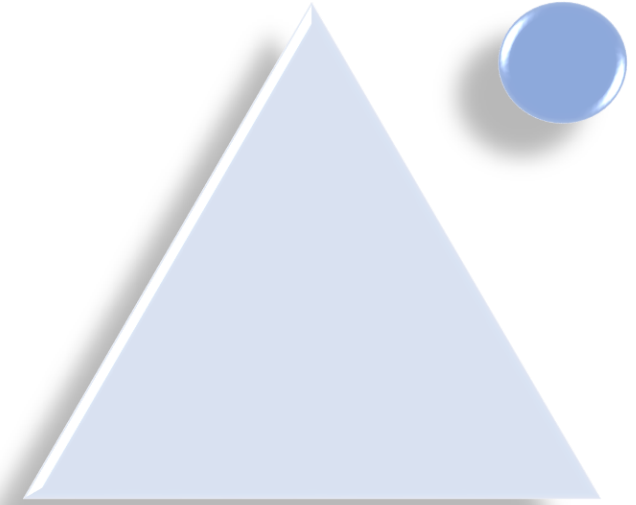
Prosjektorganisering



Innebygd prosjekt:
fullt integrert i
basisorganisasjonen



Matriseorganisert prosjekt
Ansvar fordelt mellom
prosjektorganisasjon og ulike
deler av basisorganisasjon



Fullt adskilt prosjekt
Selvstendig prosjektorganisasjon
med full instruksjonsmyndighet
for prosjektet

Hva er den beste løsningen for vårt prosjekt?

Rolleavklaring

Hvilke roller trenger vi, og hvem skal gjøre hva?

- Prosjekteier – overordnet ansvar for prosjektet
- Styringsgruppe (f.eks. Involverte linjeledere) – avlastning for prosjekteier/forankring i basisorganisasjon.
- Prosjektleder – daglig leder av prosjektet
- Referansegruppe – rådgivende gruppe / faglig bistand for prosjektleder
- Prosjektgruppe/prosjektteam – utførende arbeid

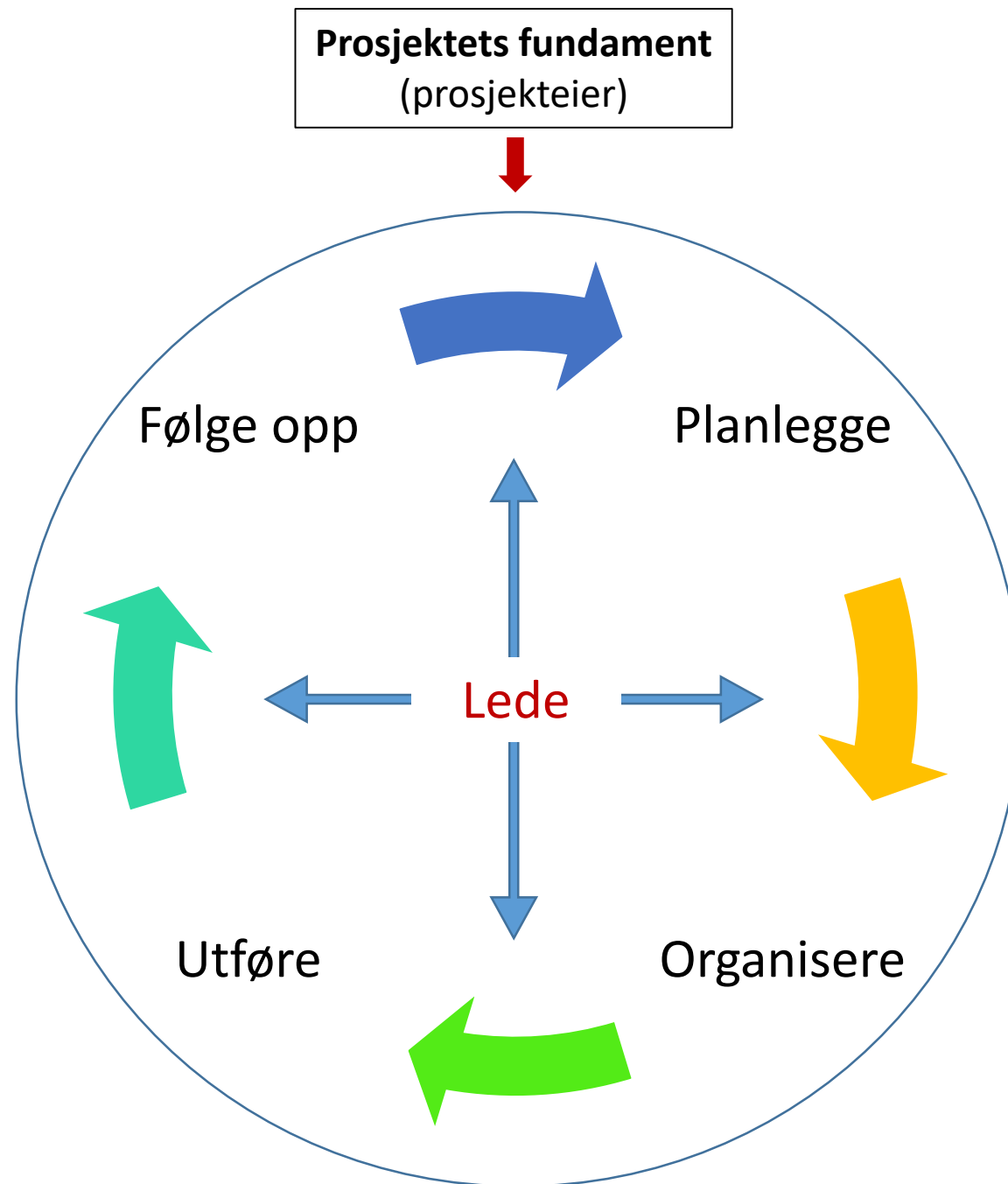
- Prosjektkontor – mulig rådgivende stabsfunksjon i organisasjoner med mange prosjekter

Det gode prosjektet

- Prosjektledelse og prosjektlederrollen



Prosjektledelse



Prosjektlederens mange oppgaver

- Oppover – forhold til prosjekteier
- Nedover – forhold til prosjektgruppen
- Utover – forhold til sentrale interessenter
- Innover – forhold til seg selv og egen innsats
- Fremover – planlegging og organisering av prosjektet
- Bakover – oppfølging av prosjektet

En utfordrende og krevende rolle!



Prosjektledelse og lederstil

- Leder eller fagekspert – ja, takk begge deler..
- Lederegenskaper rangeres ofte høyst – men begge deler er viktig
- Transformasjonsledelse: Engasjerer medarbeidere for å nå bedriftens mål
- Transaksjonsledelse: Belønning og straff - bytte belønning mot arbeidsinnsats
- Ledelse innebærer ofte elementer av begge – men transformasjonsledelse er særlig aktuelt i utvikling- og endringsprosjekter.

Transformasjonslederen

- Utrykker en klar visjon og retning
- Gir en tydelig forklaring på hvordan visjonen kan nås
- Opplevs som tillitsvekkende og optimistisk
- Uttrykker tillit til sine medarbeidere
- Bruker markeringer og symbolhandlinger for å tydeliggjøre viktige verdier
- Leder ved å være et godt eksempel
- Gir medarbeiderne nødvendig myndighet og støtte til å realisere visjonen

I morgen skal vi se nærmere på den relasjonelle delen av prosjektledelse.

Det handler om mennesker!

Best prestasjon = mestringsstyrt motivasjon

Seks råd til ledere som vil få opp mestringsorientert motivasjon:

- Skap meningsfylte arbeidsoppgaver med tilstrekkelig utfordring og variasjon.
- Gi muligheter for medbestemmelse og tilrettelegg for at medarbeiderne kan utvikle egne ferdigheter
- Unngå å favorisere og fremheve kun de beste eller «talentene». Ta vare på verdigheten til hver enkelt medarbeider.
- Fremhev verdien av samarbeid på veien til å nå både personlige og felles mål. Det handler om å hjelpe andre og dermed seg selv til å bli bedre.
- Sett av tid til å utvikle talentet som bor i deg/den enkelte medarbeider.
- Evaluering bør skje basert på innsats og egenutvikling. Ikke bare som en sammenligning med andre.

(Kilde: Førsteamanuensis Christina Nerstad, HiOA – Forskningsstudie 01.12.17.)

Hva kjennetegner de beste prosjektlederne?

1. Føler eierskap til sitt prosjekt
2. Har langsiktig tankegang og vidsyn, ser prosjektets påvirkning i et større perspektiv
3. Søker de beste medarbeiderne for sitt prosjekt og sikrer utvikling av disse
4. Forholder seg selektivt i tilnærming til utfordringer som oppstår i et prosjekt
5. Kartlegger og forholder seg bevisst til eksterne interessenter
6. God relasjonsskaper og påvirker
7. Oppsøker proaktivt informasjon og innsikt rundt resultater

Dr. Gaden,
DSM College i USA



**Det gode prosjektet
– planlegging og oppfølging**



Prosjektplanlegging – ulike planleggingsmodeller

Grad av planlegging og fastleggelse fra start



Aktivitetsplanlegging

- Planlegger alt fra start
- Alle aktiviteter er bestemt

Milepælsplanlegging

- Fastlegger milepæler ved start
- Detaljplanlegger aktiviteter etter hvert

Agil/smidig metode

- Fastlegger nærmeste leveranse
- Egnet for prosjekter med stor usikkerhet

Usikkerhet

Viktig å ha et bevisst forhold til hvordan usikkerhet skal håndteres

1. Identifisere usikkerhetselementer
2. Analysere usikkerhetselementer
3. Utarbeide tiltaksplan
4. Oppfølging og kontroll

Sannsynlighet

Stor	Betydelig	Kritisk	Kritisk	
Middels	Neglisjerbar	Betydelig	Kritisk	
Liten	Neglisjerbar	Neglisjerbar	Betydelig	
	Liten	Middels	Stor	Konsekvens

Prosjektoppfølgning

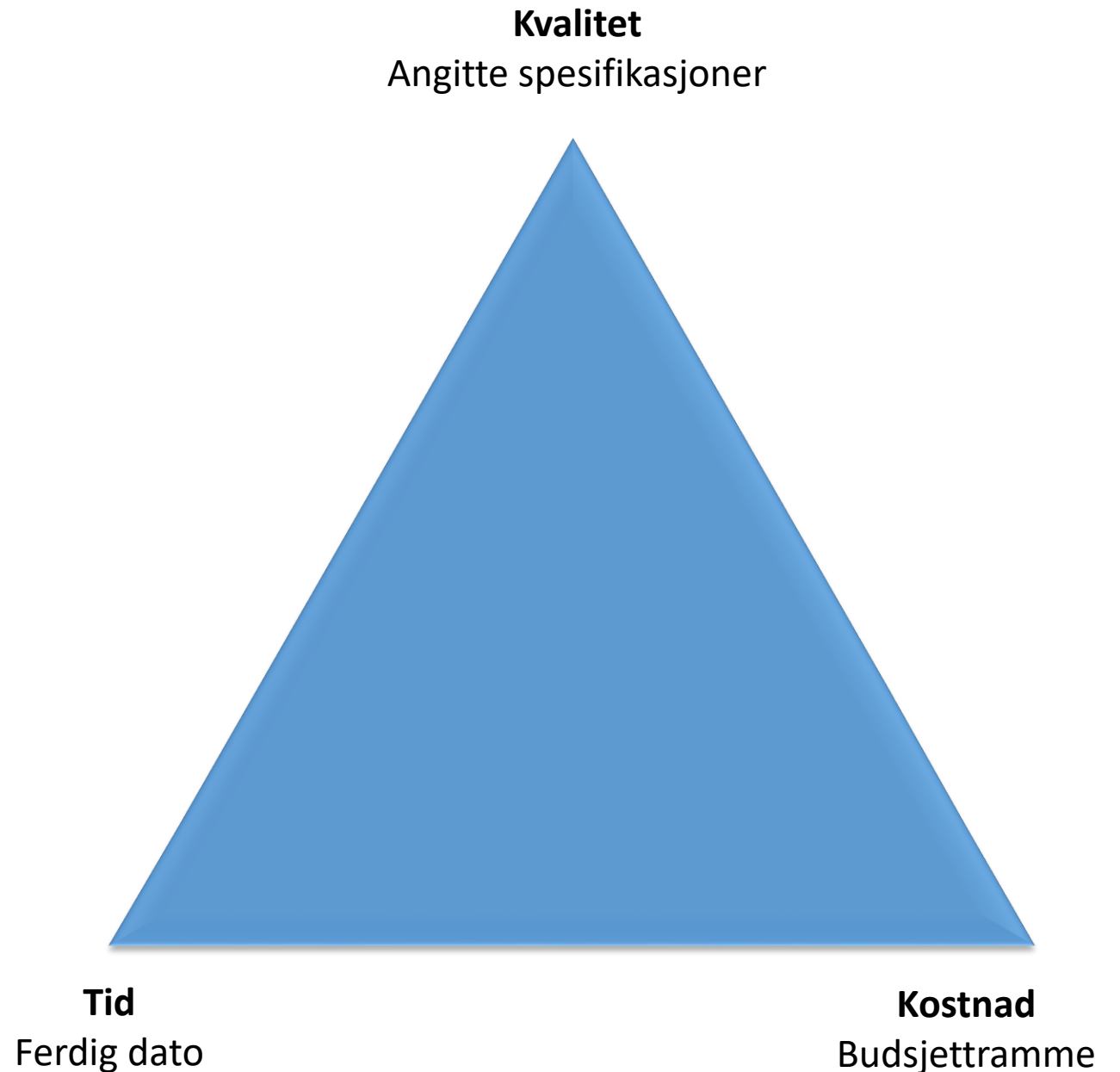
- Oppdeling i flere faser eller milepæler forenkler oppfølging
- Hyppige delleveranser gir bedre styring
- Tydelighet om hvilke delprodukter som skal leveres i hver fase

- Enkel prosjektoppfølgning: Prosjektriangelet – Tid-kostnad kvalitet
- Balansert målstyring: Fire perpektiver – prosjekteier/økonomi, brukerbehov, prosjekt

Enkel prosjektoppfølgning

Oppfølging med utgangspunkt i definerte delmål for kvalitet, tid og budsjett.

- Tilbakeskuende
- Ikke hensyn til det uforutsette
- Aktivitetsrettet, ikke resultatrettet

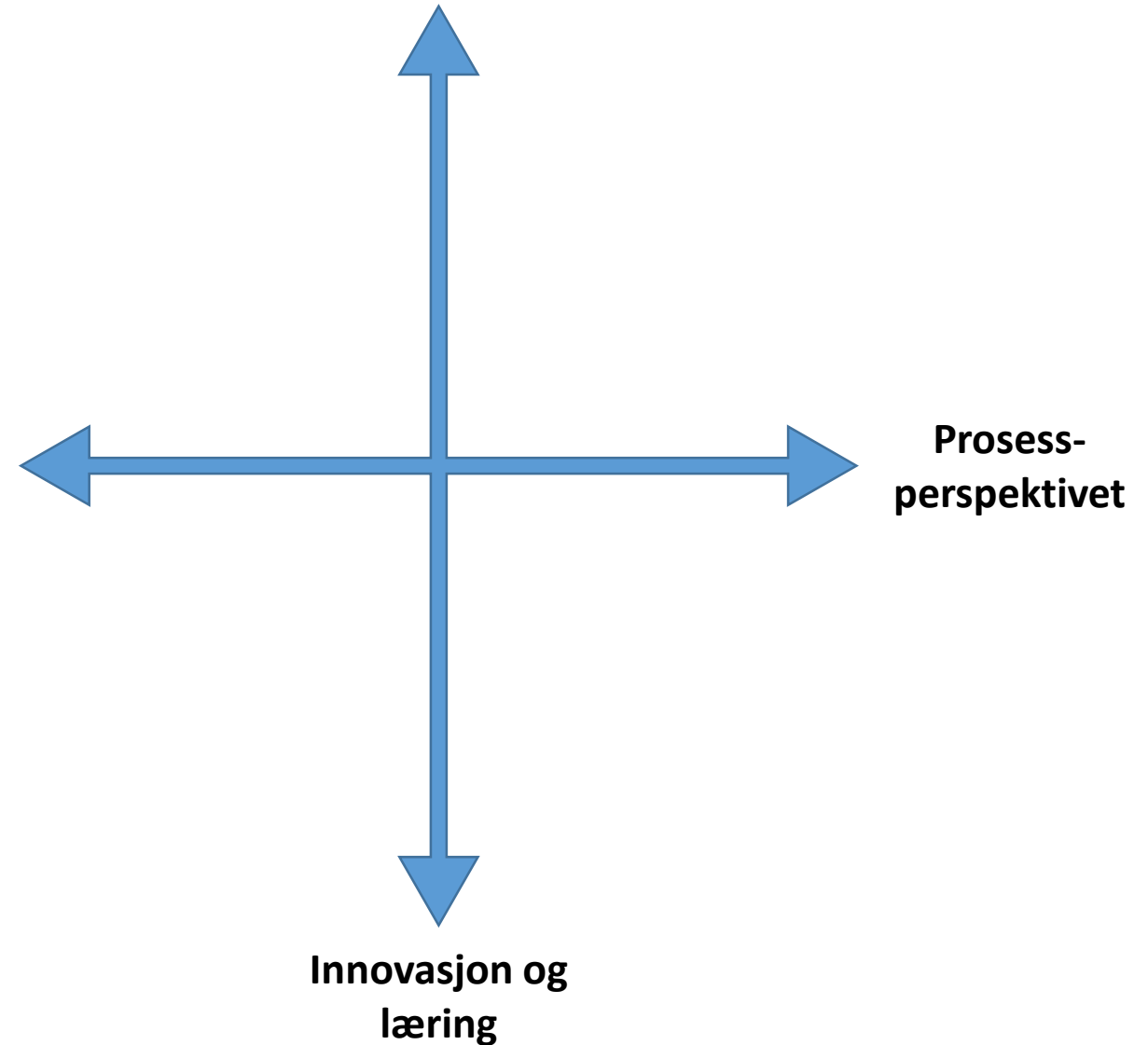


Balansert målstyring

Flere perspektiver for oppfølging:

- Blir prosjekteierens og basisorganisasjonens interesser godt ivaretatt? (Økonomiperspektivet)
- Leverer vi det brukerne er opptatt av? (kunde-/brukerperspektivet)
- Blir prosjektarbeidet utført på best mulig måte? (Prosessperspektivet)
- Lærer og utvikler prosjektet seg over tid? (Innovasjon og læringsperspektivet)

**Bruker-
perspektivet**



Det gode prosjektet
- avslutningen



Prosjektrealisering

- Å realisere gevinster og vurdere oppnåelse av effektmål.
- Aktiviteter som bidrar til at organisasjonen får realisert ønskede gevinster ved å nyttiggjøre seg av prosjektets produkter.
- Arbeides praktisk med hvordan man kan hente ut gevinstene fra gevinstrealiseringsplan
- Sikre god overgang fra prosjekt til ordinær drift

Noen mulige utfordringer

- Prosjekter blir "evige" prosjekter
- Prosjektet greier ikke å overlevere til drift
- Prosjektteamet er satt sammen for prosjektet – og ikke for hele prosessen, også integrering
- Prosjekt har hatt mangelfull involvering i prosjektperioden
- Prosjekter har ofte et klart mandat, arbeidet etter "prosjektets slutt" er mer udefinert
- Manglende tydelighet i overlevering til driftsorganisasjonen, roller og ansvar
- Ledelse av prosjekt og ledelse av drift – forskjeller og likheter?

Noen mulige tips til god overgang

- Planlegge for god overgang helt fra start
- Sikre god forankring i alle ledd.
- Helhetsvurdering - sammenheng med rammer og ressurser
- Prosjektet som ett ledd i en større sammenheng. Sammenhengen må være tydelig.
- Lederstøtte må til – og støtten må komme fra leder som skal ta resultatet over i drift.
- Evaluering og kompetansebygging må inngå fra prosjektets start
- Tydelig overdragelse til driftsorganisasjonen, roller og ansvar
- Involvering fra driftsorganisasjonen underveis i prosjektet, bygge kunnskap og forståelse om resultatet



Verktøy og metoder

Prosjektveiviseren.no



Difis anbefalte prosjektmodell for styring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter.

Mye brukt i andre offentlige prosjekter også. Solid og gjennomarbeidet. Bygget på Prince2.

Prosjektportalen

Fullstendig løsning for prosjekt- og porteføljestyling.

Basert på Difis Prosjektveiviser og er spesielt tilrettelagt for norske forhold.

Løsningen egner seg godt både for offentlig og privat sektor.

Prosjektportalen er gratis, har alltid vært det og kommer alltid til å forbli det.

Sharepoint / Office 365

Mer info: puzzlepart.no



Det gode prosjektet – oppsummering

- God oppstart: prosjektfundament og prosjektmandat
- Smarte mål: spesifiserte, målbare, aksepterte, realistiske, tids- og kostnadsavgrenset, enkle
- Forankring og organisering: godt avklart eierskap og rollefordeling
- Prosjektledelse: tydelig og motiverende
- God planlegging og oppfølging
- Gjennomtenkt avslutning: god overlevering til drift
- Formålstjenlige verktøy og metoder