

NHH



Prosjektledelse og internasjonalt samarbeid

Kjersti Berg Danilova, førsteamanuensis ved NHH, Institutt for strategi og ledelse

Agenda

- Hva karakteriserer et prosjekt
- Hvordan kan vi lykkes med prosjekter

Hva karakteriserer et prosjekt?

- Oppgaven er av **spesiell** karakter (ikke rutineoppgave)
- Oppgaven er **målsatt** og planlagt
- Oppgaven skal utføres innen på forhånd avtalte **rammebetingelser** (tid, kostnader, kvalitet)
- Oppgaven må kunne begrunnes på et **overordnet** nivå
- Oppgaven kan skilles ut og avgrenses som et eget **styringsobjekt**
- Oppgaven er ofte komplisert, behov for flere typer kompetanse. **Flerfaglig/tverrfaglig**



“Et prosjekt er en spesiell, målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever samordnet menneskelig innsats”

Prosjekt som en midlertidig organisasjon

Organisasjon = et nettverk av personer og grupper

- Ofte med ulike interesser, perspektiver, målsettinger, tradisjoner, praksiser, kulturer, identiteter, språk.



Hva er ledelse?

*‘the process of influencing others to **understand and agree about what needs to be done and how to do it**, and the process of facilitating individual and **collective efforts to accomplish shared objectives**’*

(Yukl, 2010:8)

Prosjektlederens styring og ledelse

Styring

- **Fatte beslutninger** om organisering, arbeidsdeling, ressursfordeling
- Forutsetter formell autoritet

Ledelse

- **Skape oppslutning** gjennom å gjøre arbeidet **meningsfylt**
- Bygger på **tillit** - uformell autoritet

- **Gi føringer:** Tydeliggjøre rammer, faglige begrunnelser, planer, kontroll, makt og lydighet

- **Gi mening:** Kommunisere visjon og retning, delegere, motivere, skape engasjement

Suksessfaktor nr. 1: Tillit og kommunikasjon

Hva skaper tillit?

- Pålitelig oppførsel
 - God kommunikasjon
 - Ærlighet
 - Integritet
 - Omtanke
-
- Felles mål
 - Realisering av milepæler
-
- Kompetanse
 - Forpliktelse

Hva karakteriserer et team

- Felles forståelse av mål og veien til målet
- Felles forståelse av arbeidsfordeling
- Felles forståelse av autoritetsfordeling

10



Suksessfaktor nr. 2: Felles mål

Prosjektmål

Effektmål (formål)

- Hva prosjektet skal bidra til

12

Leveransemål (resultatmål)

- Hva prosjektet skal levere

Delmål

- Mål underveis – milepæler - meldestasjoner

Prosjektmål - eksempel

Effektmål (formål)

- Hva prosjektet skal bidra til

13

Leveransemål (resultatmål)

- Hva prosjektet skal levere

Delmål

- Mål underveis – milepæler - meldestasjoner

SMARTe mål

S: spesifikke

M: målbare

A: aksepterte

R: realistiske

T: tidfestede

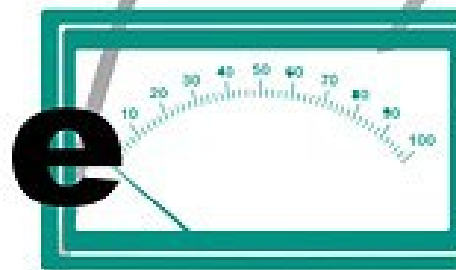
Specific

Measurable

Accepted

Reasonable

Time-bound



Suksessfaktor nr. 3: Gjør oppgavene tydelige og håndterlige

Gode planleggingsverktøy

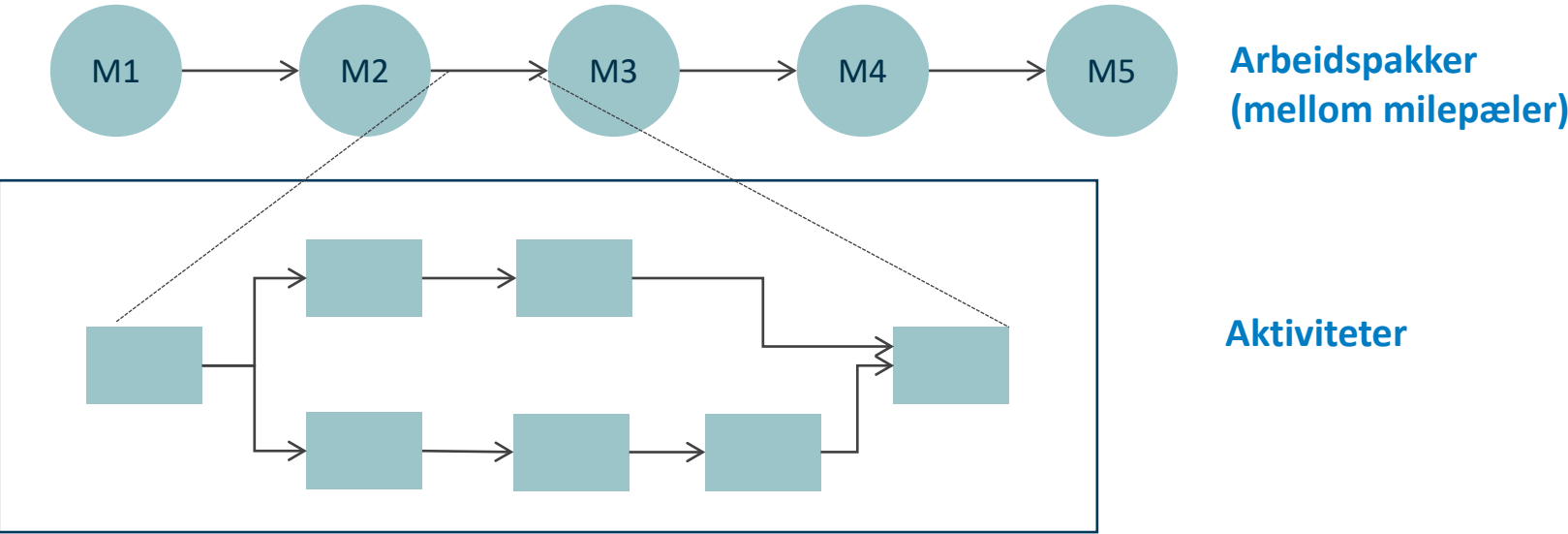
Prosjektnedbrytning



Milepælsplan



Aktivitetsplan



Planlegging – sentrale prinsipper

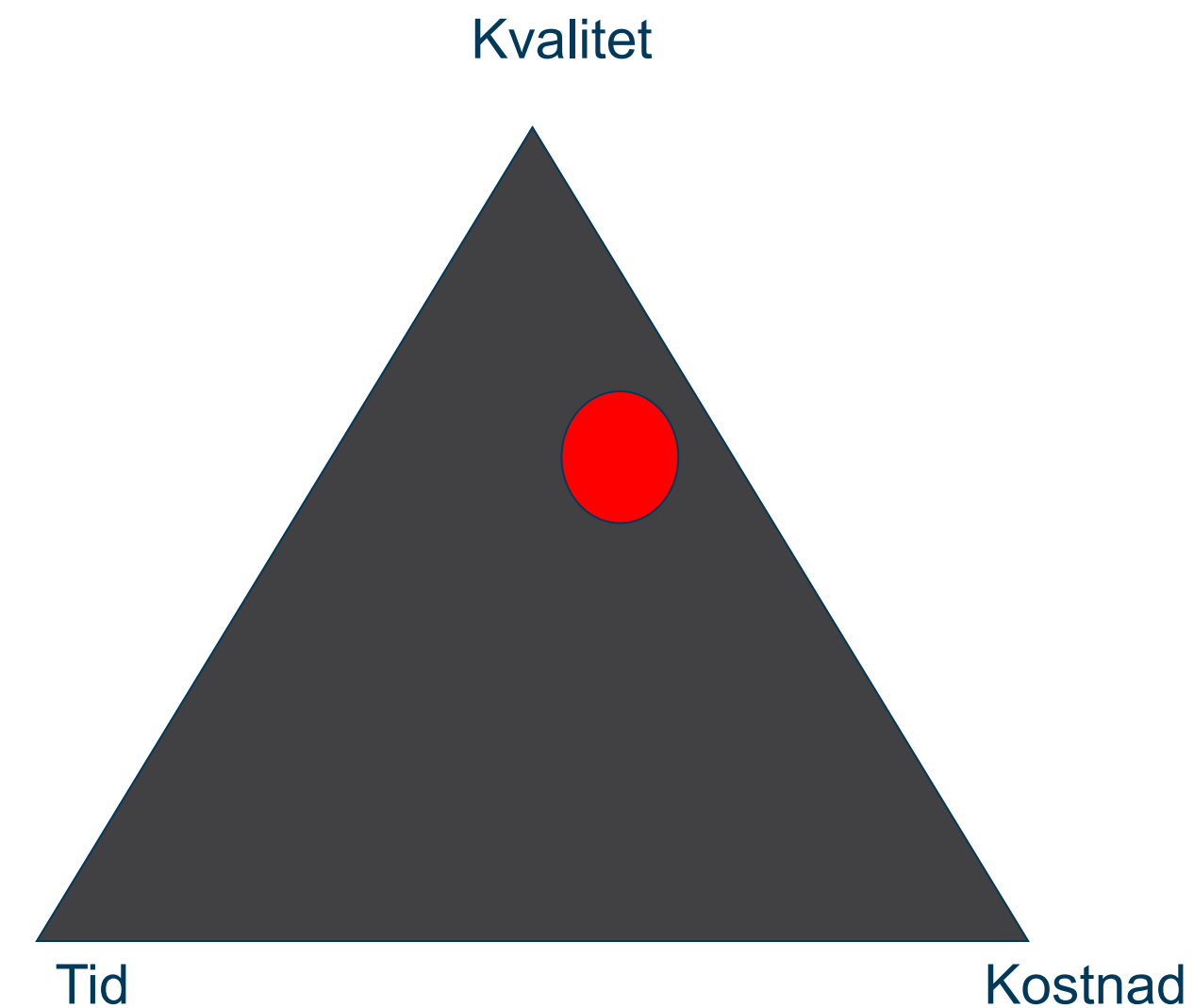
- **Medvirkning**
 - Inkluder involverte parter
- **Integrasjon**
 - Ulike planer må sees i sammenheng
- **Kontinuitet**
 - Løpende evaluering og oppdatering



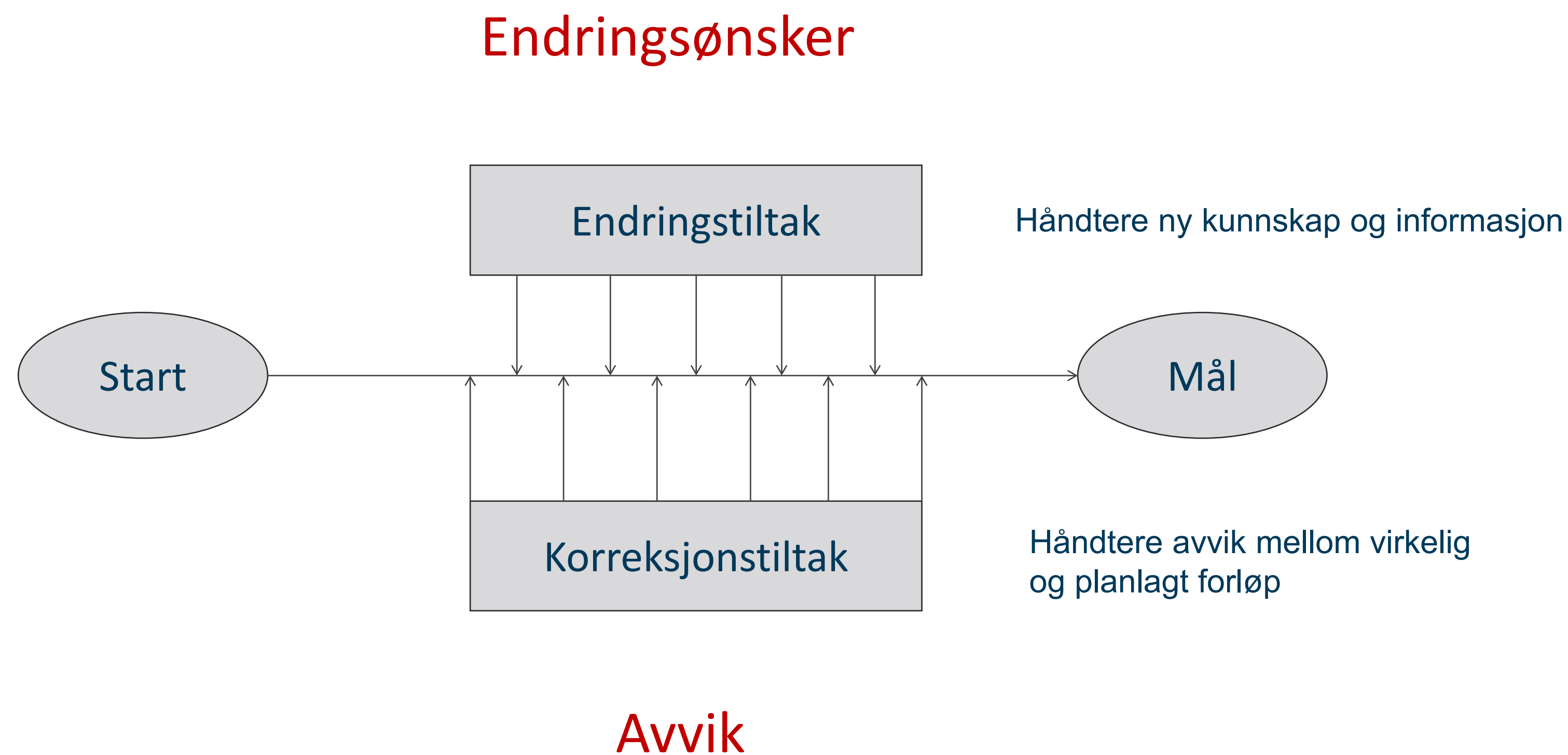
Hva skal vi styre etter?

- Fremdrift mot målet
- Ressursbruk
- Utgifter
- Kvalitet
- HMS
- Risiko
- Bærekraft

18



Håndtere endringer og avvik



Husk at:

Endringer og avvik forekommer i alle prosjekter.

Det er prosjektleders oppgave å håndtere disse



Etikk

- **I pressede situasjoner, hva tenker man da?**
 - «Egentlig er jo ikke dette uetisk, når man tar hensyn til den *situasjonen* vi er oppe i»
 - ²⁰ «Det jeg nå gjør, *tjener* egentlig alle på»
 - «Dette vil ingen *oppdage*»
 - «Ledelsen vil sikkert støtte meg i det jeg gjør nå»
- **God etisk standard**
 - At man er bevisst sitt etiske *ansvar* og sine etiske forpliktelser
 - At man *respekterer* hverandre
 - At man legger til rette for gjensidig *tillit*

Suksessfaktor nr. 4: Fokus på gevinstene

“Benefits do not emerge ‘out of the blue’ but arise when people act differently and when activities have been planned to explicitly harvest the benefits.”

(Dupont & Eskerod, 2016)



Gevinstrealisering

«prosessen med å organisere og lede slik at potensielle gevinster (...) faktisk blir realisert»

(Ward & Daniel, 2012, s. 8).





Gevinstrealiseringsplan

- Må ha **forankring i prosjektets effektmål**
- Må **utarbeides tidlig i prosjektet**
- Krever **deltakelse fra involverte aktører**
- Bør inneholde:
 - **Hvilke** gevinster som man forventer skal oppnås
 - **Hvor** gevinstene forventes å bli tatt ut
 - Hvilke **tiltak** som kreves for oppnå gevinstene
 - Hvordan realiseringen av gevinster skal **organiseres** og hvem som er **ansvarlig**
 - **Når** gevinstene skal tas ut

