

PROSJEKTLEDELSE

-Noen sentrale forhold for hensiktsmessig prosjektgjennomføring



Torgeir Skyttermoen

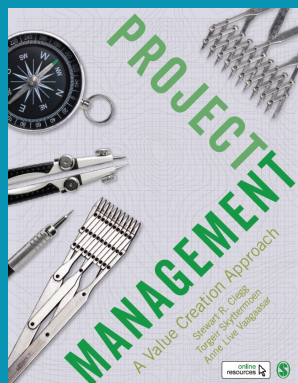
1

Kort om meg selv



- Førstelektor i Prosjektledelse
 - OsloMet –Storbyuniversitetet, Handelshøyskolen
 - Leder School of Management
 - Høgskolen i Innlandet, Bistilling

- Prosjekterfaring
 - Prosjektleder
 - Ulike prosjekter



2

AGENDA

- PROSJEKTER OG PROSJEKTLEDELSE
 - Fenomen og forståelse
- VERDISKAPING, MÅL OG SUKSESS
 - Hva prosjekter skal bidra til viktigheten av (for)mål
- OPPSTART
 - Konsept- og ideutvikling
- PROSJEKTSTYRING
 - Nivåer og innretning
 - Delmål og milepæler
- INVOLVERING, FORANKRING OG KOMMUNIKASJON
 - Interessenter, engasjement og oppfølging



3

Prosjekter – begreper

- Et prosjekt er
 - en midlertidig organisasjon som
 - innenfor begrensede tids- og ressursrammer
 - skal gjennomføre en engangsoppgave
 - som skal skape merverdi for oppdragsgiver.

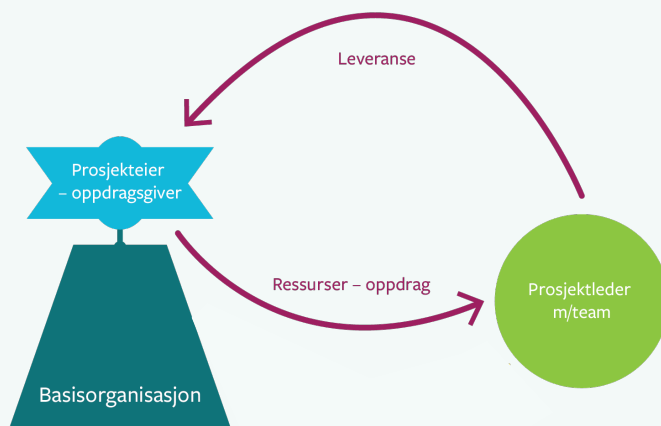
I løpet av sin levetid skaper prosjektet **leveranser**.

- Det prosjektet skal utføre, det som oppdragsgiver har bestilt.



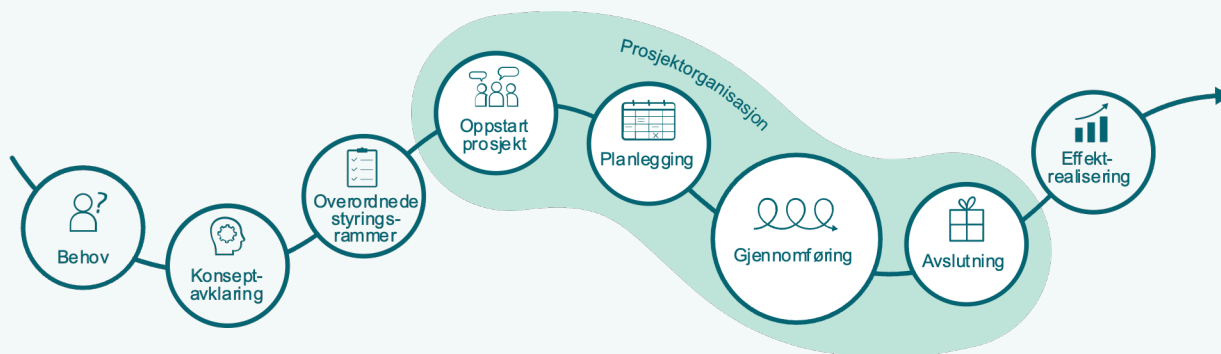
4

Organisering av prosjektet



5

Prosjektets livssyklus



6

HVORFOR PROSJEKTER

- Løse oppgaver som ikke «passer i linja»
- Innovasjon

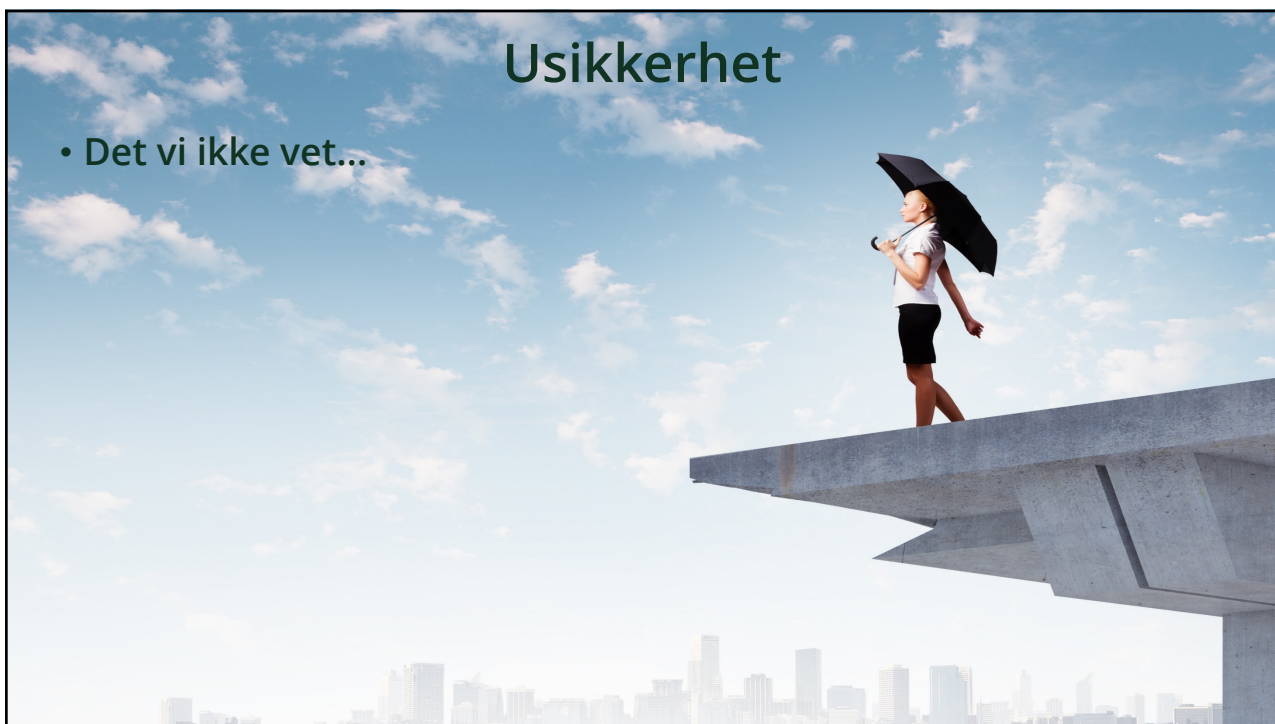
- Følge opp strategi
- Krav eller påbud
- (Oppdrag)



7

Usikkerhet

- Det vi ikke vet...



8

TYPER PROSJEKTER

- IT-system.... Bygg, vei, oljeplattform, kunstutstilling, fusjon, ny mobiltelefonmodell, Fotball-EM, nye utarbeide nye saksbehandlingsrutiner, osv.....



9

Ulike kategorier prosjekttyper



Utviklingsprosjekt



Endringsprosjekt



Leveranseprosjekt



Arrangementsprosjekt

10

Hva er egentlig prosjektsuksess?

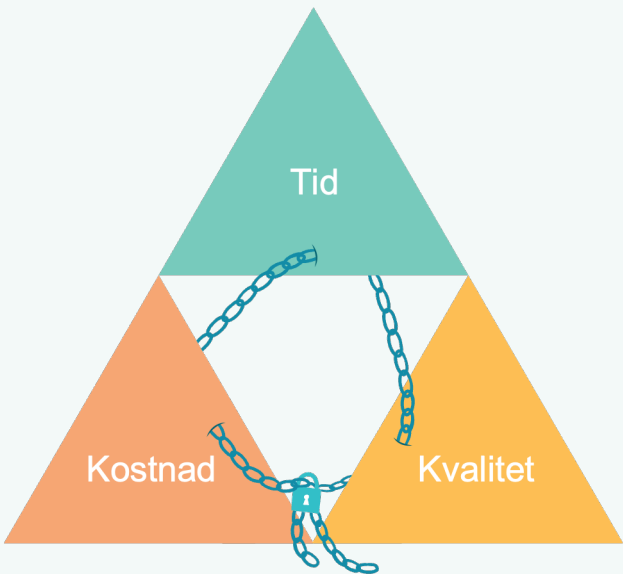
- Kjennetegn for et vellykket prosjekt



The diagram shows a funnel shape. At the top is a banner with a dollar sign (\$). Inside the funnel, there is a lightbulb with a brain inside it, and below that are several interlocking gears. This represents the process of achieving financial success through innovation and efficient operations.

11

Prosjektets jerntriangel



The diagram features a large triangle with three vertices. The top vertex is a teal triangle labeled 'Tid' (Time). The bottom-left vertex is an orange triangle labeled 'Kostnad' (Cost). The bottom-right vertex is a yellow-orange triangle labeled 'Kvalitet' (Quality). A blue chain is wrapped around the three vertices, symbolizing the interconnectedness and tension between these three factors. In the top right corner, there is a circular icon with various project management symbols.

12

PROSJEKT

- VIRKEMIDDEL FOR Å SKAPE VERDI



The illustration shows a stylized hand in a white sleeve reaching out to hold a large blue gear. Three smaller blue stars are scattered around the gear, symbolizing innovation and value creation.

13

Hoveddimensjoner for prosjekter i et verdiskapingsperspektiv



The diagram consists of five interlocking gears of different colors, each representing a key dimension of project management from a value creation perspective:

- Resultatmål** (Result Objectives): Represented by an orange gear with a trophy icon.
- Effektmål og verdiskaping** (Effect Objectives and Value Creation): Represented by a large teal gear with a recycling symbol and a 'KR' (Kroner) symbol.
- Innovasjon og fremtids-innretning** (Innovation and Future Orientation): Represented by an orange gear with a megaphone icon.
- Læring og team-utvikling** (Learning and Team Development): Represented by a purple gear with a magnifying glass and people icon.
- Prosjekt-effektivitet** (Project Efficiency): Represented by a red gear with a clock icon.

14

Prosjekters grad av klarhet



15

Vurderinger ved konseptklargjøring

Viktighet og relevans

- Hvor viktig er dette?
- Hvor relevant er dette?

Formåls-sammenheng

- På hvilken måte er det i tråd med virksomhetens formål?
- På hvilken måte er det i tråd med virksomhetens målsettinger?
- På hvilken måte er det i tråd med virksomhetens strategi?

Type verdiskaping

- Hvordan kan det bidra til økt verdiskaping for virksomheten?
- Hvilken type verdi kan dette gi?
- Hvordan kan potensialet for verdiskapingen konkretiseres?
- Hvilke sideeffekter kan det tenkes å

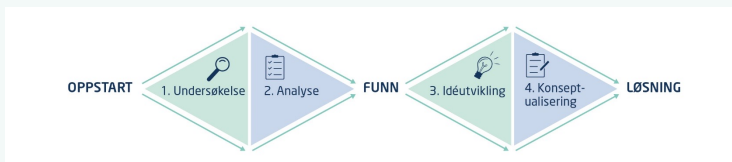
Avgrensning og gjennomførbarhet

- Er det hensiktsmessig å avgrense oppgaven, slik at den ikke er en del av den mer ordinære driften i virksomheten?
- Er det sannsynlig at den er gjennomførbar?

16

OPPDRAGSFORSTÅELSE

- Hva er gitt av rammer?
- Hva er handlingsrommet?



- **OPPDRAGSHÅNDTERING**
 - Idéprosess – mulighetsrom
- **Klargjøring av mandat**
 - Kommer tilbake til det

17

Prosjektkanvas

Prosjektkanvas er et hjelpemiddel for legge til rette for prosjekter som bidrar til verdiskaping og med hensiktsmessige prosesser.

Prosjektnavn: _____ Dato: _____

| | | |
|---|--|--|
| Formål Skal til fram behovet for prosjektet, altså hvorfor det skal opprettes og hvilket formål det skal medføre. | Gevinster Skal klargjøre hvilke effekter/gevinster det kan gi for de involverte. | Leveranse Konkrete sluttleveranser, og angir hva skal være oppnådd når prosjektet avsluttes. Identifisere og tydeliggjøre hvilke sentrale delmål/milepæler eller delleveranser må oppnås for å ferdigstilles. |
| Suksesselementer Identifiser kriterier som er sentrale for å lykkes. Hvilke nøkkelementer må prosjektet være spesielt oppmerksomme på? Hvilken betydning har prosjektets klarhet knyttet til mål og metode for innretning og gjennomføringsumåte? | | |
| Eieransvar Tydeliggjør at oppdragsgiver er ansvarlig for prosjektet og hva som skal til av ansvar og involvering for at prosjektet skal kunne lykkes. | Interessenter Hvilke aktører er sentrale for prosjektets muligheter til å lykkes med gjennomføring, og for at effekter kan realiseres? Hvordan kan de involveres og håndteres? | Usikkerhet Identifisering av sentrale usikkerhetselementer for prosjektet og hvordan de kan håndteres. |
| | Kjerneressurser Tar for seg gjennomføresvaret, betingelser og rammer for prosjektet. I tillegg til hva som kreves av prosjektet og andre som direkte skal arbeide med prosjektet innhold og gjennomføring. | Tids- og kostnadsrammer Prosjektet er tidsavgrenset og dette elementet skal gi vurderinger knyttet til tidsperiode, hvilke ressurser og investeringer som må gis i løpet av prosjektet. Dermed det er aktuelt å prioritere mellom ulike spesifikasjoner eller ønsker, hvordan vil prioriteringen være? |

18

Prosjektkanvas

1. Formål

Forhold som skal belyses og avklares

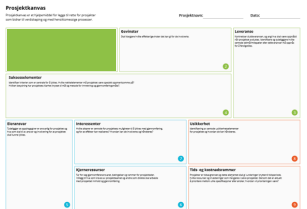
- Hvorfor skal prosjektet opprettes?
- Hvilke behov ligger til grunn?
- Hvordan passer det inn i virksomhetens strategi og retning?

Hensiktsmessig å vurdere

- Hvilke problemer skal det løse?
- Hvordan kan dette gi en merverdi for brukeren?

Formål

Skal få fram behovet for prosjektet, altså hvorfor det skal opprettes og hvilket formål det skal medføre.



19

Prosjektkanvas

2. Gevinster

Forhold som skal belyses og avklares

- Hvilke type gevinster ønsker vi at prosjektet skal gi?
- Hvilke vurderinger av effekter kan vi gjøre før oppstart, og hvordan skal vi følge opp?
- Hvem vil kunne nyte godt av prosjektets effekter?

Hensiktsmessig å vurdere

- Kan gjerne følges opp med en Gevinstrealiseringsplan. Se egen mal.

Gevinster

Skal klargjøre hvilke effekter/gevinster det kan gi for de involverte.



20

Prosjektkanvas

3. Leveranse

Forhold som skal belyses og avklares

- Hva vil være prosjektmålet, prosjektets leveranse?
- Hvilke resultater skal skapes?
- Hvordan skal en vite at prosjektmålet er nådd?
- Er det noen delmål som er sentrale ved oppstart?

Hensiktsmessig å vurdere

- Skal det gjøres noen prioriteringer knyttet til sentrale delleveranser?

Leveranse

Konkretiser sluttleveransen, og angi hva skal være oppnådd når prosjektet avsluttes. Identifisere og tydeliggjøre hvilke sentrale delmål/milepæler eller delleveranser må oppnås for å ferdigstilles.

21

Prosjektkanvas

4. Suksesselementer

Forhold som skal belyses og avklares

- Hvilke bestemte forhold som må ivaretas for å realisere de ønskede effektene?
- Hva vil være sentrale suksesskriterier for prosjektet?
- Hvordan skal suksesskriteriene inkluderes i gjennomføringen av prosjektet?
- Hvilke konkrete delmål, beslutningspunkter eller delleveranser kan legges til grunn?
- Dersom det eksisterer en betydelig grad av uklarerhet med tanke på mål og framgangsmåte, hvordan skal det legges til rette for læring og eksperimentering i prosjektet?
- Hvordan legges det opp til delleveranser underveis?
- Hvordan skal prosjektet innrettes og gjennomføres?
- Hvilke konkrete delmål, beslutningspunkter eller delleveranser kan legges til grunn?

Suksesselementer

Identifiser kriterier som er sentrale for å lykkes. Hvilke nøkkelementer må prosjektet være spesielt oppmerksomme på? Hvilken betydning har prosjektets klarhet knyttet til mål og metode for innretning og gjennomføringsmåte?

22



TIPS VED OPPSTART

• PRE MORTEM

• EN FIASKO

- HVA
- HVORDAN
- HVORFOR

• EN SUKSESS

TIPS

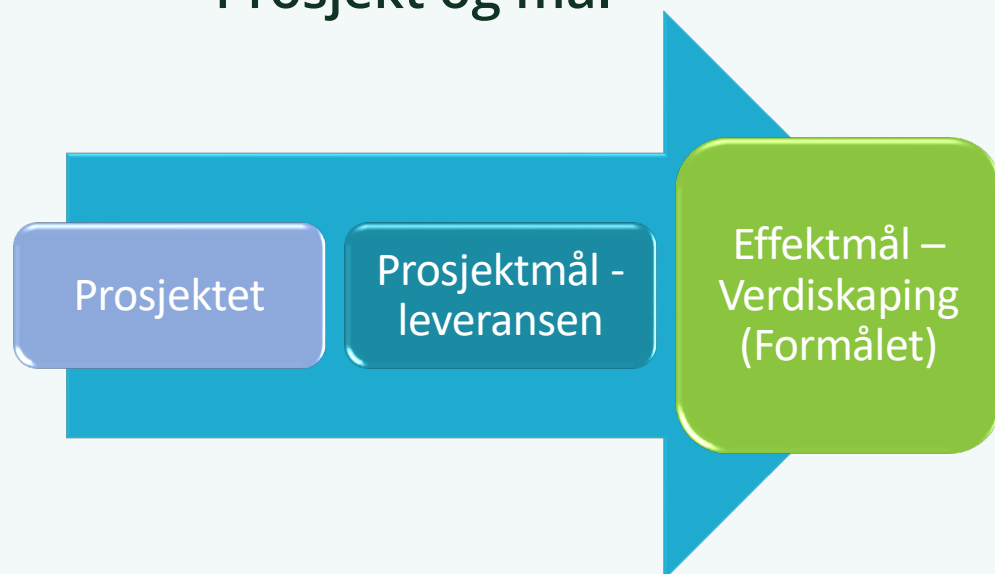
Blå beredt til suksess
 Hvordan forberede dere slik at prosjektet mer sannsynlig kan bli en suksess.
 Gjør følgende øvelse for å tydeliggjøre mulige kriterier og faktorer for suksess gjennom scenarier!
 De sentralt involverte i prosjektet på tidspunktet deler seg i to grupper (A og B), gjerne med ulike typer representanter/interessenkompetanser fordelt på gruppene. Diskuter prosjektet og utform et notat, eventuelt en presentasjon, som er et scenario av prosjektet slik det ser ut når det er avsluttet.

Gruppe A: Beskriv prosjektet og forklar hvorfor det ble en fiasko.
Gruppe B: Beskriv prosjektet og forklar hvorfor det ble en suksess.
 Presentasjonen eller notatet kan formidles til de involverte, og du som prosjektleder tar sammen med prosjektet og eventuelt teamet ditt, dette inn som grunnlag for å innrette prosjektet. Legg vekt på å trekke fram hvilke tiltak som ble gjort, forklare hvorfor og beskrive hvorfor det ble en suksess/fiasko. De kan også jevntas fram i løpet av prosjektperioden for refleksjon og diskusjon. Deres øvelser kan også med fordel gjøres senere utover i prosjektet i forbindelse med sentrale beslutningspunkter.



23

Prosjekt og mål



24



25



26

Prosjektmandatet



TIPS

Prosjektmandatet

Inneholder ofte følgende momenter:

- prosjektets navn
- oppdragsgiver – prosjekteier
- utfører – prosjektleder
- bakgrunn for prosjektet
- prosjektets formål (effekt mål) og verdiskapende bidrag
- prosjekt mål med eventuelle delmål
- rammebetingelser for prosjektet, herunder omfang og avgrensninger
- eventuelle spesifiserte kvalitetskrav
- ressurser og økonomi
- tidsrammer

27

Sentrale strategiske styringsverktøy



GEVINSTREALISERINGS-ANALYSE

- Tydeliggjøring av hva prosjektet skal bidra til
- Systematisering av potensielle effekt mål, og klargjøring av mål og delmål ved prosjektet
- Beskrivelse av forventede gevinster, underveis og i etterkant
- Organisering og ansvarsklargjøring som kreves

INTERESSENTANALYSE

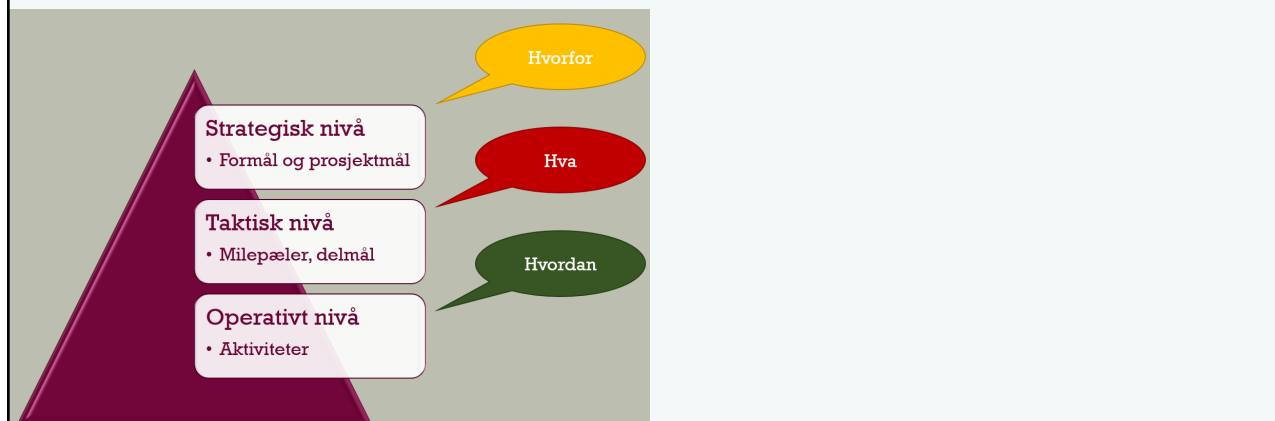
- Identifisering av prosjektets interessenter og deres interesseområde
- Vurdering av deres potensielle bidrag
- Strategier for å håndtere og følge opp interessenter

PROSJEKTMANDAT

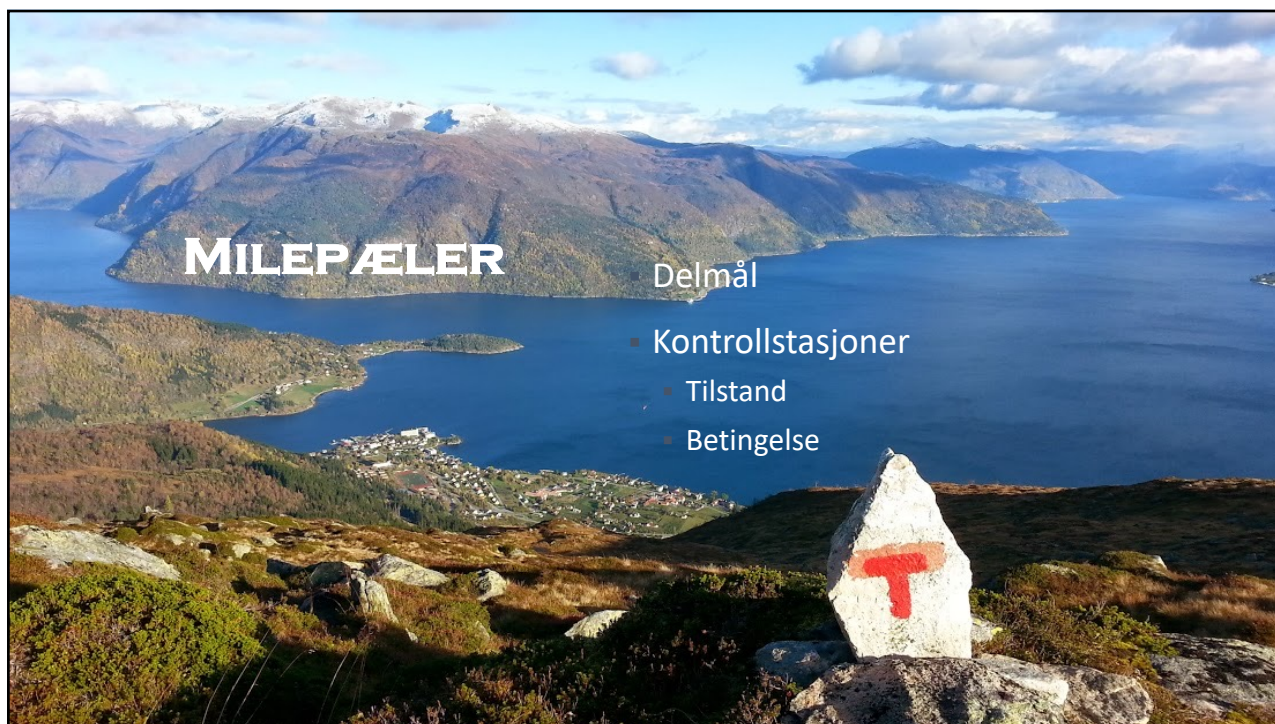
- Avtale som gir grunnlag for styring
- Regulerer ansvarsfordeling, prosjektets rammer og målsettinger
- (Fanger opp og inkluderer gevinstrealiseringsanalyse og interessentanalyse)

28

TAKTISK NIVÅ



29



30

Milepæl og milepælsplan



- **Milepælsplan** – Overordnet og helhetlig plan som skal skape klarhet og retning



31

Eksempel på milepæl

- **MP4: Markedsføringsstrategi er godkjent**

Markedsføringsstrategi er godkjent

- **Forklaring:** Innebærer at markedsføringsstrategien for den nye utstillingen er utviklet og akseptert
- **Krav til løsning:** Må være tilpasset utstillingens formål og målgruppe. Konkretisert i form av sentrale tiltak og rammer
- **Ansvar:** Prosjektleder har ansvar for klargjøring, prosjekteier godkjenner
- **Viktighet:** Sentralt for å kunne nå fram til målgruppe.

32

OPERATIVT NIVÅ

- Aktivitetene, arbeidsoppgavene, arbeidspakker, handlinger...
- ...det som må til for at noe skal skje..



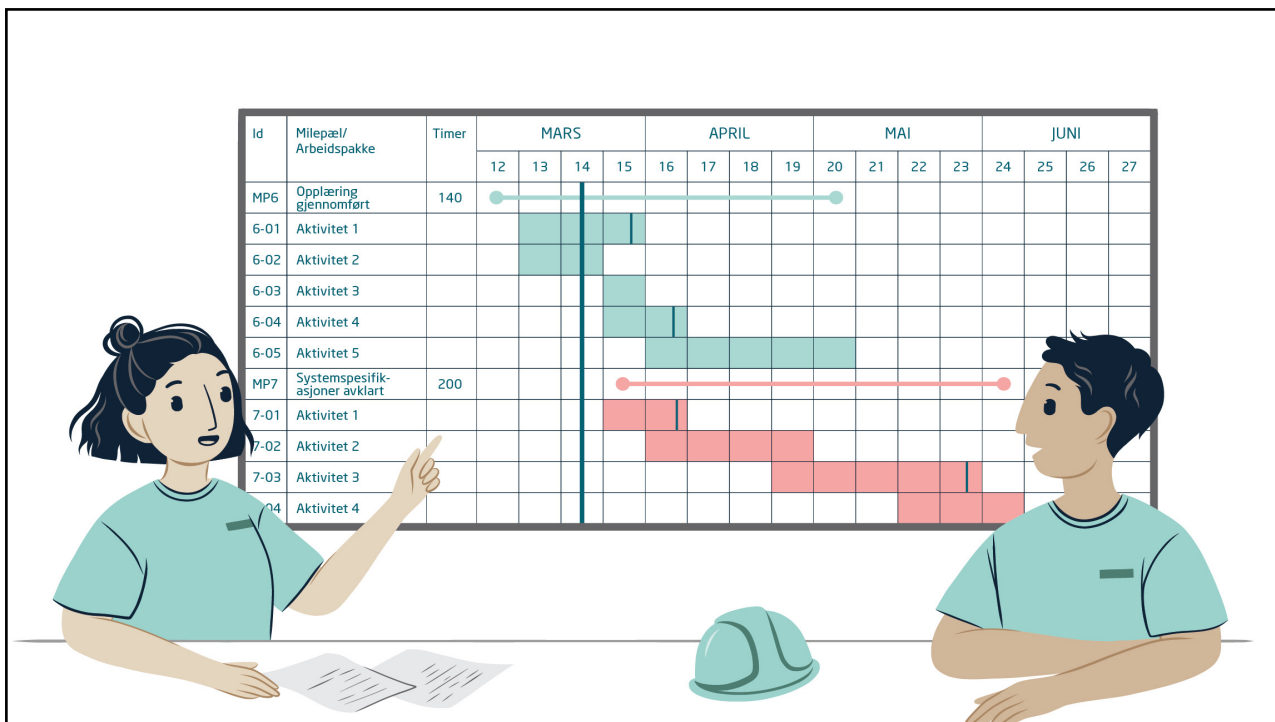
33

Innretning av eget prosjekt og styringsrammer

- Er målene hensiktsmessig formulert?
- (Kommer formåle(ne) klart fram?)
- Hva kan dere gjøre med å presisere disse (*om det er behov?*)
- Hva med delmål (milepæler) og planer/framgangsmåte?
Noe som kan gjøres der?
- Om tid: hva med læring?



34



35

Prosjektstyringsverktøy

The screenshot shows a Microsoft Teams channel for 'Pegasusprosjektet'. The left sidebar lists various project-related items like 'Lederguppen', 'Budsjett 2019', and 'Nye tjenester'. The main area displays a 'Nye tjenester plan' (New services plan) with a 'Tidsplan' (Gantt chart) view. It lists tasks such as 'Oppgradere kantine', 'Bygge om cellekontorer til projektrum', and 'Oppgradere møteromsutstyr', each with a progress bar and assigned team members like Bjørn Hopland and Tina Johnson.

36

Prosjektgjennomføring

INVOLVERING



37

Involvering

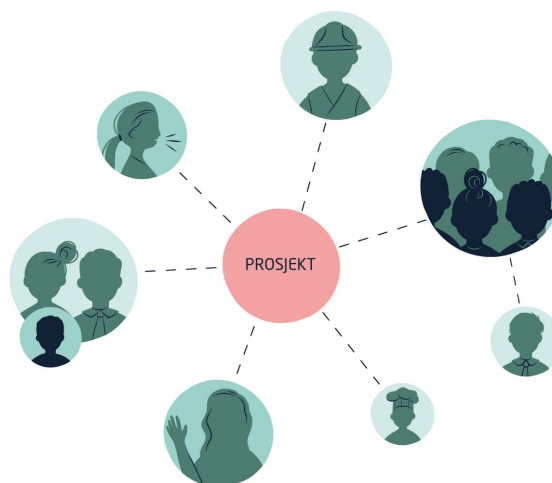
- Involvering
 - Forankring
 - Kommunikasjon



38

INTERESSENER

Interessenter
er enhver aktør som
påvirker eller blir
påvirket av prosjektets
gjennomføring eller dets
leveranse



39

Involvering gjennom interessenthåndtering

INTERESSENTHÅNDTERING

TRINN 1: IDENTIFISERE

Identifisere potensielle aktører som potensielt kan påvirke eller bli påvirket av prosjektet

TRINN 2: ANALYSERE

Analysere interessentenes interesseområdet og hvordan det kan påvirke prosjektet

TRINN 3: PRIORITERE

Prioritere interessenter, basert på kriteriene: Makt, legitimitet og pågåenhet

TRINN 4: UTVIKLE

Utvikle tiltak om hvordan samhandle med interessentene til beste for prosjektet (altså etablere strategier)

TRINN 5: IVERKSETTE

Planlegge og gjennomføre tiltakene

TRINN 6: EVALUERE

Evaluere effektene av de gjennomførte tiltakene og behov for endringer i strategien

40

Forankring

- Prosjekteier
 - (Den du rapporterer til i organisasjonen)
- Basisorganisasjonen (NAV-enheten)
- Brukere, berørte
- Finansiell kilde (Statsforvalteren)

- **OPPMERKSOMHET MOT EFFEKTER**



41

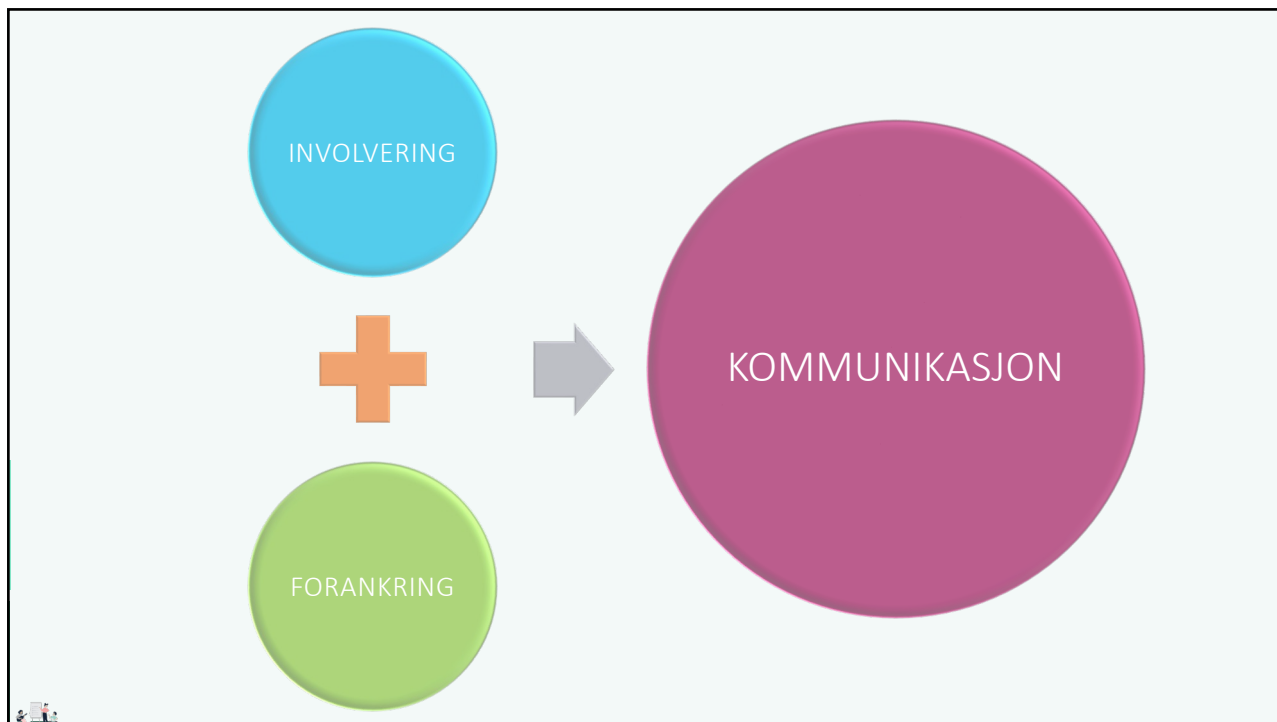
Interessenter og involvering

- Hvem er sentrale interessenter for deres prosjekt?

- Hva kan dere gjøre for å legge til rette for involvering?



42



43

INTERESSENTANALYSE

Versjon/ Oppdatert: *(Sett inn dato og evt. Versjon)*

| Interessent | Område/tema | Forventninger | Påvirkning | Styrke | Tiltak |
|-------------|-------------|---------------|------------|--------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | |
|--------------------|---|
| Interessent | Identifiser hvem som kan være projektets interessenter |
| Område/tema | Identifiser hvilket område eller tema interessentene vil kunne ha interesse knyttet til |
| Påvirkning | Hvordan de kan påvirke projektet og dets resultater |
| Styrke | Gradering av styrke. F.eks. 1-5 eller stor, middels, liten. |
| Tiltak | Utarbeid tiltak for å håndtere interessentene |

44

INVOLVERINGSPLAN

Versjon/ Oppdatert: (Sett inn dato og evt. Versjon)

| Elementer fra Interessentanalysen | | | | | | |
|-----------------------------------|--------|-----------------------|-----------|-------|--------|-------|
| Interessent | Tiltak | Hva skal kommuniseres | Tidspunkt | Kanal | Ansvar | Annet |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Hva skal kommuniseres

Tidspunkt

Kanal

Ansvar

Annet

Identifisere og beskrive hva som skal kommuniseres

Når skal momentene kommuniseres

Hvilken kanal skal anvendes for kommunikasjon

Ansvar for gjennomføring

Eventuelt andre momenter

| | |
|-----------------------|--|
| Hva skal kommuniseres | Identifisere og beskrive hva som skal kommuniseres |
| Tidspunkt | Når skal momentene kommuniseres |
| Kanal | Hvilken kanal skal anvendes for kommunikasjon |
| Ansvar | Ansvar for gjennomføring |
| Annet | Eventuelt andre momenter |

45

En prosjektleder er en *leder*. Men hva er viktig å tenke på?



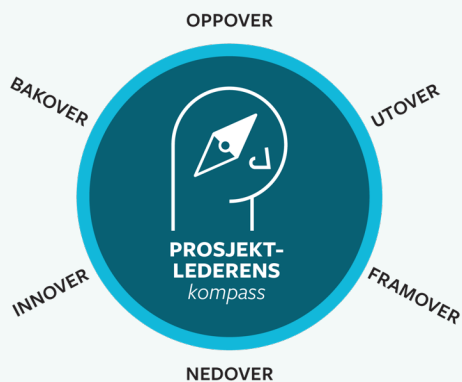
46

Prosjektlederens styrings- og ledelsesprosesser



47

Prosjektlederen «fremad i alle retninger»



48



49

Konkret hjelp – Prosjektveilederen

VEDLEGG – VERKTØY OG MALER

Pluss: Prosjektkanvas, Involveringsplan

| | |
|--|-----|
| Mal for teamkontrakt..... | 190 |
| Mal for interessentanalyse | 192 |
| Hjelp til kommunikasjonsplan for prosjekter | 194 |
| Mal for konseptvurdering av prosjektgrunnlag | 196 |
| Mal for gevinstrealiseringsanalyse | 198 |
| Mal for prosjektmandat | 200 |
| Hjelp til møteledelse i prosjekter | 202 |
| Hjelp til usikkerhetsanalyse på milepælsnivå..... | 206 |
| Mal for sluttrapport..... | 208 |
| Hjelp til vurderinger ved prosjektavslutning | 210 |

50

OPPSUMMERT

- FÅTT NOEN VERKTØY?
- PROSJEKTFORSTÅELSE
- VERDIKSKAPING
- FORANKRING, INVOLVERING
- PROSJEKTSTYRING MED TILPASSET BRUK
- HA DET GØY!



51

Kontakt



[Prosjektveilederen.no](https://prosjektveilederen.no)



[Facebook.com/Prosjektveilederen](https://facebook.com/Prosjektveilederen)



torsky@oslomet.no



99 00 66 62

Anne Live Vaagaasar • Torgeir Skyttermoen



PROSJEKTVEILEDEREN



For deg som vil skape verdi

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

52