

Er du sikker på at du vet hvordan det
står til med prosjektene dine?

Kunnskapsfrokost

6. november 2008

Erling S. Andersen

erling.s.andersen@bi.no

Temaene for kunnskapsfrokosten

- Hvordan er det med hele prosjektvirksomheten i bedriften din? Drives den på en god måte?
 - Måling av prosjektmodenheten i virksomheten
- Du er midt i prosjektarbeidet ditt. Vet du hvordan prosjektet ditt ligger an?
 - Måling med bruk av PEVS – Prosjektevalueringsskjemaet
 - Beskrivelse og analyse ved hjelp av X-modellen

Prosjektifiseringen av samfunnet

- Enorm vekst i prosjektarbeid
 - Fra 20 % til 1/3 av all verdiskapning i samfunnet skjer gjennom prosjekter
 - Den internasjonale foreningen PMI har ¼ million medlemmer – fremdeles stor årlig vekst

Prosjektifiseringen av virksomheten

- Prosjektene betyr stadig mer for en virksomhet
- Tre typer av kompetanse viktig i dag:
 - Teknisk (faglig) kompetanse
 - Forretningskompetanse
 - Prosjektkompetanse
- Mange forskjellige typer av prosjekter
- Prosjekter står for endring og utvikling: ”Projects are all about change!”

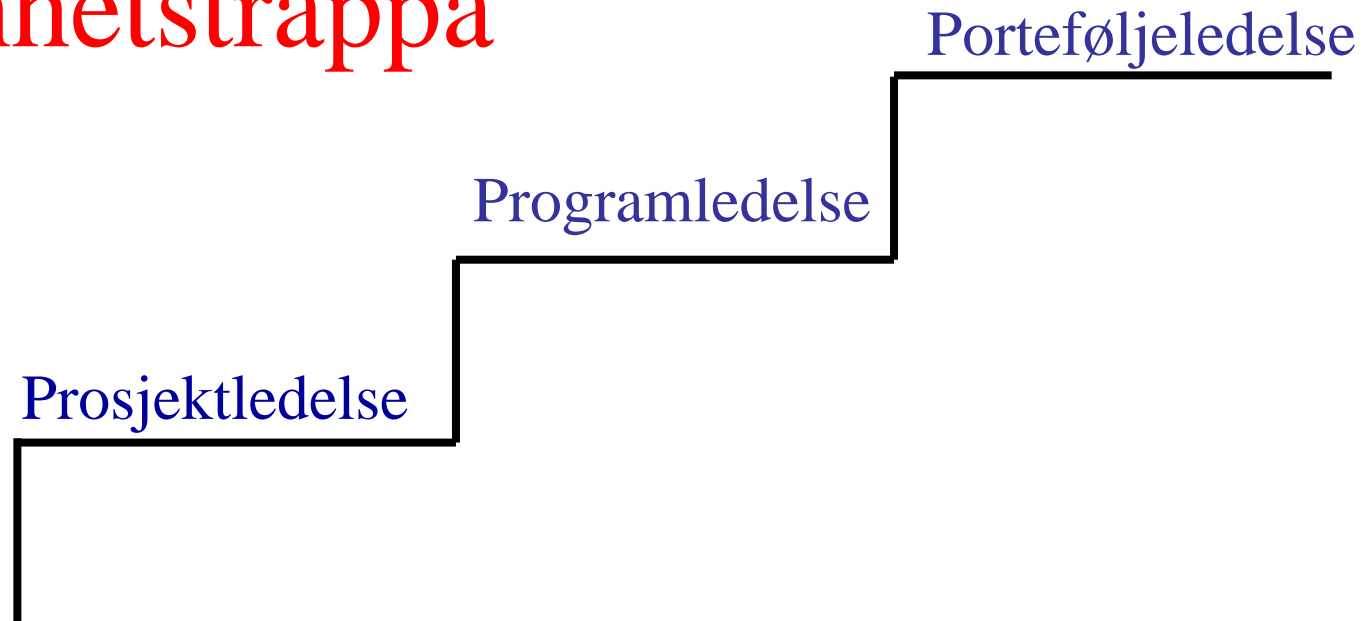
Hvor god er din virksomhet på prosjektarbeidsformen?

- Stor interesse for å måle prosjektmodenheten i en virksomhet
- PMIs OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model: over 600 spørsmål
- Andersen & Jessen: Enklere opplegg, 36 spørsmål
 - Gir et bilde av dagens situasjon (ikke et eksakt bilde, men en indikasjon)
 - Gir råd om hva virksomheten bør gjøre videre

Modenhhet

- Å være moden: ha nådd et stadium av maksimal utvikling (Webster's Dictionary)
- Begrepet indikerer flere stadier
- Begrepet indikerer noe sammensatt

Modenhetsstrappa



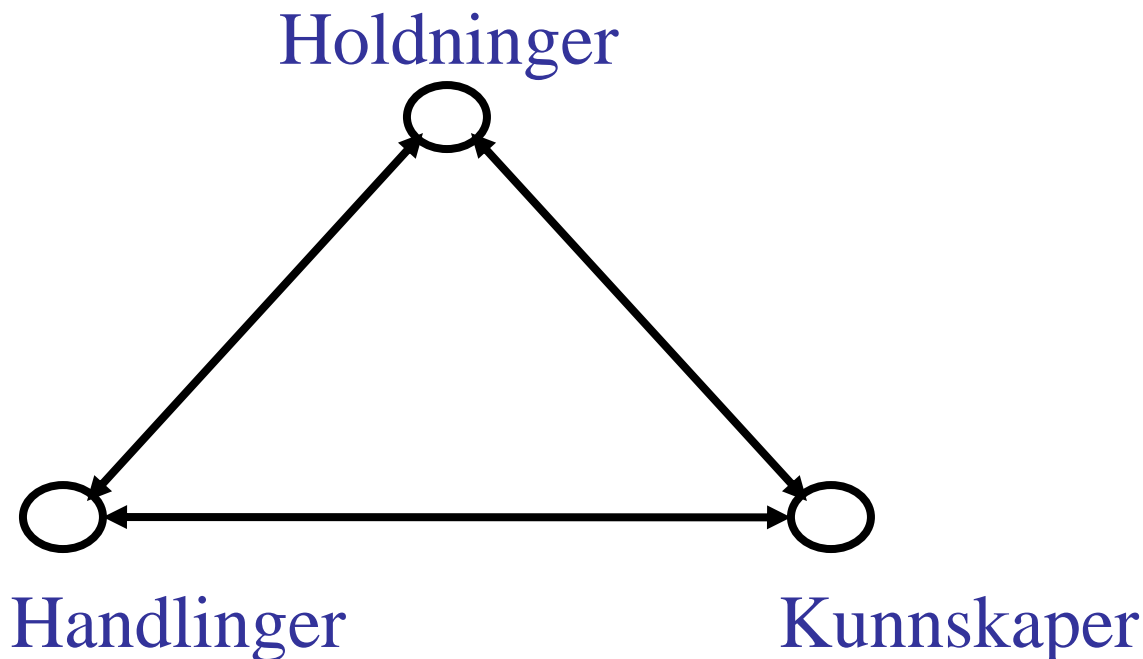
Prosjektledelse: Ledelse av et enkeltstående prosjekt

Programledelse: Ledelse av samling av prosjekter med det samme formålet

Porteføljeledelse: Ledelse av alle prosjekter og programmer i en organisasjonsenhet

Kompetansedimensjonene

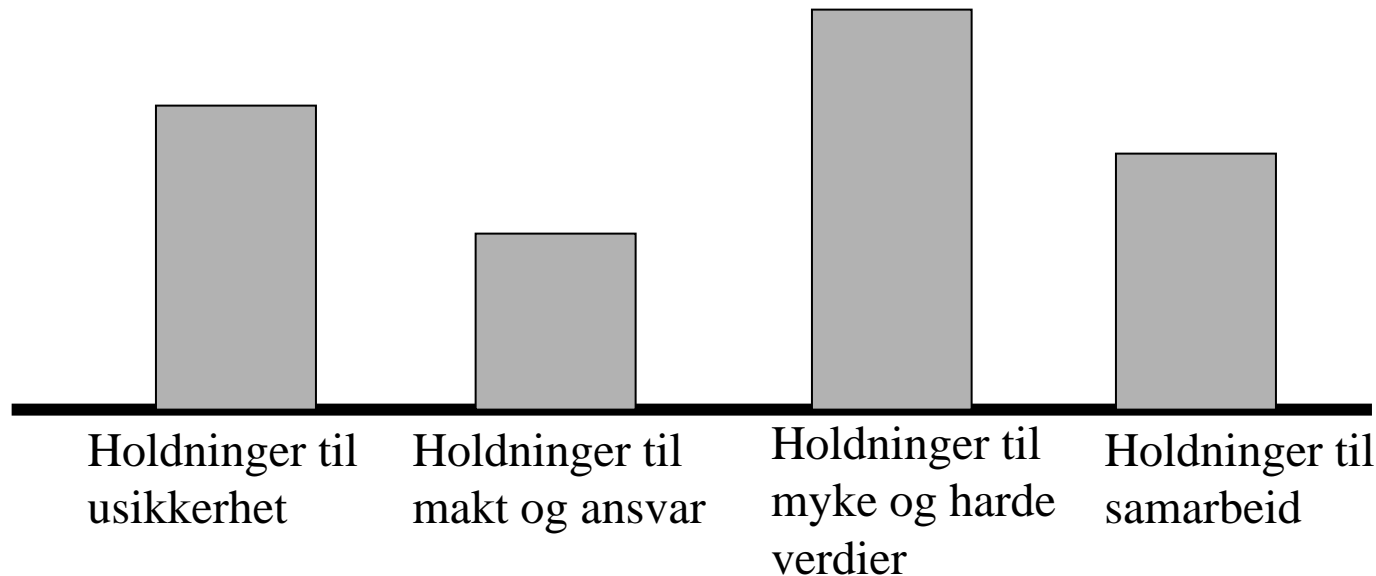
Modenhet er knyttet til **kunnskaper** (viten om hvordan man kan gjøre det), til **holdninger** (viljen til å gjøre det) og til **handlinger** (det man faktisk gjør)



Holdningsdimensjonene

Viktige holdninger ved prosjektarbeid:

- Positiv holdning til å akseptere usikkerhet
- Positiv holdning til å dele makt og akseptere ansvar
- Positiv holdning til å kombinere myke og harde verdier
- Positiv holdning til samarbeid

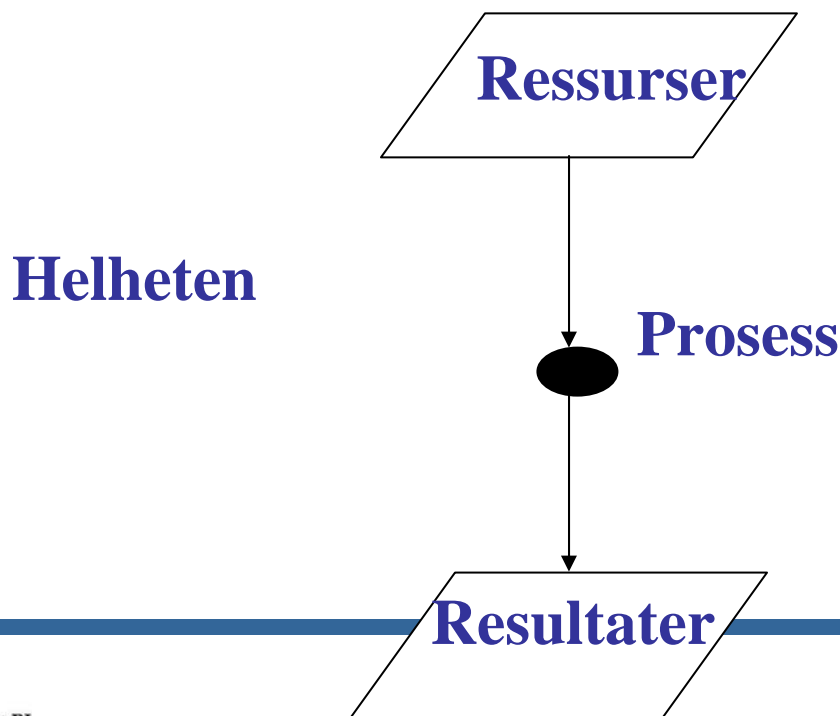


Kunnskapsdimensjonen

Ser på prosjektarbeidet som en skapende aktivitet. Tar utgangspunkt i en produksjonsmodell:

Ressurser - Prosesse - Resultater

Kunnskapsmessig må en virksomhet kjenne alle elementene i modellen, samt helheten



Handlingsdimensjonen

Utgangspunkt i at virksomheten må være handlingsorientert på alle nivåer i en hierarkisk beslutningsmodell:

- Strategisk nivå (bedriftsledelsesnivå, porteføljeledelse)
- Taktisk nivå (linjeledelse, programledelse, prosjektledelse)
- Administrativt nivå (administrative hjelpe- og støttefunksjoner)
- Operativt nivå (prosjektledelse, prosjektdeltakere)



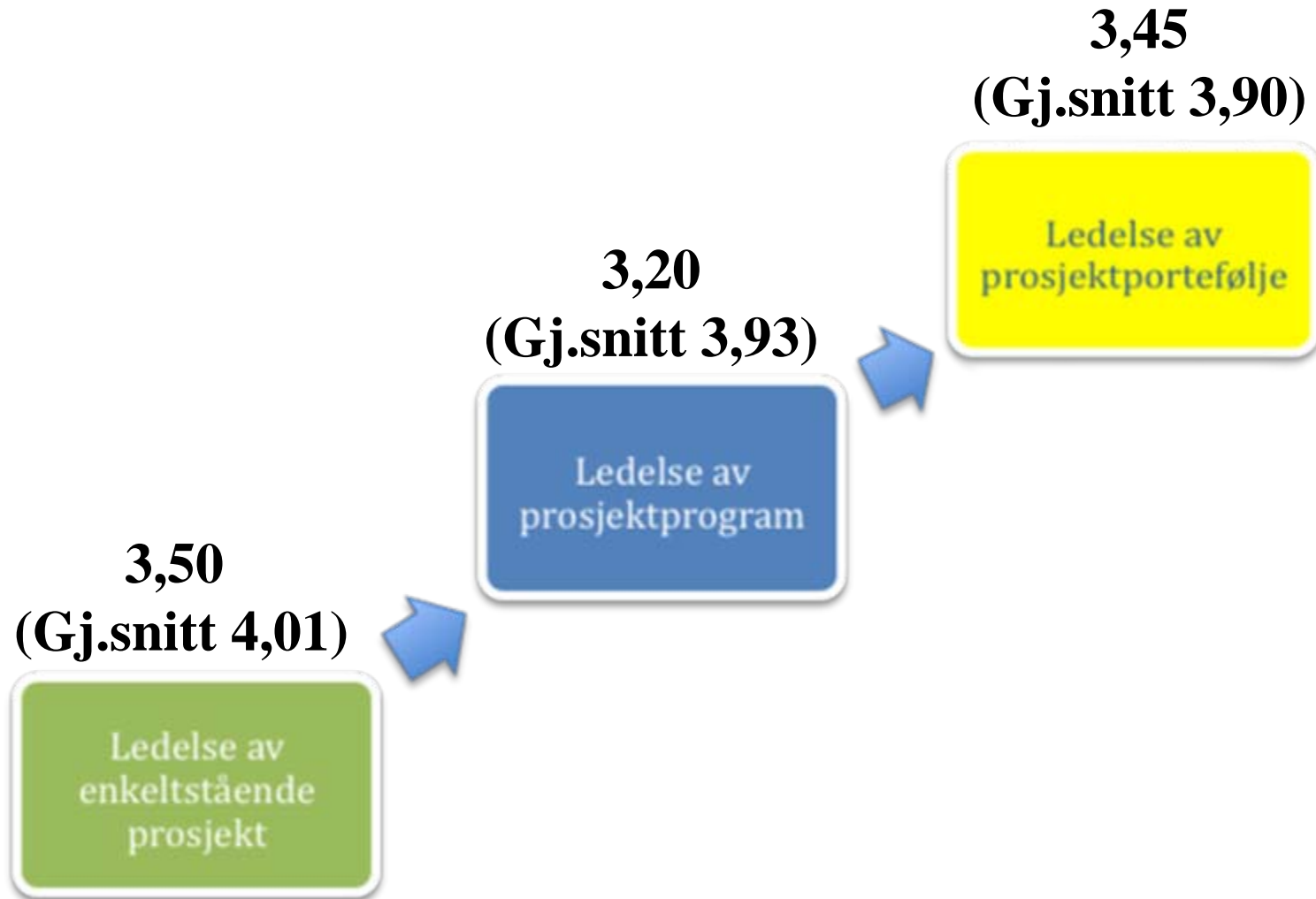
Måling av prosjektmodenhet

- Enkelt instrument
- Utviklet av Erling S. Andersen og Svein Arne Jessen
- Norsk senter for prosjektledelse:
www.nsp.ntnu.no Se under Verktøy
- 36 spørsmål
- Sammenlikner med svarene fra 59 norske virksomheter

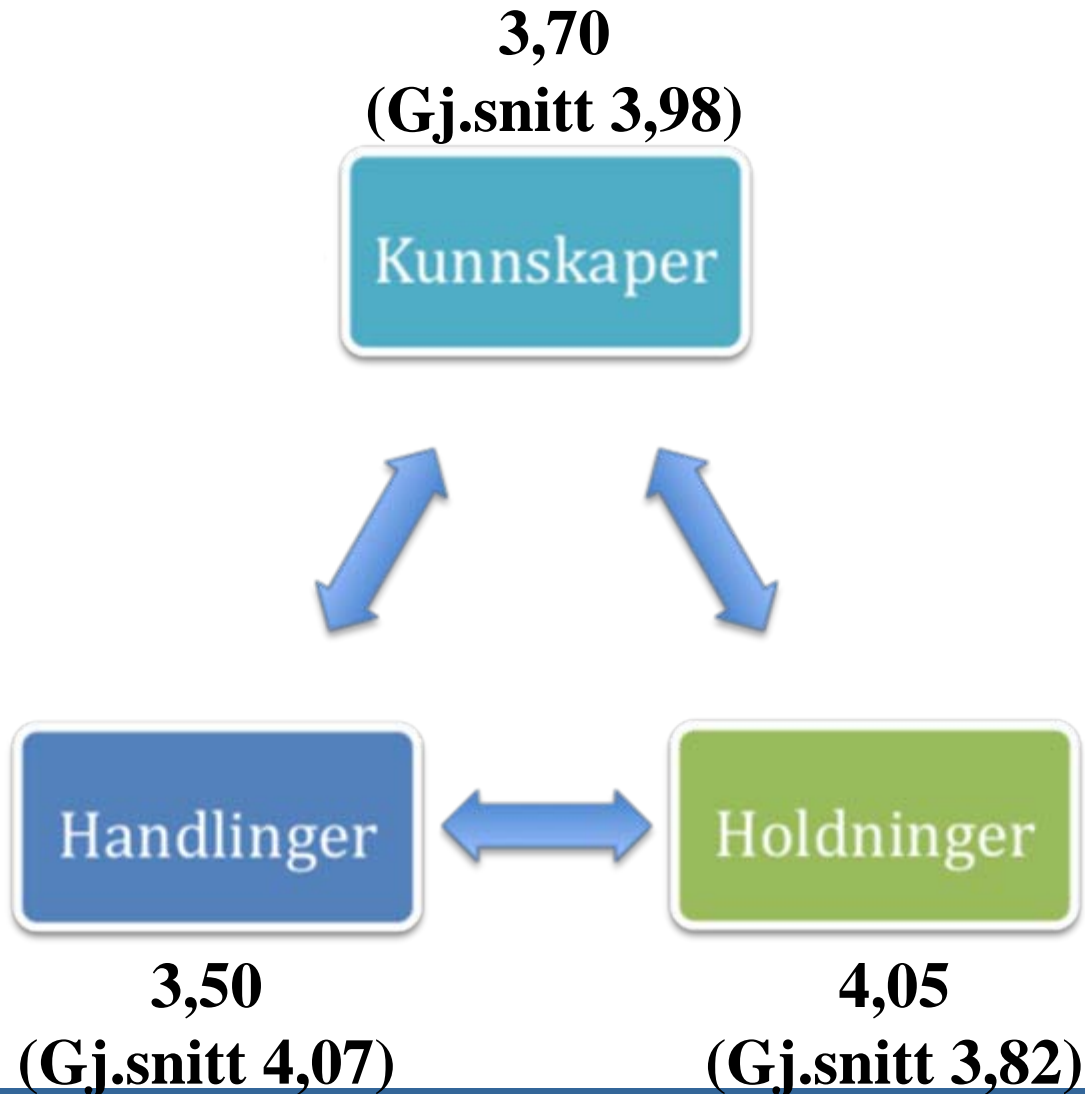
Eksempler på spørsmål

1. Prosjektmedarbeidere i bedriften er villige til å tåle arbeid under stramme og krevende rammebetingelser
2. Bedriften har en aktiv holdning til utvikling av intern prosjektlederkompetanse
3. Det er en positiv holdning til planlegging av alle sider ved et prosjekt, både tekniske og menneskelige
4. Det er i bedriften en god forståelse for betydningen av samarbeid og tverrfaglighet i prosjektarbeidet
5. Bedriften har god kompetanse på hvordan man kartlegger et prosjekts ressursbehov og usikkerheten knyttet til dette
6. Det er i bedriften god forståelse for hvordan et prosjekt skal organiseres og utføres

Resultater fra målingen (1)



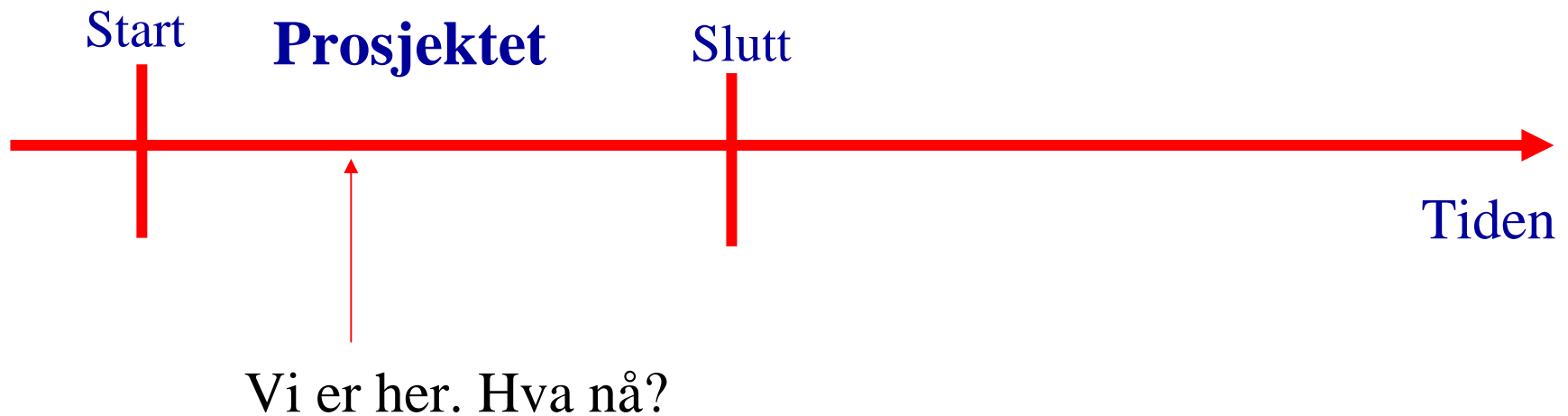
Resultater fra målingen (2)



Bruken av resultatene

- Stimulere til en debatt om prosjektarbeidet i din virksomhet
- Gir en indikasjon på prosjektmodenheten i din virksomhet
- Viser hva det er særlig viktig å gripe fatt i

... og så over til vurdering av situasjonen i et prosjekt



Hvordan vurdere?

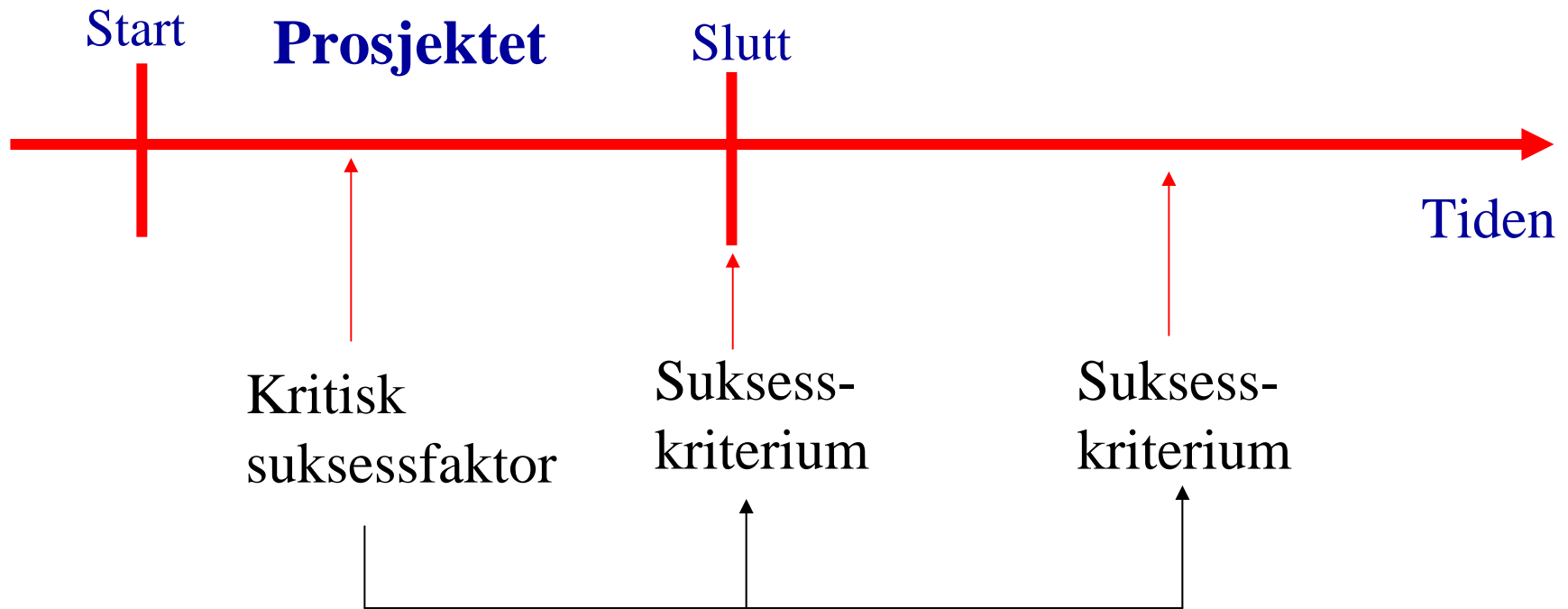
- Tradisjonelle metoder: Kostnadskontroll, framdriftskontroll
- De tradisjonelle metodene er tilbakeskuende
- Alternativ: Helhetlig situasjonsbilde basert på kritiske suksessfaktorer

Kritisk suksessfaktor

(Critical Success Factor = CSF)

- Ser framover, ser på forutsetningene for framtidig suksess
- Identifiserer faktorer som kan forutsi suksess
- En kritisk suksessfaktor: Hvis denne faktoren er tilfredstillende oppfylt, er det stor sannsynlighet for at det ønskelige resultatet nås
- Trenger kritiske suksessfaktorer for å vite hva man skal få til for å oppnå de ønskede resultatene

Bruk av kritiske suksessfaktorer



En kritisk suksessfaktor skal forutsi hvordan det går med oppfyllelsen av suksesskriteriet

PEVS = Prosjektevalueringsskjemaet

- Laget av Erling S. Andersen og Svein Arne Jessen
- Spørreskjema
- To typer av resultater:
 - Prosjektets profil: Hvordan gjør prosjektet på de kritiske suksessfaktorer (sammenliknet med andre prosjekter)
 - Prognose for prosjektet: Hva blir resultatet av prosjektet (oppfyllelsen av suksesskriteriene)
- Datagrunnlaget er 277 norske prosjekter

PEVS – 60 kritiske suksessfaktorer

De kritiske suksessfaktorene består av:

- **Prosjektets arbeidsoppgaver:** Hvor godt er viktige arbeidsoppgaver (planlegging, organiseringen, osv.) utført
- **Prosjektets ledelse:** Hvordan blir prosjektet ledet (sak og person)

Eksempler på spørsmål

- Prosjektet har klare og entydige mål
- Prosjektet inngår i en strategisk eller taktisk satsning
- Detaljplanene viser hvilke aktiviteter hver prosjektdeltaker har ansvaret for
- Det er god sammenheng mellom den enkelte prosjektdeltakers kompetanse og det utførelsen av aktivitetene krever
- Den uformelle kommunikasjonen i prosjektet er god

Prosjektets profil

- Ser sine egne resultater relativt til andre norske prosjekter
- Viser hva man bør særlig forbedre

Kritiske suksessfaktorer	Prosjektets profil		
	25%	50%	75%
Prosjektets formål og mål			●
Prosjektets rammebetingelser	●		
Prosjektets overordnede plan		●	
Prosjektets detaljplaner			●
Den formelle prosjektorganisasjonen	●		
Den uformelle prosjektorganisasjonen			●
Aktivitetsutførelsen	●		
Beslutningene i prosjektet			●
Prosjektets tekniske og økonomiske styring		●	
Prosjektets interne og eksterne kommunikasjon			●

Prognose for prosjektets resultater

- Suksess blir målt som en sum av 10 forskjellige suksesskriterier (tid, kostnad, kvalitet, bruk, brukernes fornøydhet, læring, osv.)
- Prognose blir laget på grunnlag av de kritiske suksessfaktorene
- Kan også selv lage en prognose og sammenlikne den med den beregnede

Prognose for prosjektets resultater

	Prosjektets resultat		
	25%	50%	75%
Prognose for prosjektet			●
Egen vurdering			●

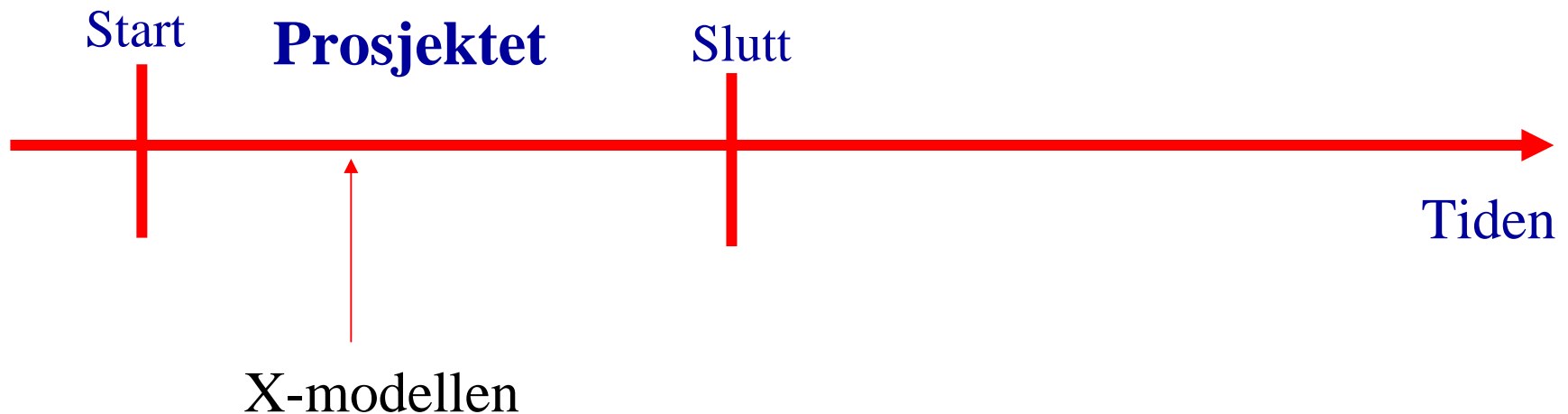
Bruken av PEVS

- Ikke en fasit
- Situasjonsbilde - som supplement til tradisjonelle verktøyer
- Grunnlag for drøftinger i prosjektet

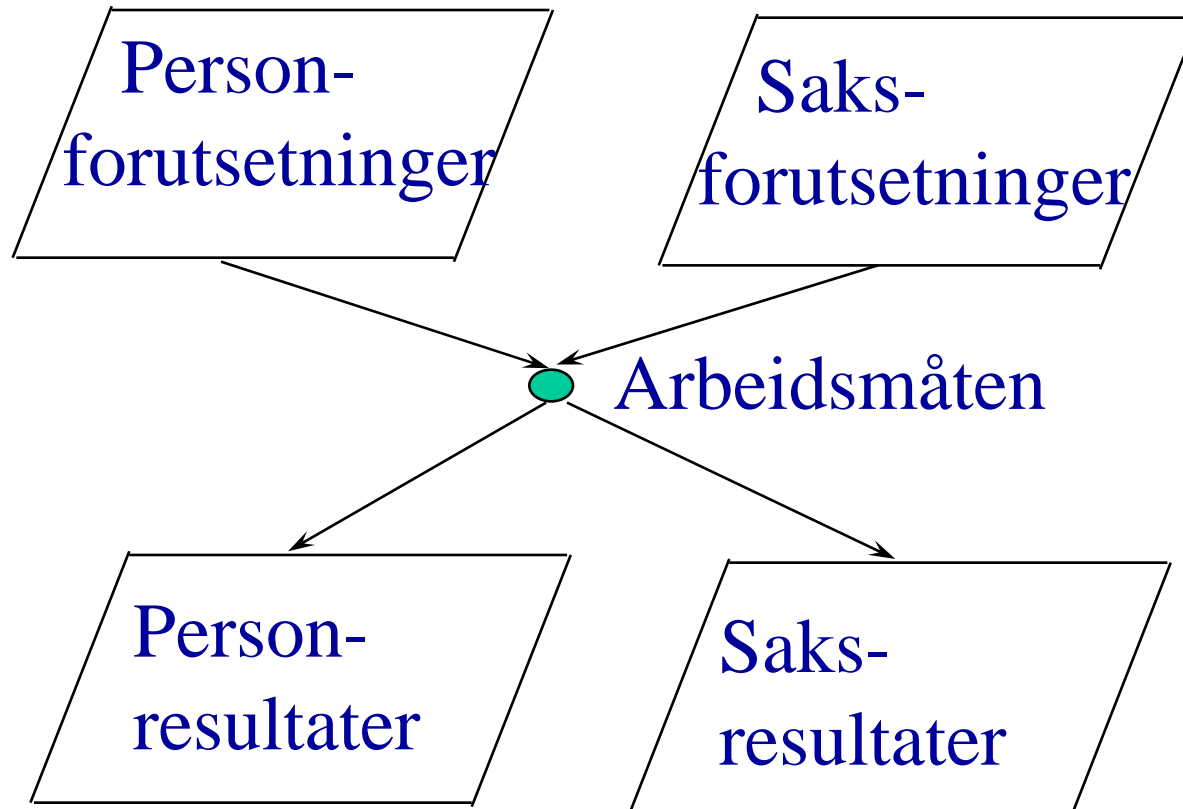
...Men er jeg nødt til å bruke spørreskjemaer

- Kan lage en kvalitativ beskrivelse av situasjonen
- Analysere beskrivelsen
- Lage en tiltaksplan for å fjerne svakheter og styrke de positive sidene
- X-modellen

En helhetlig kvalitativ beskrivelse av situasjonen – X-modellen



X-modellen



- Personforutsetningene
 - Mennesker med kunnskaper, erfaringer, holdninger, behov, ambisjoner, ...
- Saksforutsetningene
 - Arbeidsoppgaver, mål, rutiner, ressurser
- Arbeidsmåten
 - Arbeids- og samarbeidsformer, kommunikasjonsmønstre
- Personresultatene
 - Mennesker med nye kunnskaper, ...
- Saksresultater
 - Utførte arbeidsoppgaver, nådde eller ikke nådde mål, medgåtte ressurser

Hjelp til å lage en X

Still spørsmålene:

- Hvilke personforutsetninger har hatt størst betydning i den aktuelle perioden?
 - Hvilke saksforutsetninger har hatt størst betydning?
 - Hvordan har arbeidsmåten i hovedsak vært?
 - Hvilke personresultater har blitt oppnådd i løpet av perioden?
 - Hvilke saksresultater har blitt oppnådd
- **OBS! Vær spontan, få fram det du synes er viktigst**

Personforutsetninger

- *Sterkt motiverte personer
- *Felles forståelse av prosjektets hensikt
- *Forskjellige holdninger til tider og planer

Saksforutsetninger

- *Stram tidsplan
- *Klare målbare mål
- *Styringskomite
- *Dårlig prosjektoppstart
- *Ekstern prosjektleder (PL)

Arbeidsmåte

- *PL lite tilgjengelig (ekstern)
- *PL vag i kommunikasjonen
- *Ukentlige møter

- *Dårlig teamånd
- *Stor fokus på tidsplan
- *Beslutninger blir tatt av PL

- *Økte kunnskaper om prosjektarbeid
- *Nye samarbeidserfaringer
- *Frustrasjoner i teamet

- *Fase 1 ferdig i tide
- *Svikt i kvaliteten
- *Kostnadsoverskridelser

Personresultater

Saksresultater

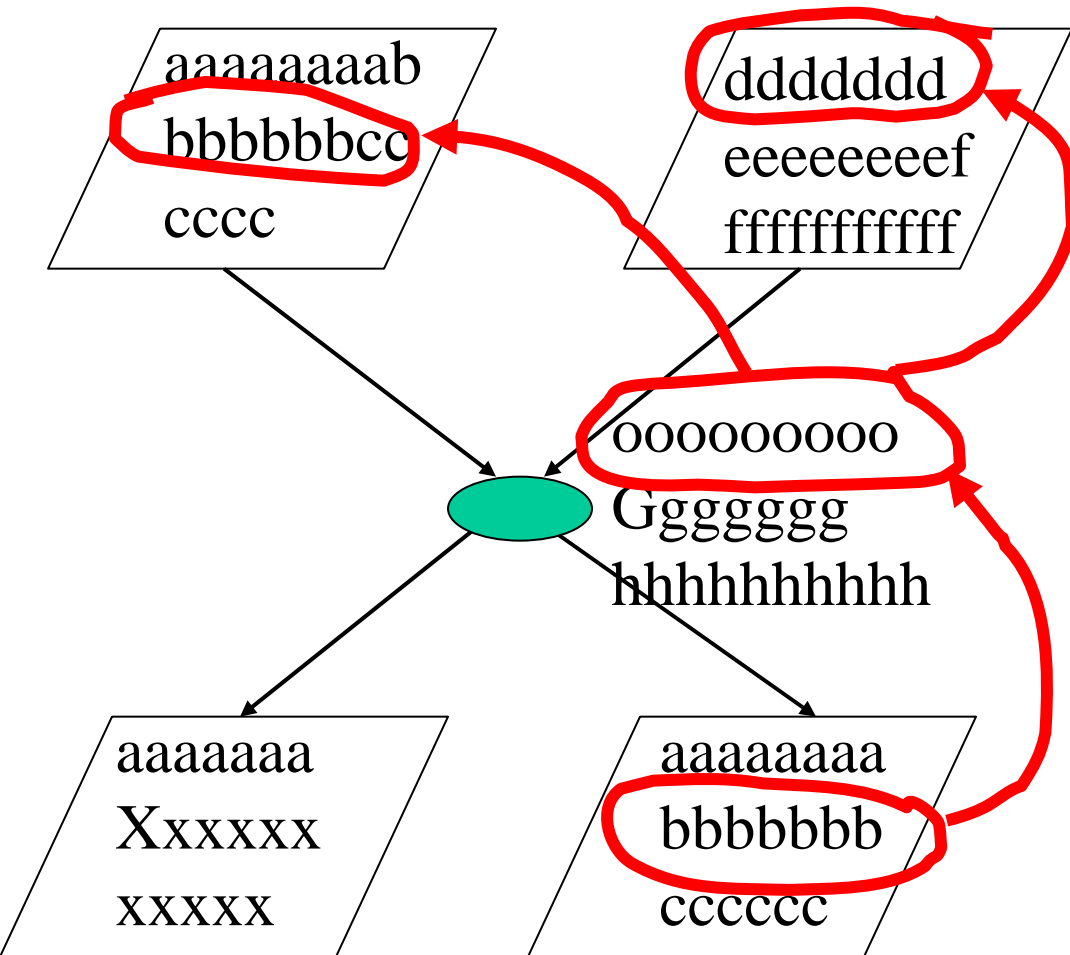
Lærdommer for X-modellen

- Viktig å sette ord på ting, viktig å skrive ned ting
- Viktig å være spontan; ikke så viktig å finpusse formuleringene
- Viktig å involvere flere
- Viktig å gjenta prosessen

Meningsskapelse og fortolkning

- Forskjell mellom meningsskapelse og fortolkning
- Først skaper man seg et bilde av situasjonen (meningsskapelsen), deretter skjer fortolkningen (forståelsen av årsakssammenhenger)

Årsaksanalyse



Arbeidsmåten er påvirket av visse av forutsetningene

Resultatet avhenger av visse sider ved arbeidsmåten

Personforutsetninger

- *Sterkt motiverte personer
- *Felles forståelse av prosjektets hensikt
- *Forskjellige holdninger til tider og planer

Saksforutsetninger

- *Stram tidsplan
- *Klare målbare mål
- *Styringskomite
- *Dårlig prosjektoppstart
- *Ekstern prosjektleder (PL)

Arbeidsmåte

- *PL lite tilgjengelig (ekstern)
- *PL vag i kommunikasjonen
- *Ukentlige møter

- *Dårlig teamånd
- *Stor fokus på tidsplan
- *Beslutninger blir tatt av PL

- *Økte kunnskaper om prosjektarbeid
- *Nye samarbeidserfaringer
- *Frustrasjoner i teamet

- *Fase 1 ferdig i tide
- *Svikt i kvaliteten
- *Kostnadsoverskridelser

Personresultater

Saksresultater

Årsaksanalyse

- Viktig for å skape forståelse for hvordan prosjektet fungerer
- Ærlighet viktig – vilje til å se fordomsfritt på eget prosjekt
- Se både på positive og negative resultater

Tiltak, handlingsplan

- Hva må gjøres?
- Hvem må involveres?
- Tidsplan?

Litteratur

- Ingeborg Baustad og Åge Sørsveen (red.): *X-modellen : et universalverktøy for ledere og organisasjonsutviklere*. Ledelse på norsk, Oslo 2006. Kan bestilles på <http://www.ledelsepanorsk.no/>
- Erling S. Andersen, Ingeborg Baustad og Åge Sørsveen: *Ledelse på norsk : prinsipper, arbeidsmåter og resultater*. ad Notam Gyldendal, Oslo 1994

Velkommen til kontakt med prosjektledelsesgruppen på BI!



Prosjektledelsesgruppen på BI

- Anne Live Vaagaasar
- Erling S. Andersen
- Jan Evensmo
- Jan Terje Karlsen
- Jonas Söderlund
- Ralf Müller
- Svein Arne Jessen
- Therese Dille
- Åse Sevaldrud, adm.



MM-programmet: 6 samlinger

1. Prosjektets fundament
2. Planleggingen av prosjektet
3. Organiseringen av prosjektet
4. Oppfølgingen av prosjektet og læring gjennom prosjektarbeidet
5. Lederskap og teamarbeid i prosjektet
6. Den prosjektorienterte virksomheten

Velkommen til Masterstudium!