



Prosjektledelse - Hvordan lykkes?

Sissel Korshavn, Rådgiver
avdeling spesialpsykiatri ASP


Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Når er noe et prosjekt?

- En enkeltstående unik oppgave
 - Definert tidspunkt for start og avslutning
 - Klar hensikt og målsetting
 - Definert hva prosjektet konkret skal oppnå - **målbart**
 - Oppgave som krever tverrfaglighet
 - Oppgaven må være kompleks og innebefatte flere elementer
 - Involverer samordning og arbeid fra flere personer
 - Behov for å avklare roller og ansvar
 - Behov for systematisk oppfølging og ledelse
 - Prosjekter formaliser og strukturer av en oppgave
- NB! Ikke prosjekt når det er en enkeltstående hendelse**

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Hvorfor trenger man kunnskap om prosjektledelse?

"Det gode liv er bare en rekkefølge av stadig nye prosjekter" (Sampath-Kumar)

- **Prosjektifisering**
 - Måte å organisere virksomheten på
 - Fremmer kreativitet og dynamikk
 - Fleksibel modell - hindrer byråkratisering
 - Dekker kunnskapsarbeiderens behov for læring og utvikling
- Endringer skjer i dag som regel gjennom prosjekter
- Prosjektledelse er nøkkelukunnskap for å få til utvikling og forbedring
- Prosjektmodenhet er suksessfaktor for virksomheter
 - For å lykkes med prosjekter må virksomheten ha et visst nivå av kunnskap om prosjektledelse
 - Behov for kunnskap hos de som skal: lede prosjekter, følge opp prosjekter, delta i prosjekter og ta i mot prosjekter

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Hva skal til for å lykkes med prosjekter?

"Å gjøre tingene riktig eller å gjøre de riktige tingene"

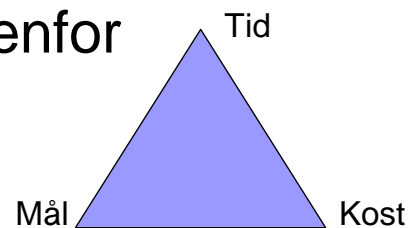
- **Basis**
 - Prosjekter må forankres i strategien
 - Kritisk at prosjekteier/styringsgruppe har kunnskap om hvordan prosjekter skal drives og hva som er deres rolle
 - Dedikert og engasjert ledelse
 - Kritisk masse – for å lykkes må man ha et visst volum, ikke spre seg på for mange arenaer, begrense antall prosjektet til det som er strategisk viktig
 - 2-3 prosjekter pr person er max, prosjektleder i 50%
 - Ting tar tid – vedvarende innsats

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Prosjektledelse FØR

One size fit all"

- Før trodde man at det fantes en måte å drive prosjekter på som passet for alle – viktig å utarbeide felles standarder og planleggingsverktøy
- Prosjektet skulle gjennomføre etter et definert mål og på tid innenfor budsjettammen



Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Prosjektledelse NÅ

"One size does not fit all" (Shenhar 2001)

- **Hensyn til sine omgivelsene** – ønsker og behov i linjen, endring i strategi, ny kunnskap "No project is an island (Engwald, 2003)"
- **Interessenter** - faktorer som kan true gjennomføringen av prosjektet
- **Læring** – i og utenfor prosjektet, planene må justeres (men formålet er fast...)
- Prosjekter brukes for å **realisere strategien**
 - Program og portefølje - viktig for å ha styring og oversikt
 - Programkontor
- **Kunnskap om prosjektledelse forutsetter kunnskap om hvordan få til:**
 - Kommunikasjon med linjen, håndtering av usikkerhet og interessenter
 - Sørge for forankring, organisering, planlegging og oppfølging
 - Teamledelse som skaper engasjement og trygghet

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Temaer for undervisningen

Eableringen av prosjektet

Mandat - oppgaven formaliseres og struktureres

Organisering av prosjektet

Planlegging av prosjektet

Oppfølging og rapportering

Hva skal til for å lykkes?

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



1. Eableringen av prosjektet

"Robåten blir *ikke* til mens du ror" (Nordnorsk uttrykk)

- FØR prosjektet starter opp - formell beslutning i linjen
 - Beslutningen må fattes av de rette personene på rett nivå
- Skriftlig dokument :
 - Oppveier nytten kostnadene: Lønner det seg økonomisk? Lønner det seg faglig? Er det verd innsatsen?
 - Hvordan er prosjektet forankret i overordnet strategi?
 - Har organisasjonen kapasitet til å gjennomføre prosjektet?
 - Har organisasjonen kapasitet til å utnytte resultatene fra prosjektet?
- Risikoanalyse - hva kan gå galt

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Prosjektets interessenter

- Aktører som kan påvirke prosjektet positivt eller negativt
- Interne interessenter
 - Ansatte, tillitsvalgte, ledere
- Eksterne interessenter
 - Politikere, ledere på høyere nivå, media, interesseorganisasjoner

Interessenter bør møtes på en gjennomtenkt og systematisk måte. Viktig for å lykkes!

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

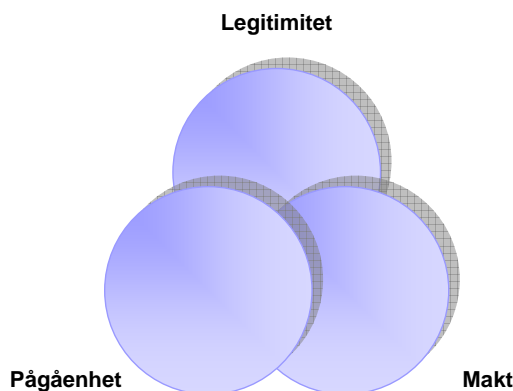
Interessentanalyse

"Det kan være grusomt kjedelig å gå i et middagsselskap, men enda verre å ikke være invitert"

(Oscar Wilde)

- Viktig ved stor kompleksitet
- Har de makt, legitimitet eller pågåenhet – positivt eller negativt
- Plan for hvordan de skal håndteres
- Eksempler på strategier for oppfølging av interessenter
 - Få informasjon fast
 - Involveres i ressursgruppe
 - Involveres i prosjektgruppen
 - Inngå partnerskap

(Mitchell et al 1997)



Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Oppstart

- Bruk godt med tid i oppstartsfasen
- Oppstartseminar er viktig!
 - Oppdraget gis til prosjektleder og prosjektgruppe
 - Hvorfor er teamet viktig for virksomheten?
 - Prosjekteier og prosjektgruppen møtes
 - Avklaring av roller og ansvar, forventninger, tid til å bli kjent, opplæring

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Mandat

- Viktigste dokumentet i et prosjekt – etablerer prosjektet og definerer oppdraget
- Beskriver hvorfor prosjektet er:
 - nyttig - lønnsomt - faglig viktig – i tråd med forskning...
- Beskriver hvem som har besluttet igangsetting
Definerer ansvarsfordeling mellom linje og prosjekt
- Etablerer formelt en midlertidig organisasjons- og beslutningsstruktur

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Mål og formål

"Setter du perfekte mål, forhindres du fra å yte bedre enn forventet! (Fransk uttrykk)

■ Prosjektets formål

- Hensikten med prosjektet, hva skal det bidra til på sikt
- Må være godt forankret i strategi

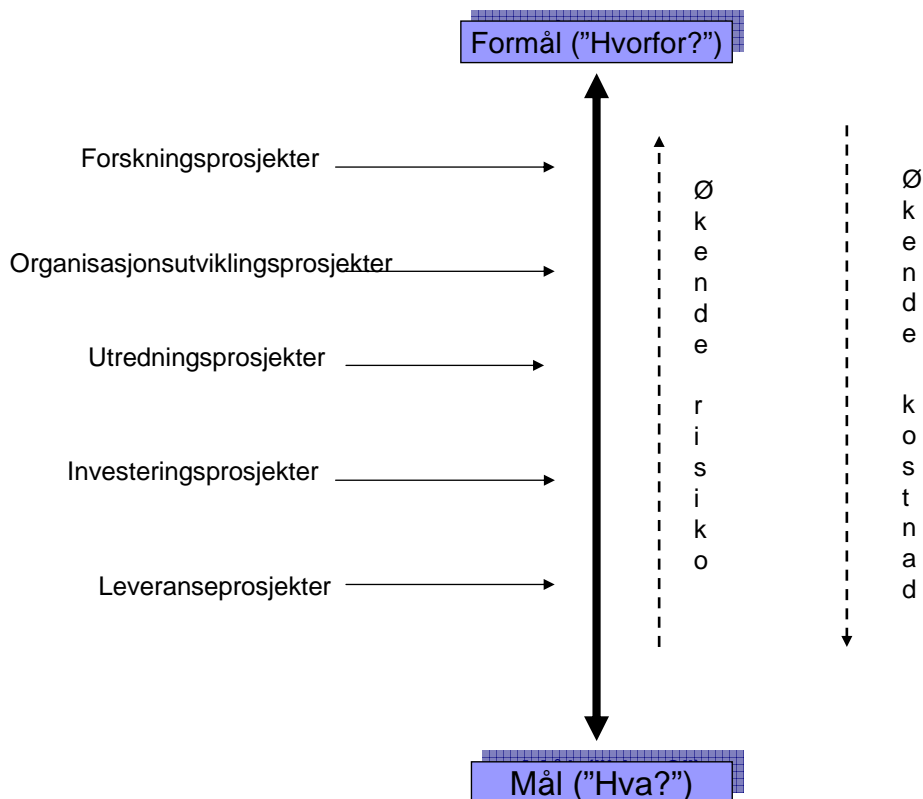
■ Prosjektets mål

- Resultatmål - Hva skal prosjektet levere, de konkrete oppgavene
- Prosessmål – Hva skal man lære av prosjektet?

Bruk tid på å skape en felles oppfatning av mål og formål!

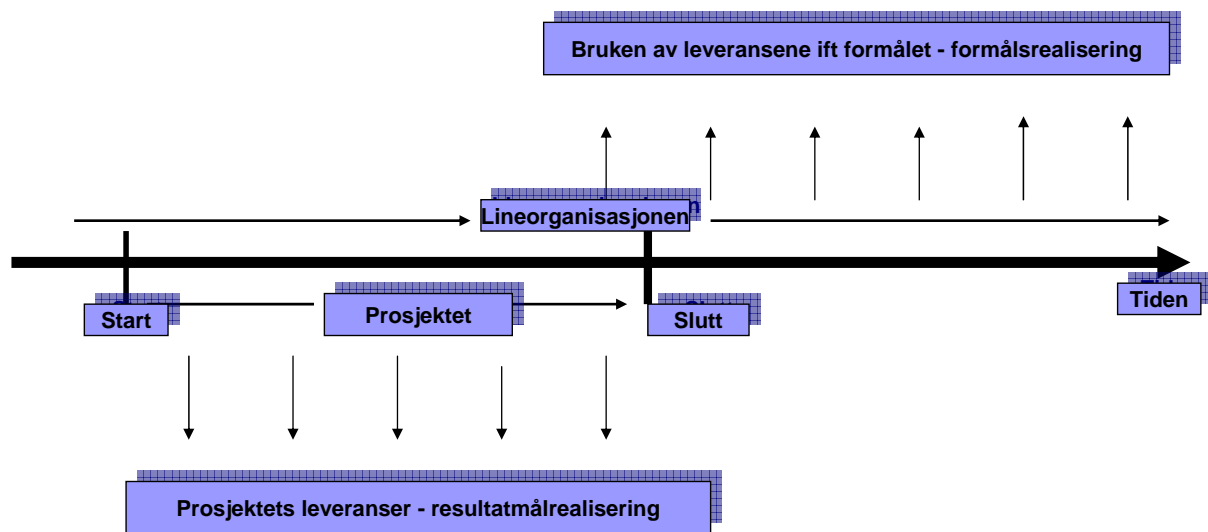
Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Vekting av mål og formål i ulike typer prosjekter



Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Når kommer resultatene?



Sissel Korshavn, ASP, Ahus

3. Planlegging av prosjektet

"En ting er å legge planer – en annen er å huske hvor man har lagt dem..."

Grad av usikkerhet avgjør hvordan man planlegger

- Er mål og formål avklart?
- Komplexitet – Mange aktører, krav til ny teknologi, grad av motstand internt og eksternt, krav til sammensatte leveranser som avhenger av hverandre
- Krav til tempo i prosjektet
- Nyhetsgrad – har man selv gjort dette før eller har andre gjort dette før?
- Tilgang på informasjon

Ulike typer prosjekter - ulik måte å planlegge på.

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Planlegging og usikkerhet

”Poenget er ikke å planlegge fremtiden, men å akseptere det uforutsigbare”

- Jo mer som er avklart i oppstarten, jo mer kan fastlegges og planlegges fra start
- Uklart mål ved oppstart - vanskelig å planlegge i tidlig fase
- Planlegg mindre i oppstarten, juster mål og planer underveis i prosjektet
- **NB! Formålet er alltid fast!**

Hyppige endringer av planen skaper frustrasjon, prosjektet kan komme skjevt ut, vanskelig å rette opp kursen

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Ved stor usikkerhet

”High risk, high profit – low risk, lov profit, - no risk, no profit” (Eduard Mika)”

- Vurderinger av usikkerheten i prosjektet regelmessig
- Tiltak for å redusere usikkerheten
 - skaffe informasjonen, redusere utfallsrommet, overføre risiko
- Legge til rette for læring i prosjektet
 - lære av erfaringene man gjør seg i prosjektet - sette av tid til systematisk refleksjon
- Stor usikkerhet - styr ved hjelp av milepæler.
 - Vent med detaljplanleggingen til kunnskapen har økt

Viktig med erfaren prosjektleder når usikkerheten er høy!

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Praktisk prosjektplanlegging

- Utarbeid en tidsplan for *hva* som skal gjøres *når* og av *hvem*
- FØR - detaljerte planer ved oppstart, målet var å følge planene
 - Aktivitetsplan - detaljnivå
- NÅ – planlegging underveis
 - Milepælsplan – overordnet nivå

Det enkle er ofte det beste....

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Milepælsplan

- Utgangspunkt i (del)målene for prosjektet
- Beskriver en *tilstand, ikke en aktivitet*
 - Eks "alle ansatte har kunnskap om....., i stedet for gjennomført kurs for alle ansatte"
 - Skal ikke beskrive *hvordan* man når målet
- Mange tiltak leder opp til en milepæl
- Milepæler danner grunnlag for rapportering

Husk å feire milepæler!

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Faseplanlegging – ”time boxing”

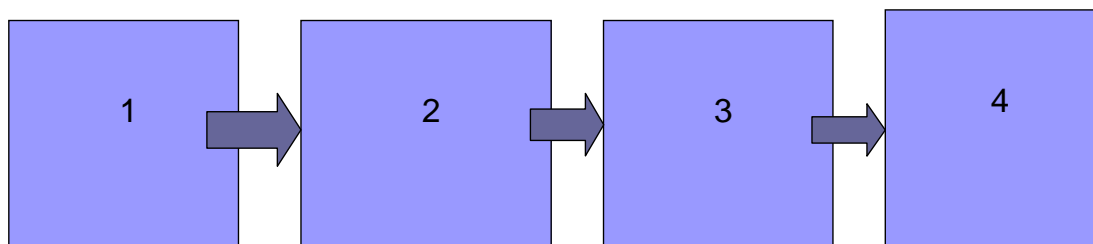
■ Planlegg en boks av gangen

Oppstart,
planlegging,
organisering

Omfang,
informasjon
om beste
praksis, gjøre
litteratursøk

Skrive
kunnskapsbas
erte
retningslinjer,
prosedyrer etc

Implemen-
tering,
avslutte
prosjektet



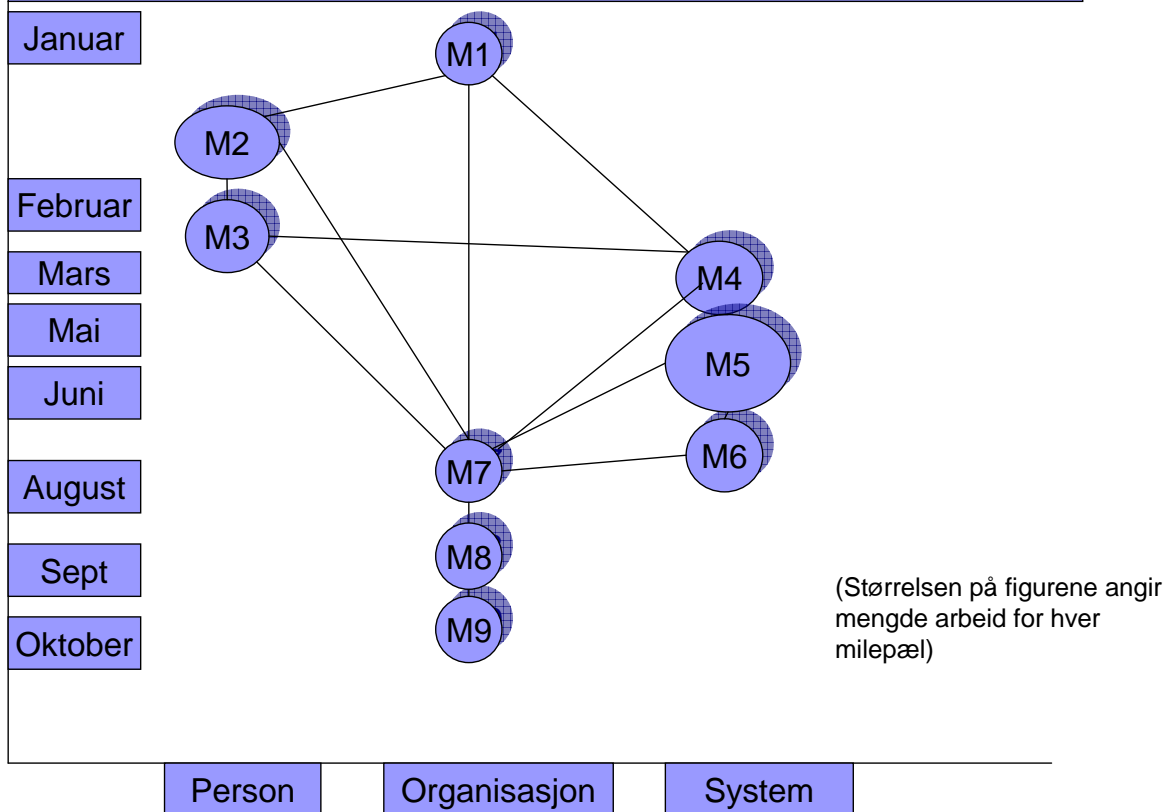
Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Eksempel på milepælsplan med tidsangivelse og ansvarsfordeling

Milepæl	Beskrivelse	Tidsperiode	Ansvar
M 1	Mandat vedtatt av lederteam	Januar	Anne
M2	Gjennomført opplæring	Februar	Kari
M3	Gjennomført holdningsskapende arbeid	Februar	Kari
M4	Definert faglig innhold i ny metodikk	Mars	Anne
M5	Testet ny metodikk på 10 pasienter	Juni	Ole
M6	Utarbeidet nye rutiner for journalføring av ny metodikk	Juni	Ole
M7	Utarbeidet nye faglige retningslinjer	Juni	Anne
M8	Vedtak om innføring av nye faglige retningslinjer fattet av lederteam	August	Anne
M9	Nye prosedyrer lagt ut i EQS	September	Ole
M10	Avgitt sluttrapport til lederteam	Oktober	Anne

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Eksempel på milepælsplan med resultatløp, avhengigheter og tidslinje



Aktivitetsplan

- Aktivitetsplaner - mellom milepælene
- Hva – hvem – ansvar - når
- Lages av prosjektleder og prosjektgruppen sammen
- Holder orden på detaljene....
- I store prosjekter brukes elektroniske verktøy (GANT-diagram – får med avhengigheter mellom tiltak, forhold mellom resursbruk, personer)

Eksempel på aktivitetsplan uten avhengigheter og tidslinje

Oppgave	Involvering/ Beslutningstaker	Tidsfrist	Kommentar	Status
Organisering av prosjektet				
Utarbeide mandat	SMK/JM	15 sept		ok
Initiere samarbeid med prosjekteiere og ledere på overordnet nivå	JM	15 sept		ok
Konstituere prosjektgruppen	SMK/JM	15 sept		ok
Involvere tilittsvalgte og verneombud	JM	22 sept		ok
Utarbeide prosjektplan og plan for leveranser i prosjektet	SMK/JM	29 sept		ok
Initiere samarbeid på mellomledernivå	Marit og Nina	27 sept		ok
Utarbeide plan for intern involvering og informasjon	SMK og Enhetsledere/JM	13 okt		ok
Personell for post 1 og 2				
Kvalitetssikring av listen over ansatte som skal sendes til personell vedrørende virksomhetsoverdragelsen	Nina, Marit og Astrid	15 sept		ok
Få oversikt over hvor mange som blir med videre og orientere Ahus om denne	Nina, Marit og Astrid	Fortløpende		
Kommunisere med Ahus om ledige stillinger og utlysning	Marit, Nina og Ahus	Fortløpende		
Samle alle individuelle særavtaler	JM	30 nov		
Skrive attester	JM	15.12		
Avklare om turnuskandidatstillinger består på Aker ut året	Astrid/Øystein Kjos	29 sept		ok

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Eksempel på grafisk fremstilling av aktivitetsplan (GANT diagram)

Tvangsprosjektet: Plan for gjennomføring av tiltak, vår 2010

ID	Aktivitetsnavn	Start	Slutt	% fullført	Varighet	mar 2010		apr 2010				mai 2010				jun 2010			jul 2010					
						14,3	21,3	28,3	4,4	11,4	18,4	25,4	2,5	9,5	16,5	23,5	30,5	6,6	13,6	20,6	27,6	4,7	11,7	18,7
1	Undervisning og opplæring	25.03.2010	18.06.2010	0%	62d																			
2	Gjennomføre torsdagsundervisninger	25.03.2010	29.04.2010	0%	26d																			
3	Planlegge avdelingsseminar med fremmedkulturelle som tema	06.04.2010	30.04.2010	0%	19d																			
4	Utarbeide opplæringsmodul for nyansatte og ekstravakter	03.05.2010	01.06.2010	0%	22d																			
5	Gjennomføre opplæringsmodul	01.06.2010	18.06.2010	0%	14d																			
6	Innføre BVC	06.04.2010	30.06.2010	6,7%	62d																			
7	Lage prosedyre for volds- og utageringsrisiko ved mottak	12.04.2010	23.04.2010	0%	10d																			
8	Lage prosedyre for innføring av BVC	06.04.2010	30.04.2010	0%	19d																			
9	Lage prosedyre for strukturert samtale m pas etter episode	15.04.2010	14.05.2010	15%	22d																			
10	Debriefingsrutiner	20.04.2010	30.04.2010	40%	9d																			
11	Implementere BVC som rutine	03.05.2010	30.06.2010	0%	43d																			
12	Gjennomgå rutiner for beltelegging og samhandlingstrening	06.04.2010	30.06.2010	5,39%	62d																			
13	Gjennomgå belteleggingsrutiner	06.04.2010	30.04.2010	0%	19d																			
14	Utarbeide plan for utvidelse av samhandlingskurset	30.04.2010	01.06.2010	15%	23d																			
15	Gjennomføre samhandlingskurs etter ny modell	01.06.2010	30.06.2010	0%	22d																			
16	Struktur	15.04.2010	28.05.2010	29,46%	32d																			
17	Bedre kvalitet på tvangsmiddelprotokollen - Mud	15.04.2010	14.05.2010	20%	22d																			
18	Vurdere mulighet for å skape en mer forutsigbar struktur på postene	17.05.2010	28.05.2010	50%	10d																			
19	Se på organisering av postene rundt vaktskifte og på natt	17.05.2010	21.05.2010	30%	5d																			
20	Innføre endringer mht nye rutiner	01.06.2010	30.06.2010	0%	22d																			

Side 1

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Oppsummering om planlegging

Den som ved små ting hefter seg, lar store ting gå ugjort etter seg... Piet Hein

- Gjør det så enkelt som mulig!
- Avgjørende for god styring
- Skaper grunnlag for involvering og engasjement for prosjektet
- Danner grunnlaget for oppfølgingen
- Danner grunnlaget for god informasjon
 - Grafiske oversikter formidler helheten i prosjektet og kommuniserer godt

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Oppfølging av prosjekter

"Veien blir til mens du går" (Ferdinand Finne)

- Sjekk av hvordan man ligger an i forhold til planene
 - Har man produsert det man har forventet?
 - Har man brukt så mye penger som forventet?
 - Er kvaliteten som forventet?
- Danner grunnlag for rapportering:
- Overordnet rapportering til prosjekteier/styringsgruppe - milepæler

Viktig del av oppfølgingen er å se på hva man har lært av prosjektet. Oppfølgingen innebærer å se hva som har blitt gjort og justere planene videre.

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



4. Organisering av prosjekter

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



Roller og ansvar i prosjektet

"Alle vil samordne – ingen vil samordnes!"

- Mange måter – gjør det som er hensiktsmessig!
 - **Oppdragsgiver**
 - Kan tas med i prosjekter for å få inkludert flere ledd i linjen
 - Den som har tatt initiativ til at prosjektet starter opp eller den som bevilger penger
 - Skal ha sluttrapport, kanskje prosjektplan og noen statusrapporter
 - **Prosjekteier/Styringsgruppe**
 - Er ansvarlig for å følge opp at prosjektet følger planer og når sine mål.
 - Skal finne prosjektleder, godkjenne mandatet og andre planer
 - Gi støtte og råd til prosjektleder, etterspørre resultater
 - Deltar normalt ikke i prosjektgruppen
 - Prosjekteier vs styringsgruppe

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Roller og ansvar (forts)

- **Prosjektleder**
 - Leder prosjektet og har ansvar for måloppnåelse
 - Ansvar for mandat, prosjektplan, fremdriftsplaner
 - Har ansvar for å rapportere fremdrift og sluttrapport til prosjekteier/leder av styringsgruppen

- **Prosjektgruppe/ prosjektteam**
 - Består av personer som skal jobbe i prosjektet
 - Skal være med å utarbeide styringsdokumenter
 - Utarbeider utarbeide løsninger for prosjektet, og gjennomfører aktiviteter

- **Referansegruppe eller referansepersoner**
 - Brukes i større prosjekter eller komplekse prosjekter
 - Skal gi faglig støtte til prosjektleder

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Organisasjonsmodell 1



Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Organisasjonsmodell i prosjekter 2

"De fleste organisasjoner fungerer ganske godt, på tross av måten de er organisert på"



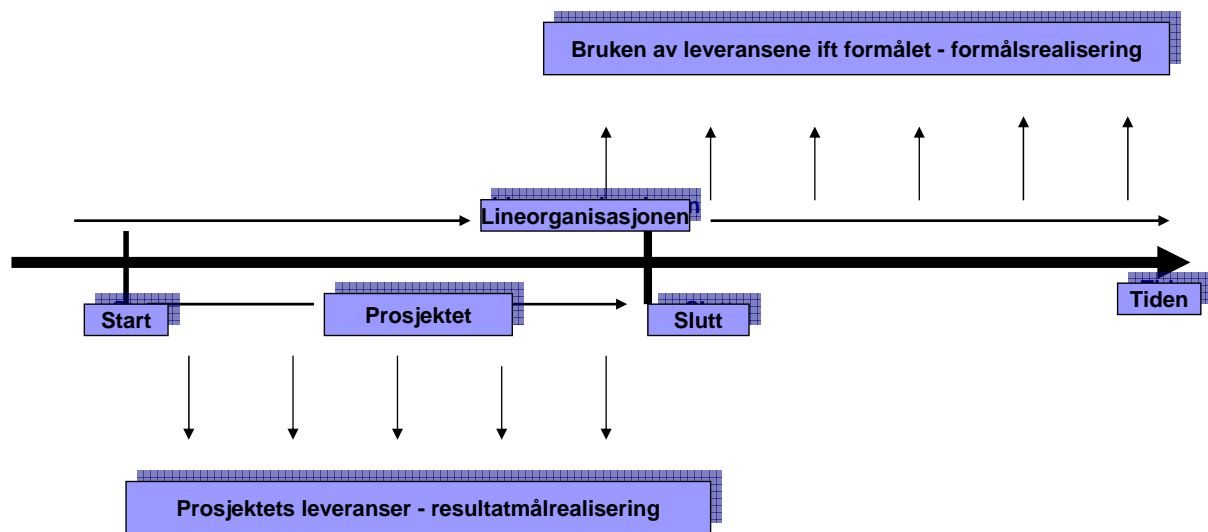
Sissel Korshavn, ASP, Ahus

4. Organisering av prosjektet

- Organisering er viktig for å sørge for resurser til prosjektet
- Styringsgruppen/prosjekteier - ansvarlig for å avgi tilstrekkelige ressurser fra linjen
- Ansvarskart – hvem har ansvar for hva?
- Avklar ansvar mellom linjen og prosjektet
 - under prosjektperioden (prosjektgruppen)
 - når prosjektet skal implementeres (linjen)

Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Når kommer resultatene?



Sissel Korshavn, ASP, Ahus

Hva skal til for å lykkes med prosjekter?

"Fullt og helt, ikke stykkevis og delt!"

- En grundig og gjennomtenkt beslutning
- God forankring, dedikert ledelse
- Prosjektene må være av strategisk betydning
- Organisasjon som er villig til å satse på prosjektet – både tid og ressurser, underveis og i forhold til implementering av resultatene

Sissel Korshavn, ASP, Ahus



- Bruk godt med tid i oppstartsfasen
- Ikke for mange prosjekter, satse på de man har
 - Ansatte klarer maks to til tre prosjekter
 - Dedikasjon fra prosjektleder, minst 50% stilling
- Sørg for at prosjektleder har kunnskap om prosjektledelse
- Linjeorganisasjonen må ha kunnskap og erfaring med prosjekter

Prosjektkompetanse og prosjektmodenhet er kjernekompetanse!