



Å lykkes med prosjekter

- gjennom vesentlige rolleavklaringer

Anne Live Vaagaasar, Dr.
Førsteamanuensis Prosjektledelse,
Institutt for Ledelse og Organisasjon
Handelshøyskolen BI

Introduksjon

- Større og mer komplekse prosjekter (teknologien og problemet vi skal løse, varighet, antall aktører, omliggende politikker, **kompetansen**)
- Suksessfaktorer sammenstilles i fase-/prosjektmodeller
- Men hvordan kan kartet bli styrende for vår håndtering av terrenget?
 1. Definere – konkretisere de ulike fasene
 2. Inkludere kvalitetssikring av leveranser/prosesser/ fasegjennomføringer (beslutningsporter)
 3. **Definere roller, ansvar og myndighet – og fyller disse!**

Prosjekteieren

- Symptomene på dårlig organisering... ..
- De siste 5 – 10 år voldsom økning i interessen knyttet til denne rollen både i forskning og praksis
- KS 2 – den mest kritiske suksessfaktor?
- Profesjonelle byggherreorganisasjoner lager egne rollebeskrivelser for denne funksjonen
- Vi er dårlige:
 - Vi fyller ikke skoene på skikkelig (og kompetent) vis
 - Ansvaret pulveriseres

Prosjekteieren

- Kort om funksjon og oppgaver:
 - Eie mandatet
 - Definere og følge opp rammebetingelser
 - Sørge for at ressurser blir avgitt (sponsor)
 - **Utøve kontroll på vegne av oppdragsgiver**
- Hvem bekler rollen? Linjeledere:
 - med manglende kompetanse knyttet til prosjekteierfunksjonen og prosjektarbeidsformen
 - med manglende vilje
 - med manglende mulighet

Prosjekteiere i Norge

(Andersen 2008, 2010)

- Hvordan utføres PE rollen – hvor fornøyd er man med denne utførelsen (på tvers av ulike typer prosjekter og bransjer)
- **Undersøkelsen; svake og utydelige eiere**
- Spesielt er svakheter knyttet til manglende:
 - tydelighet og klare retningslinjer
 - beslutninger
 - evne/vilje til å motivere prosjektteamet og prosjektlederen
 - evne/vilje til å utfordre prosjektlederen intellektuelt (sparringspartner)
- Det er prosjektlederen som brenner for prosjektet og som driver prosjektet... ..

Hva gjør de beste i klassen?

1. Handlingsmønster: Proaktive
2. Til stede: i alle faser av prosjektet
3. Hvem: Passende senioritet og innflytelse
4. Kompetanse: Linjeledere med god forståelse for prosjektarbeid
5. Hovedfokus:
 1. Skaffe og sikre ressurser
 2. Skaffe beslutninger og sørge for beslutningstempo
 3. Diskusjon av dilemma med PL
 4. Forankring mot interessenter
 5. Jobber mot beslutningspunktpassering
 6. Deltar på oppstartsmøter og sosiale arenaer
 7. Følger opp på rapporteringer

Når lykkes man med å implementere prosjekteierfunksjonen?

- Når virksomheten har implementert en prosjektstandard som følges
- Når det er en klar beskrivelse av prosjekteierrollen
- Når det skjer sosialiseringsaktiviteter ved starten av prosjektet og gjennom hele prosjektet hvor prosjekteieren deltar
- Når personen som innehar rollen som prosjekteier har
 - omfattende erfaring med prosjektarbeid
- Når virksomheten har en styringsstruktur som innebærer tett
 - samarbeid mellom prosjekteieren og prosjektlederen

Prosjekteier – prosjektsuksess

Hva er viktigst?

- Prosjektstandard med klar beskrivelse av prosjekteierrollen (2)
- Sosialiserings-/fasiliteringsaktiviteter (1)
- Personen som innehar rollen som prosjekteier har omfattende erfaring med prosjektarbeid (4)
- Tydelig styringsstruktur hvor prosjekteier jobber med beslutningsporter (3)

Hvordan styrke prosjekteierfunksjonen i statlig IKT-prosjekter?

- Bevissthet – kompetanse og tydeliggjøring av denne funksjonen
- En person med tilstrekkelig mandat og myndighet
- Ikke the grand beast hver gang – dele opp
- Redusere styringsgruppen
- Tydeliggjøre styringsgruppe – referansegruppe mandater
- Er det et motsetningsforhold mellom brukerinvolvering og eierstyring?

Diskusjon....