

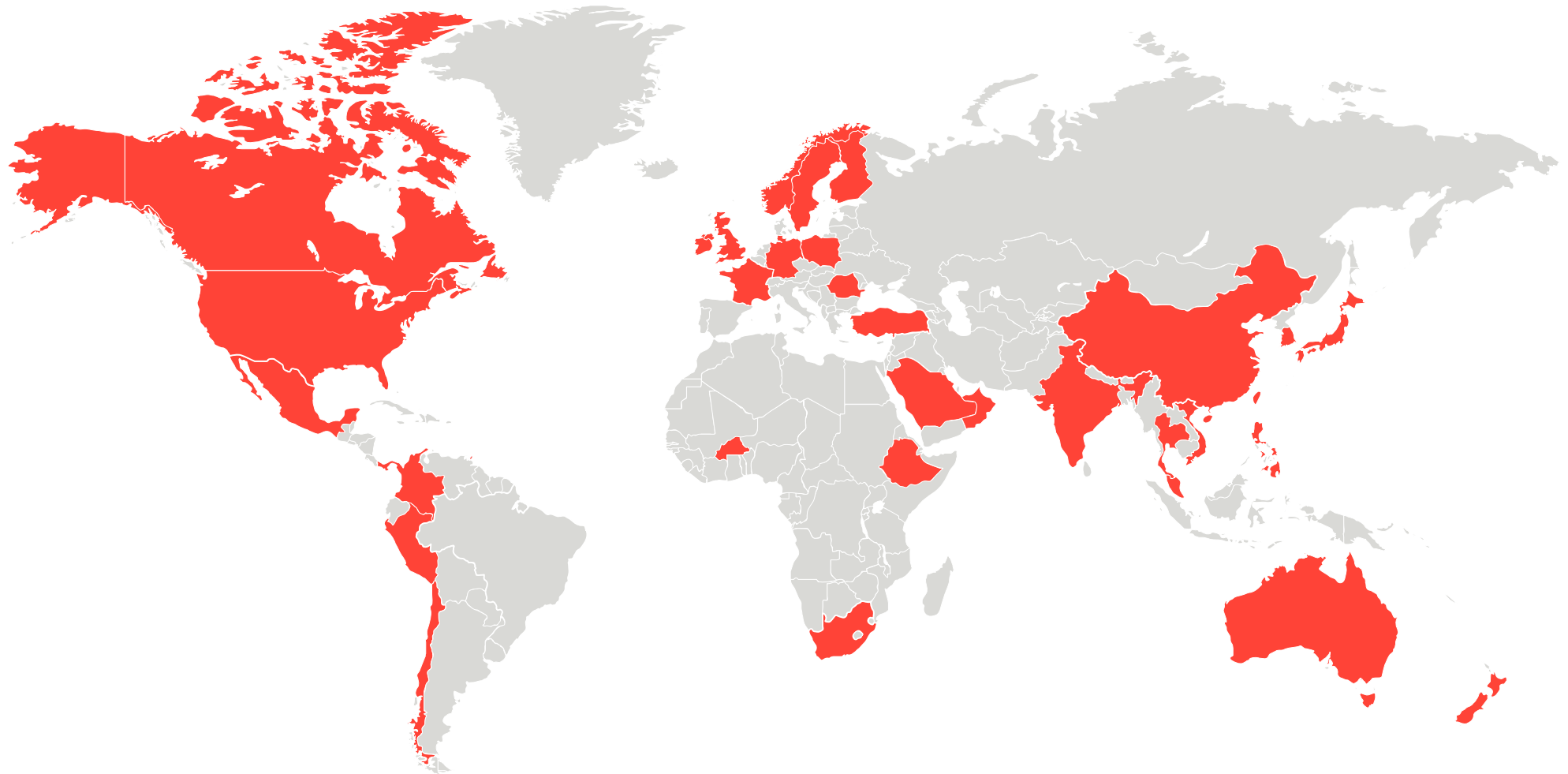


Kommunikasjon og ledelse i prosjekter – leadership vs management

EYDE dagene, 25.09.2017

Regiondirektør Jill Akselsen, 934 77 934, jill.akselsen@wspgroup.no

Vi er over 37'000 ansatte fordelt på 500 kontorer i 40 land



WSP Nordic (4'400 ansatte)

● INFRASTRUKTUR

● BYGG OG ANLEGG

◐ INDUSTRI

◐ MILJØ

◐ ENERGI



WSP i Norge

WSP Engineering

- 130 ansatte
- Omsetning over 145 MNOK (2016)
- Tilbyr byggeteknisk prosjektering innen prefabrikert og plassbygd stål og betong, kulturminerådgivning, brannsikkerhet, bygningsfysikk og miljø.
- Ble kjøpt opp av WSP Group i 2017 (Tidligere Høyer Finseth)

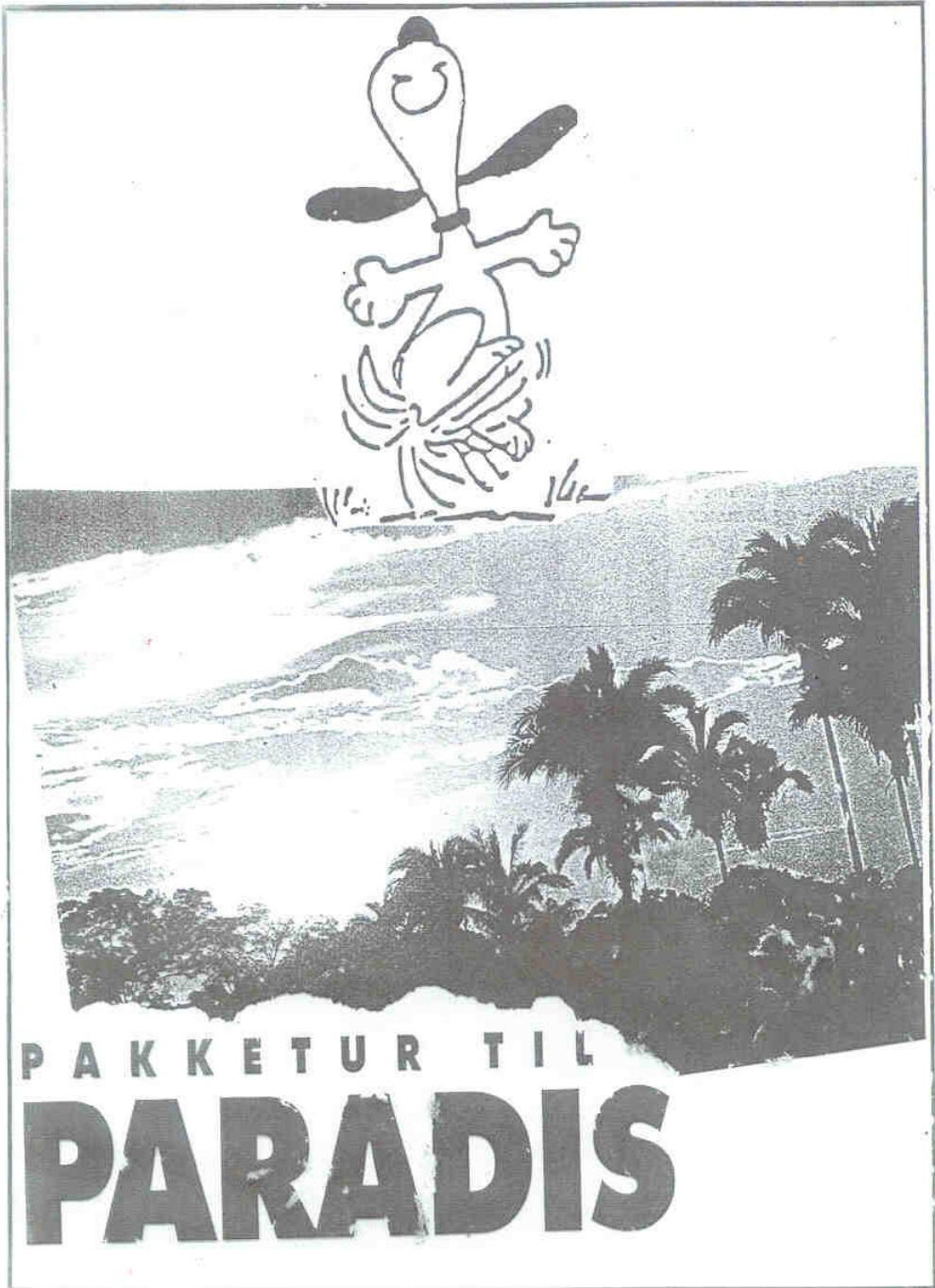
WSP Prosjektledelse

- 264 ansatte
- Omsetning over 433 MNOK (2016)
- Tilbyr planlegging, styring og gjennomføring av alle typer små og store prosjekt
- Ble kjøpt opp av WSP Group i 2015 (Tidligere Faveo Prosjektledelse)

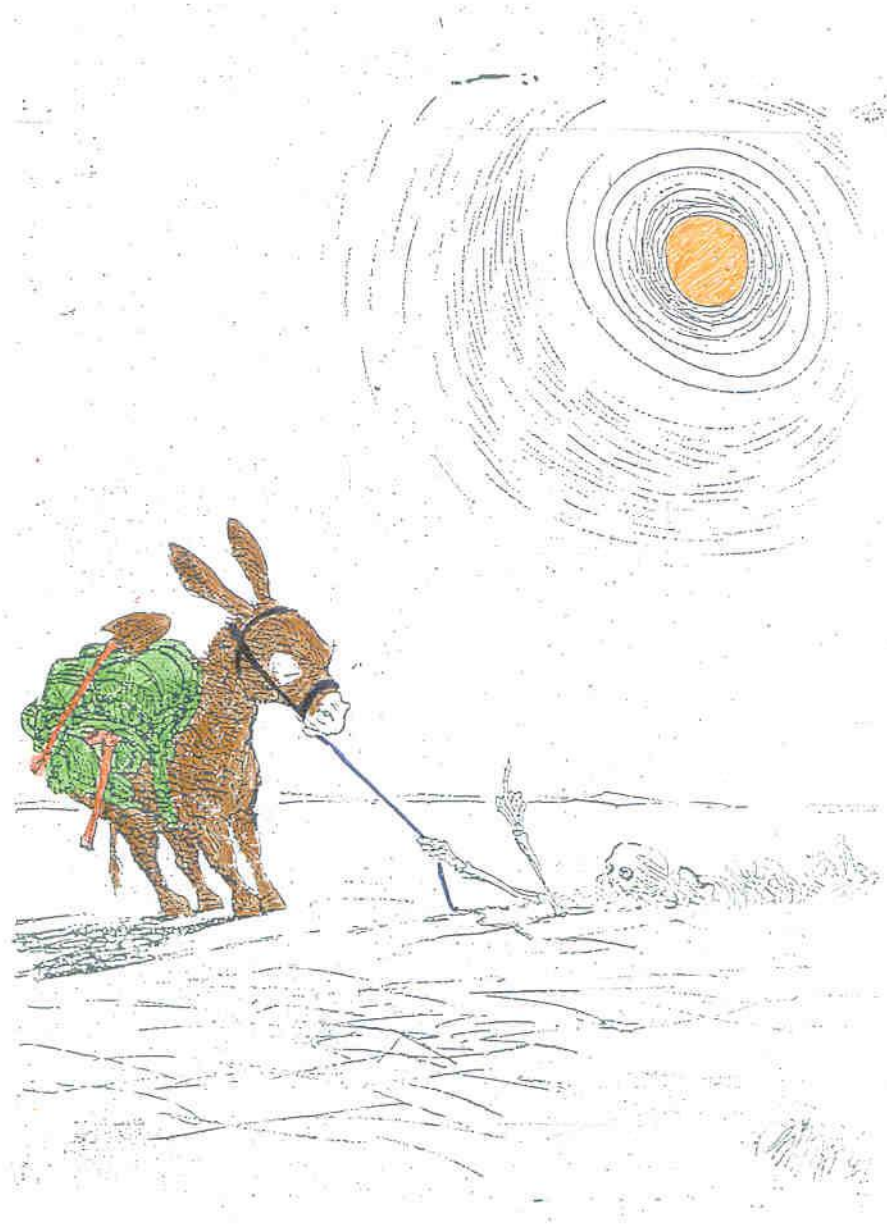
Hva er et prosjekt?

- Det brukte å være en **unik oppgave** (1950-1980)
- Så var det en **midlertidig organisasjon** (1990-2000)
- Nå er det en måte å **skape verdi** (2010)

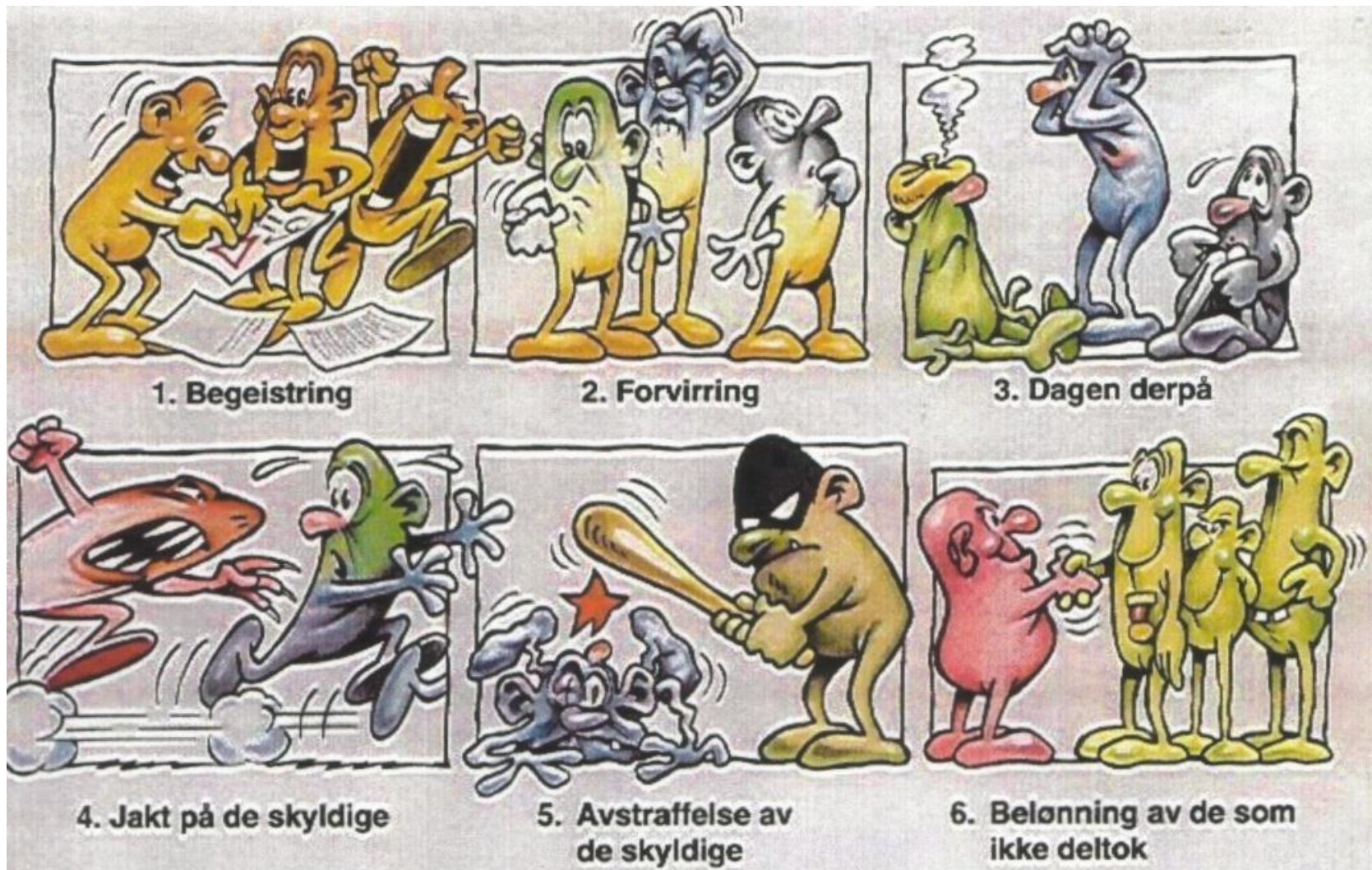




wsp



De 6 klassiske fasene i prosjektarbeid



Katastrofeprosjekt eller magi?



Budget: 7M\$

Cost: 100M\$

Spørsmål

- Hva er de viktigste årsakene til feil og kostnadsoverskridelser i prosjekter?
- Diskuter kort med sidemannen

Årsaker til feil og kostnadsoverskridelser

(undersøkelse hos 790 industriselskaper i USA)

— Dårlig dokumentasjon	38%
— Dårlig ledelse	14%
— Redusert produktivitet	6%
— Uprofesjonelle entreprenører/underentreprenører	12%
— Uprofesjonelle oppdragsgivere	11%
— Forandring under gjennomføring	9%
— Dårlige informasjonssystemer	5%
— Inflasjon	5%

Suksessfaktorer eller Suksesskriterier?

SUKSESSFAKTORER

- Faktorer som avgjør hvor vellykket prosjektet blir.
- Eksempler:
 - Klare premisser fra start
 - God planlegging
 - Tilstrekkelig ressursbruk i tidligfasen
 - God oppfølging
 - God usikkerhetsstyring
 - Kunnskapsoverføring mellom prosjekter

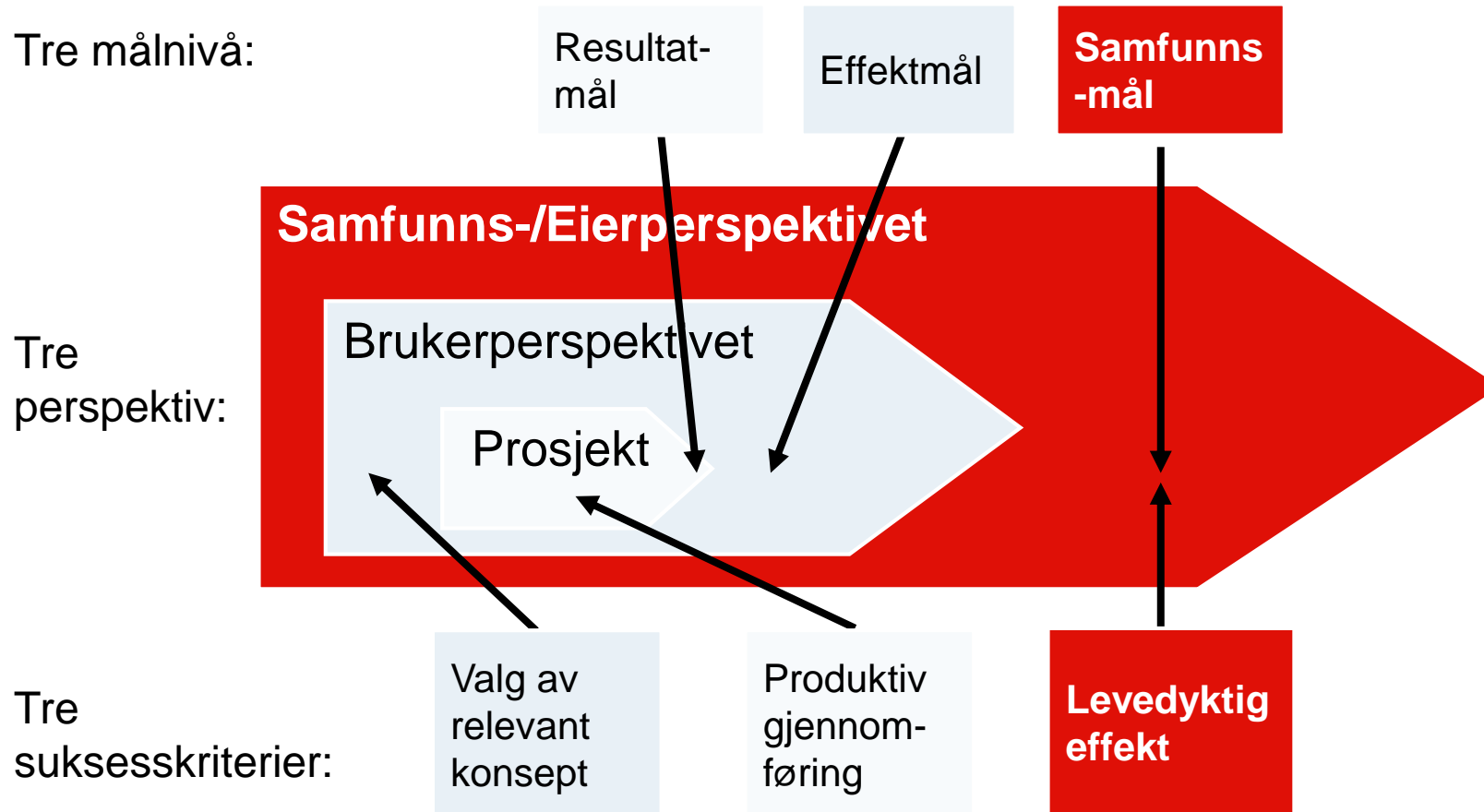
Det vi må tilføre for å lykkes

SUKSESSKRITERIER

- Kriterier for hvor godt vi må prestere for at det oppfattes som suksess.
- Eksempler:
 - Alle resultatmål nådd
 - Effekten for brukerne oppnås
 - Gjennomført innenfor budsjett
 - Ingen personskaide

Det vi vil bli målt mot etterpå

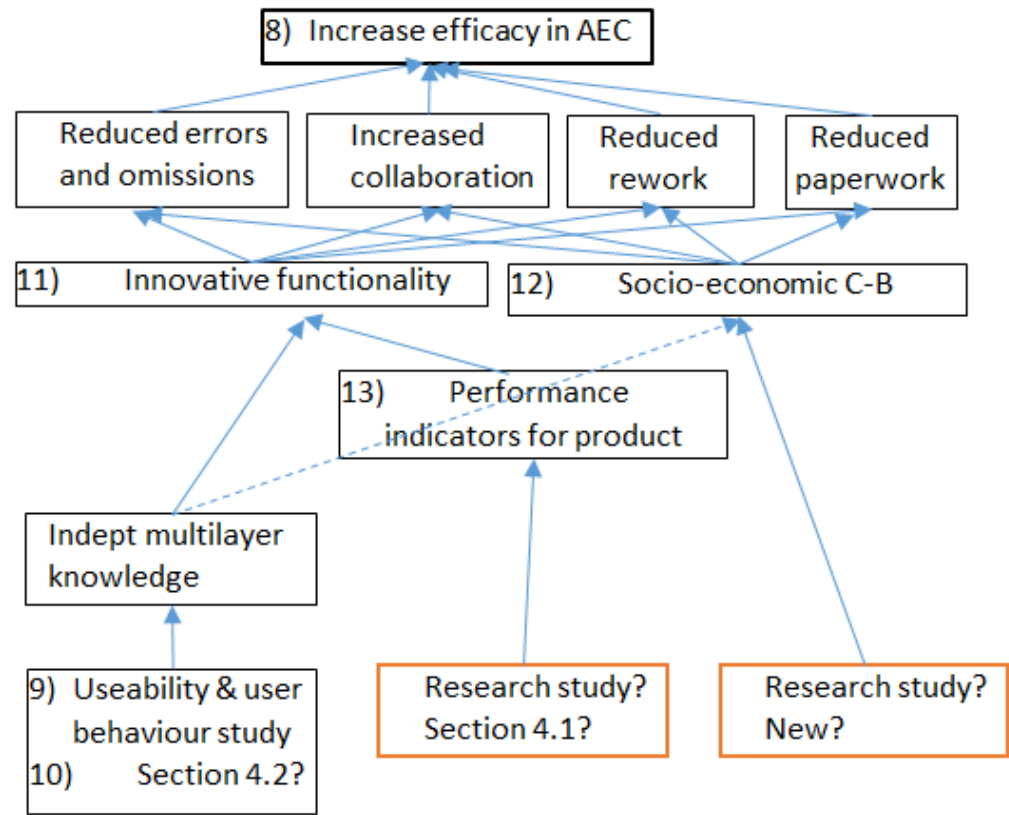
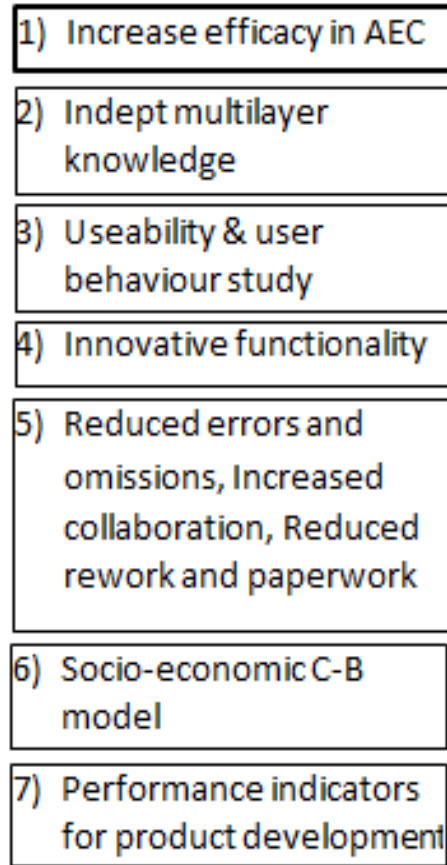
Tre perspektiver på mål og suksess



Målanalyse; Nøkkelbegreper

- **Resultatmål:** «Output»/«Leveranse». Det håndfaste som skal produseres i prosjektet og leveres til oppdragsgiver.
- **Effektmål:** «Outcome»/«Nytte». Den positive effekten som oppdragsgiver forventer at bruken av resultatet fra prosjektet skal gi.
- **Samfunns mål:** «Purpose»/«Verdi». Den tilsiktede virkningen eierne/investoren/samfunnet skal ha ut av prosjektet.
- **Rammebetingelser:** Betingelser for prosjektgjennomføringen, eksternt bestemt.
- **Forutsetninger:** Betingelser og antakelser prosjektet selv bestemmer.

Eksempel (fra et reelt FoU-prosjekt)



Purpose

Effects 2. order

Results

Effects 1. order

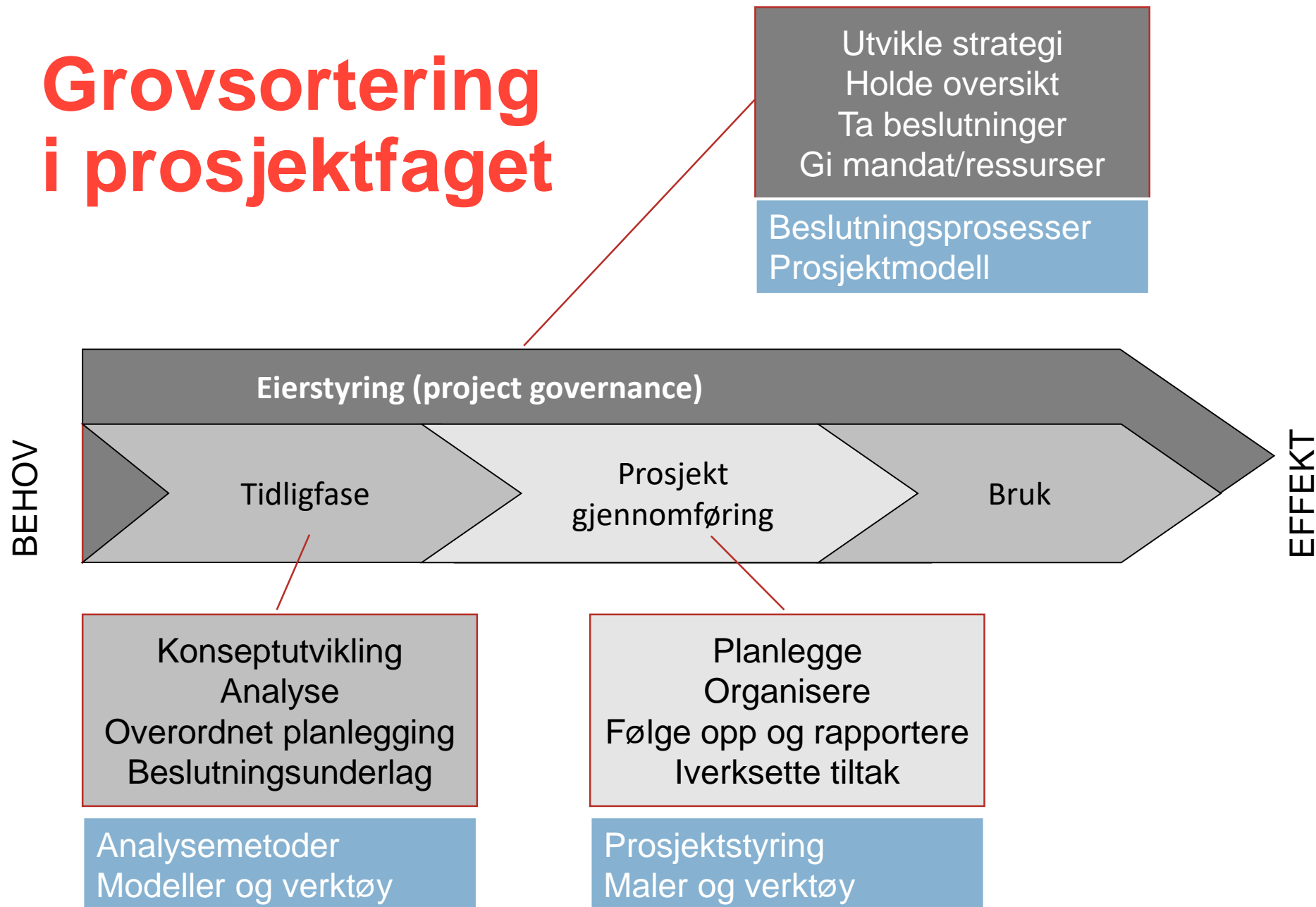
Enablers

Opprinnelig målstruktur
Alt ser bra ut – eller?

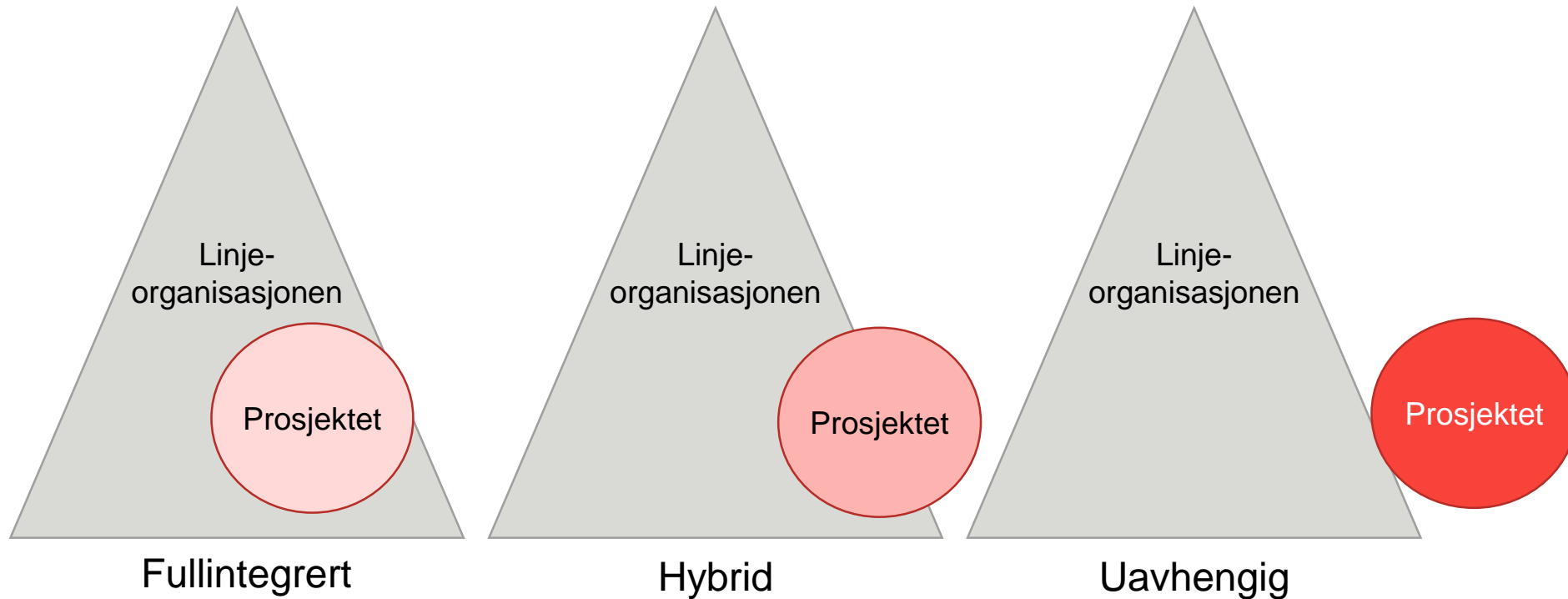
Ny struktur
Svakhhetene kommer til syne

PROSJEKTLEDERSKAP

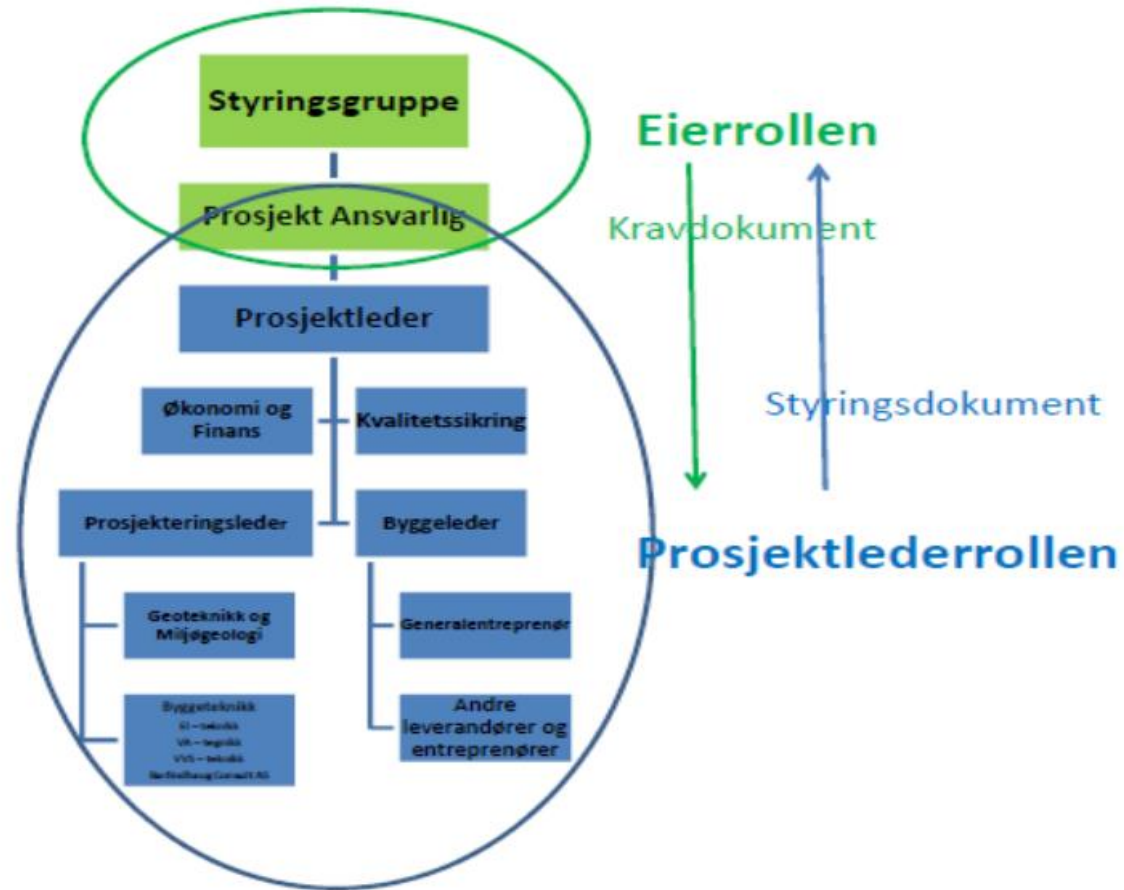
Grovsortering i prosjektfaget



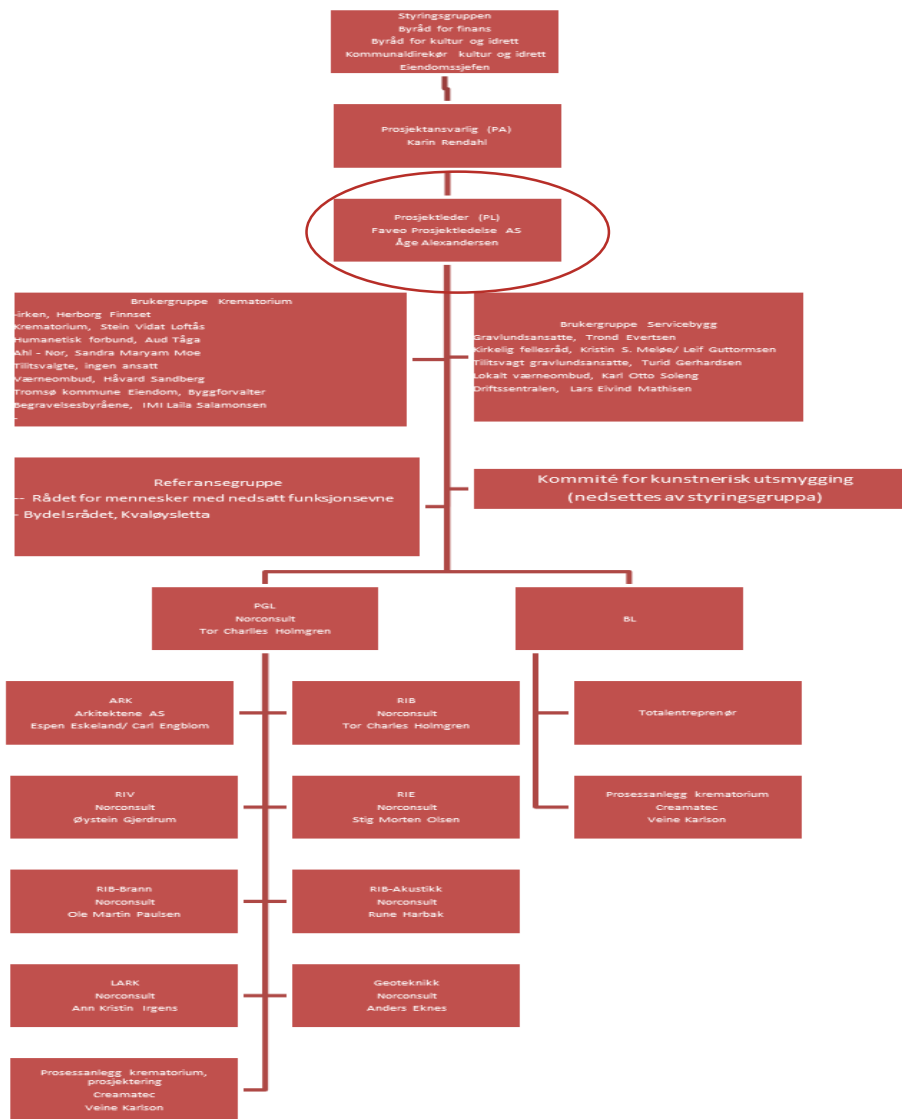
Prosjektet og linja



Rolleforståelse Prosjektleder/ Prosjekteier – hvem eier hva?



Forholdet til medaktører



Ledelse ≠ Administrasjon

- *Fremragende ledelse er sjelden kost. Viktigst av alt er at "ledelse" ikke har noe med administrasjon å gjøre. Norge er full av gode administratorer, men har vi gode ledere? Å lede er å flytte et antall mennesker fra dagens ståsted (A) til et ønsket ståsted i fremtiden (B). Om man mestrer "fremragende ledelse" så gjøres dette så fortreffende at de mennesker som skal være med på reisen selv identifiserer seg med B og ønsker over alt på jord å være med på reisen, og dette smitter over på alle som kommer i nærheten av de du leder og plutselig så leder man en "bevegelse".*

— (Lars Christian Dahle, Dignio til Ledernytt februar 2017)

Prosjektlederen







**IF YOU ONLY
FOCUS ON THE PROBLEM**



**YOU MIGHT
MISS THE EASY SOLUTION**

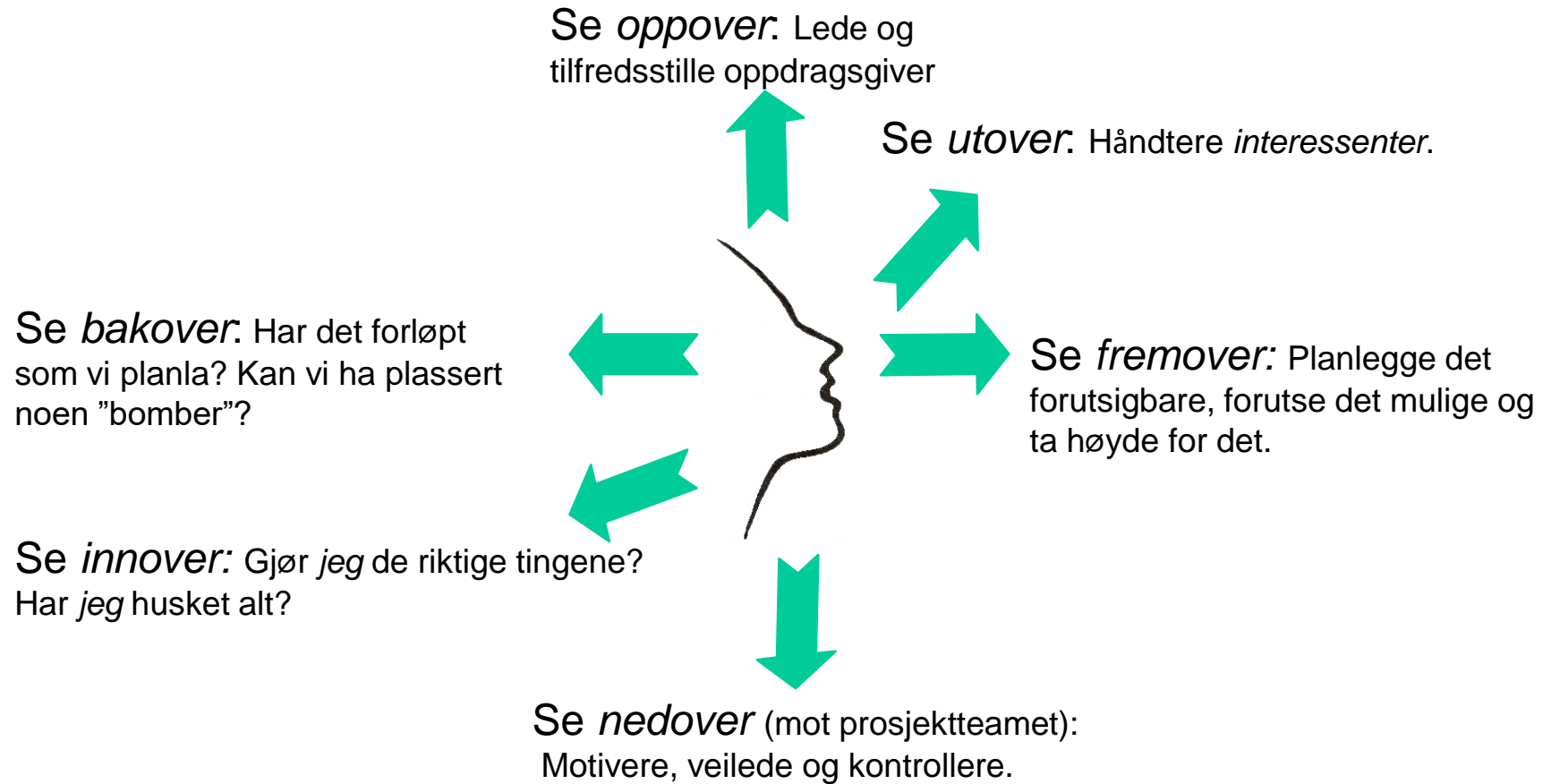
Krav til prosjektleder

- Se helhet, evne til prioritering
- Se muligheter og ta beslutninger/løsningsorientert
- Skape kommunikasjon og samhandling
- Respekt og forståelse for nødvendig kompetanse/lojalitet
- Holdninger
- Inspirere og skape entusiasme om felles mål
- Beherske administrative metoder og styringssystemer
- Ha fagkunnskap på aktuelle fagområder

Det gäller att se helheten!

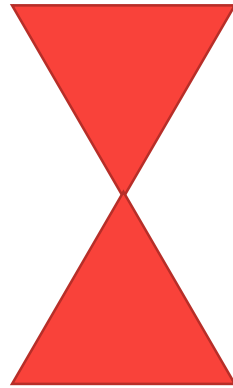


Krav til prosjektleders simultankapasitet



Forstå de ulike perspektivene

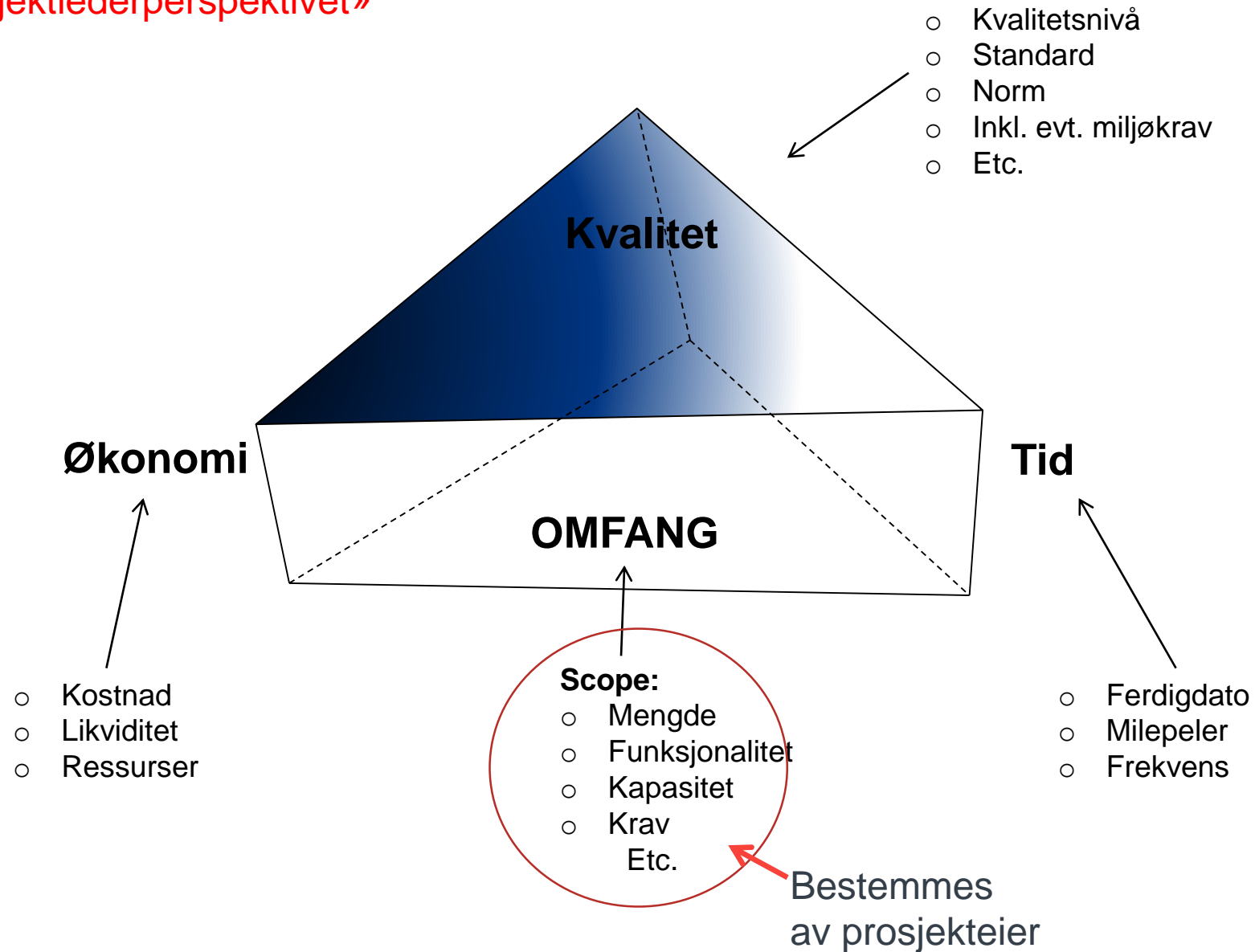
Prosjektet sett fra
prosjekteiers side



Prosjektet sett fra
prosjektleders side

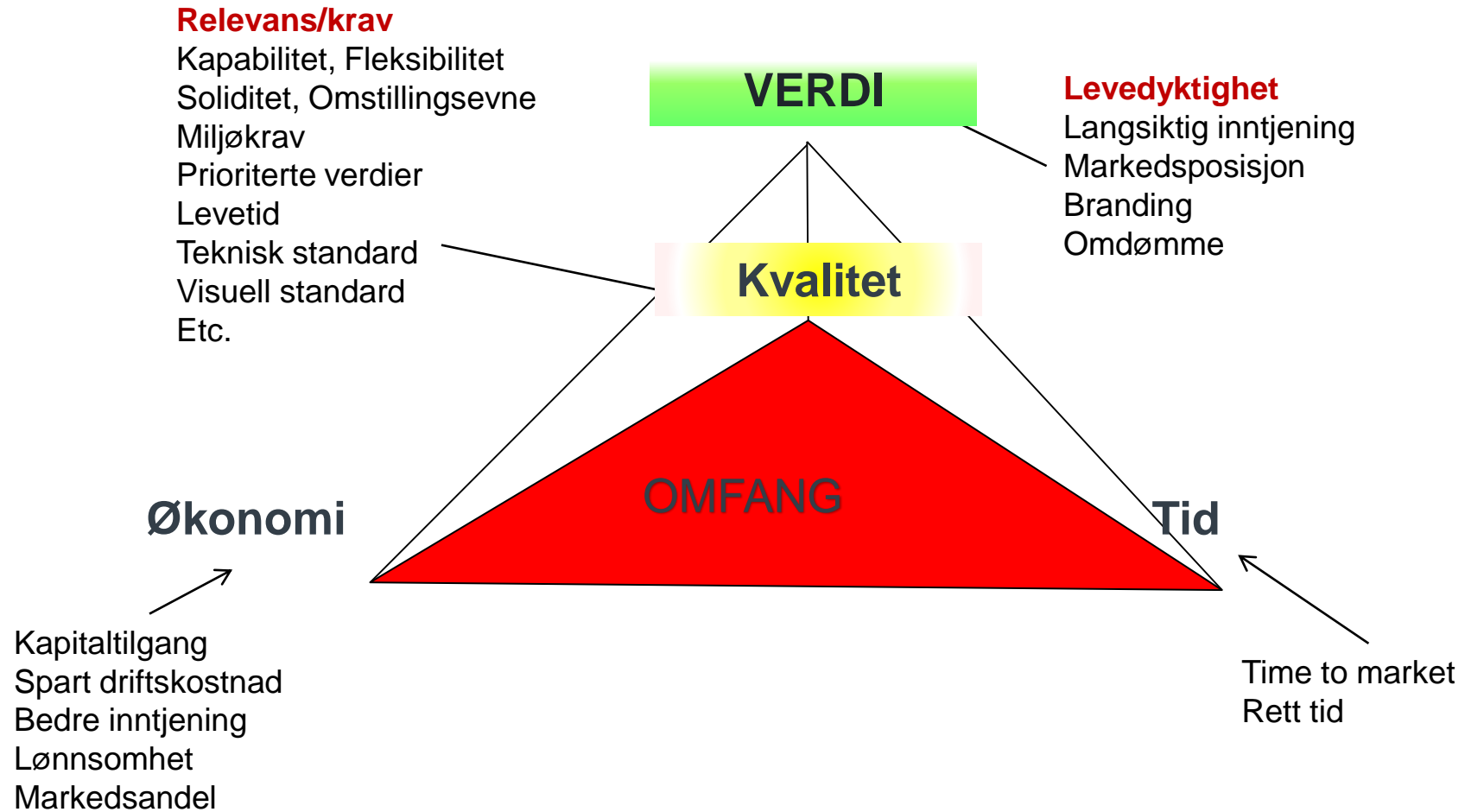
Prosjektets rammer

«Prosjektlederperspektivet»



Prosjektets formål

«Prosjekteierperspektivet»



Det handler om folk

- Prosjekt er en målrettet aktivitet
- Utført av en midlertidig organisasjon
- Som er avhengig av både omgivelsene og internt samarbeid for å lykkes



Prosjekt og mennesker

- Prosjekt handler i stor grad om mennesker og teknologi
- Prosjekter med suksess handler om mennesker i samhandling

Islandsk ordspråk

«Ingen er raskest alene»

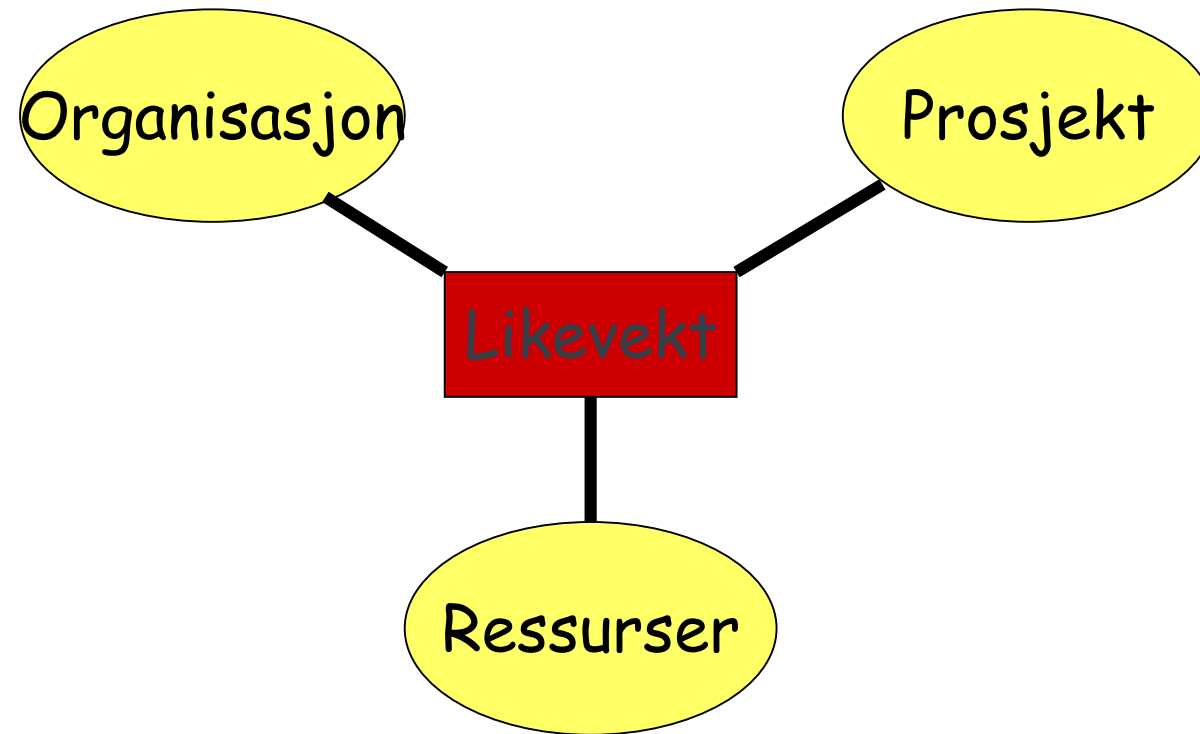
Prosjektledelse er teamarbeid



Ledelse er

- å få til målrettet samspill
- å oppnå resultater gjennom andre
- å oppnå resultater i samhandling med andre

Forutsetninger for å få et godt prosjekt



Samhandling = Ville gjøre medaktørene gode

- Legge forholdene til rette for at andre kan gjøre en god jobb
- Utnytte alle aktørenes kompetanse optimalt
- Sørge for tilstrekkelige ressurser
- Kvalitetssikre andres og eget arbeid
- Samarbeidsvilje og evne

Lederskapets paradokser

- Du skal ha et nært forhold til dine medarbeidere, men samtidig holde avstand.
 - Du skal gå i front og vise vei, men samtidig holde deg i bakgrunnen og delegere.
 - Du skal vise tillit til alle, men samtidig følge med og kontrollere.
 - Du skal være tolerant og lyttende, men ta beslutninger som ikke alle er enige i.
 - Du skal ta ansvar for ditt prosjekt/din avdeling og dine mål, og samtidig ta ansvar for helheten.
- Du skal planlegge din tidsbruk og samtidig være fleksibel og ta ting på sparket.
 - Du skal gi uttrykk for det du tenker og føler, og samtidig være diplomatisk.
 - Du skal være visjonær, men alltid ha begge føttene på jorden.
 - Du skal arbeide for enighet og samarbeid, men være i stand til å skjære igjennom.
 - Du skal være dynamisk og handlekraftig, og samtidig ettertenksom og reflektert.
 - Du skal være både selvsikker og ydmyk, positiv og kritisk, samt følsom og klarttenkende.

Krav til prosjektleder, oppsummert

- En prosjektleder skal gjøre prosjekteieren i stand til å gjøre de beste valgene



How the customer explained it



How the Project Leader understood it



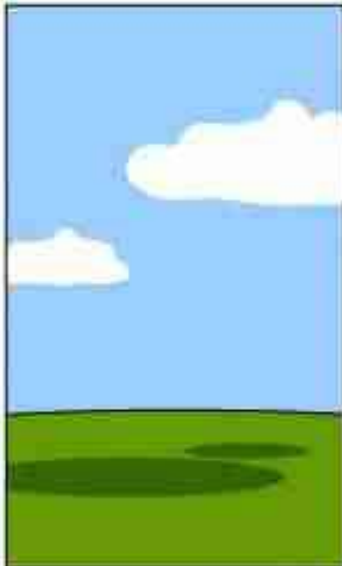
How the Analyst designed it



How the Programmer wrote it



How the Business Consultant described it



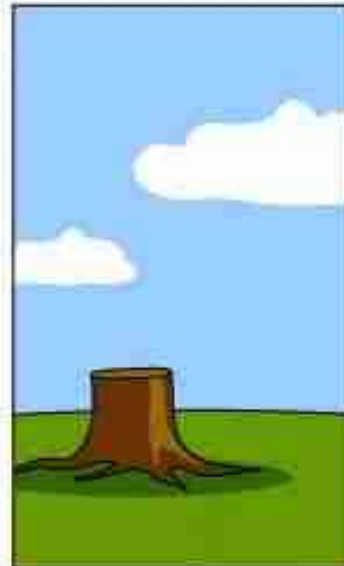
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



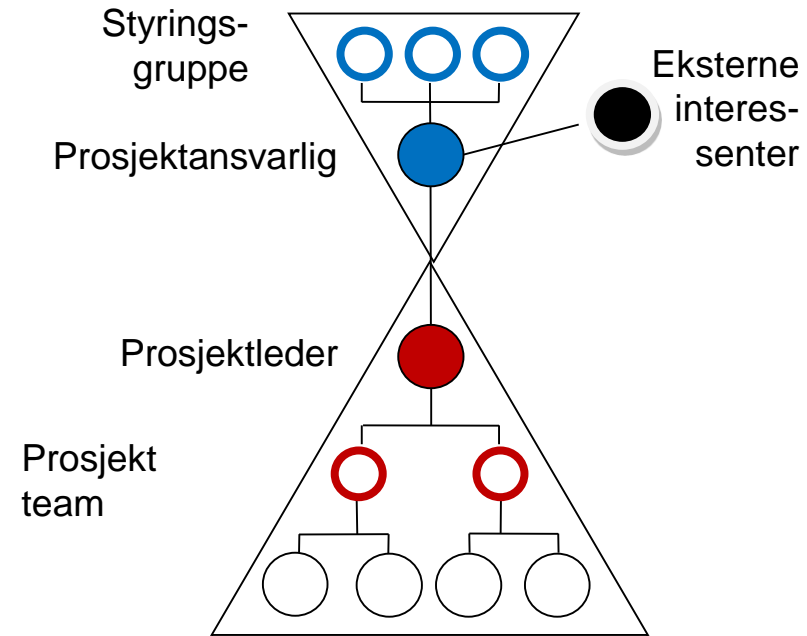
What the customer really needed

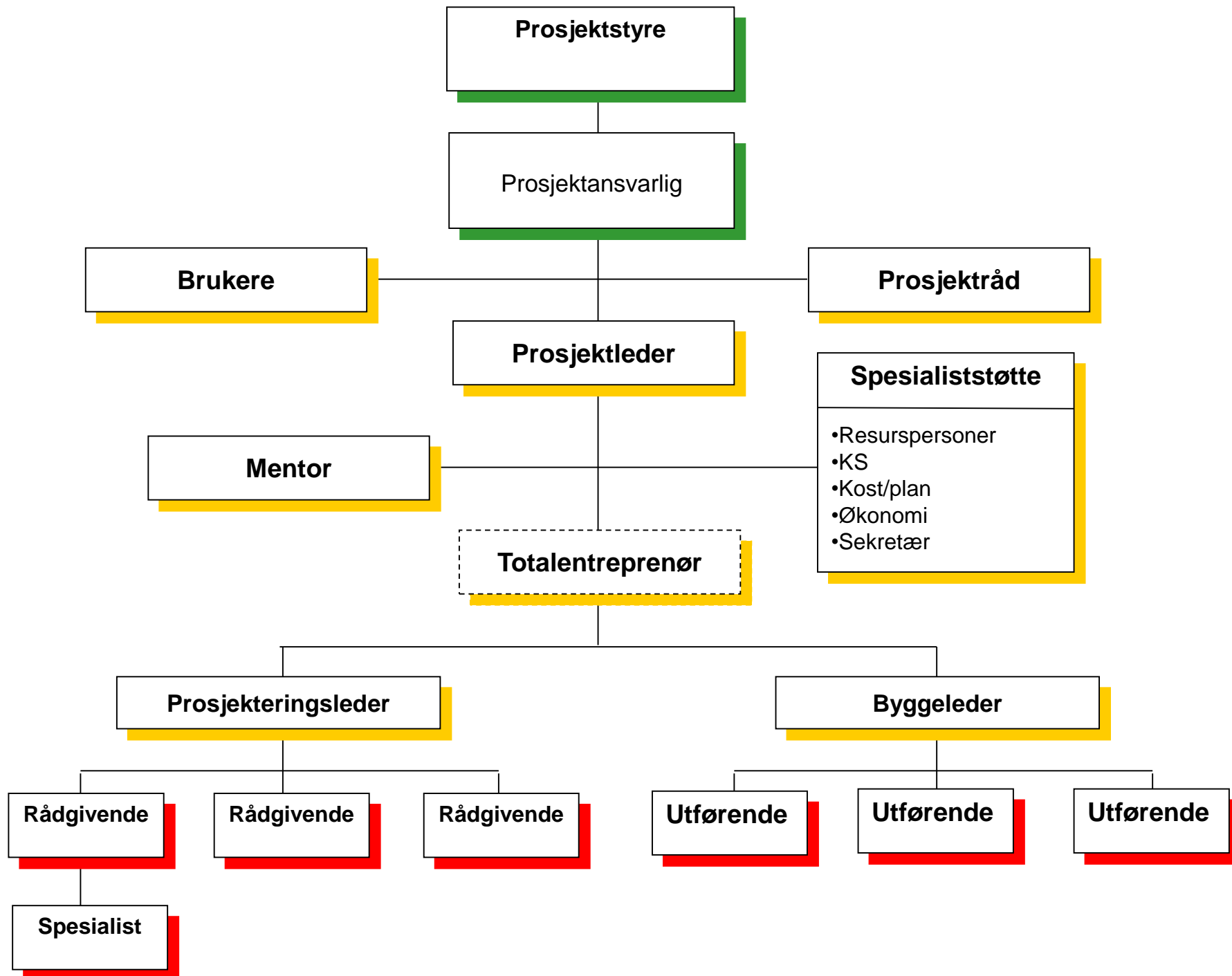
KOMMUNIKASJON OG INTERESSENER

Organisering

- Prosjekteier
 - *Styringsgruppe*
 - *Prosjektråd*
 - *Prosjektansvarlig*
 - *Brukere*
 - *m.m*
- Prosjektledelse
 - *Prosjektleder*
 - *Spesialiststøtte*
 - *Prosjektering/Engineering*
 - *Utførelse*
 - *m.m*

Gjennomføringsprosjekt





Ansvarsmatrisen

«Typisk» RACI-matrise

(Responsible, Accountable, Consulted, Informed)

A= Ansvarlig
U= Utfører
B= Beslutter
R= Rådspørres
I= Informeres

	Prosjektansvarlig	Prosjektleder	Prosjektstyrer	Driftsleder	Kontraktsleder
Aktivitet 1	A U			R	
Aktivitet 2	A	U			
Aktivitet 3		A	U		
Aktivitet 4	I	A	U		R
Aktivitet 5		U		A	

Kommunikasjon og dokumentasjon

- Intern kommunikasjon
 - *Prosjektorganisasjon*
 - *Oppdragsgiver*
 - *Leverandører og bidragsytere som ikke er direkte knyttet til prosjektet*
 - *Enhetlig plattform; webhotell, e-post, etc*
- Ekstern kommunikasjon
 - *Interessenter*
 - Strategi; hvem kommuniserer hva med hvem?
 - *Media*
 - Hvem uttaler seg til presse og media
 - Behov for kommunikasjonsstrategi for mitt prosjekt?
- Ulike kulturer/holdninger til kommunikasjon

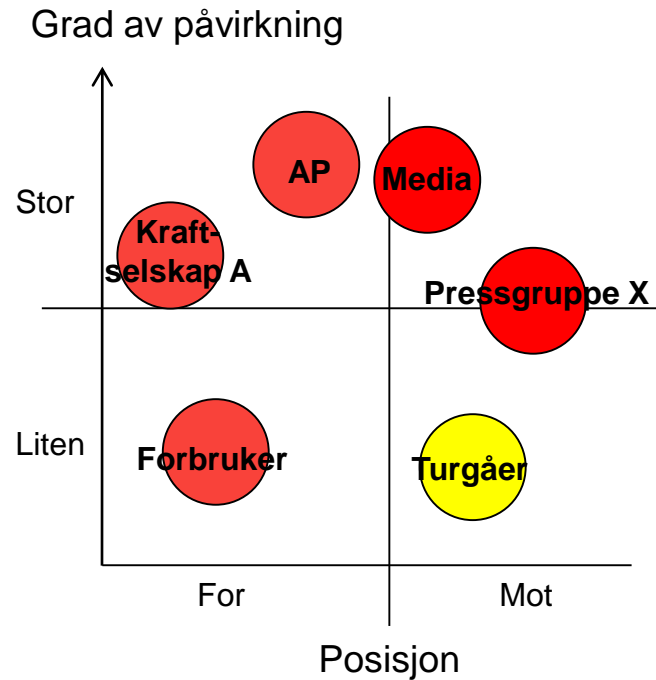
Kommunikasjonsplan

Prosjekt: _____

Dato: _____

Interessent / målgruppe	Beskrivelse/ budskap	Budskap	Hvordan / kanaler	Ansvarlig for utførelse	Deltakere (fra prosjektet)

Interessentene



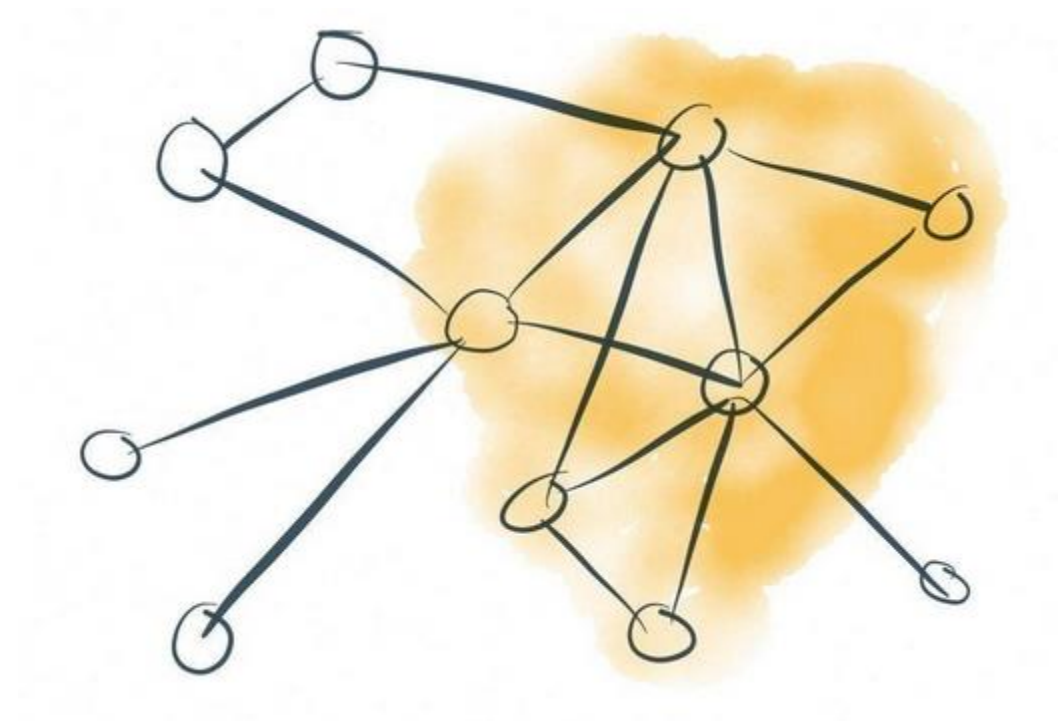
Eksempel: Monstermaster



”Interessenter er individer eller organisasjoner som er aktivt involvert i prosjektet, eller som blir berørt av prosjektet, positivt eller negativt, under gjennomføring av prosjektet eller av prosjektets resultat.” *(PMBOKs definisjon)*

Interessentene er aldri alene

- Sammen er de sterke
- Du må bli kjent med deres nettverk
- Du må kanskje bruke nettverk for å nå fram til dem

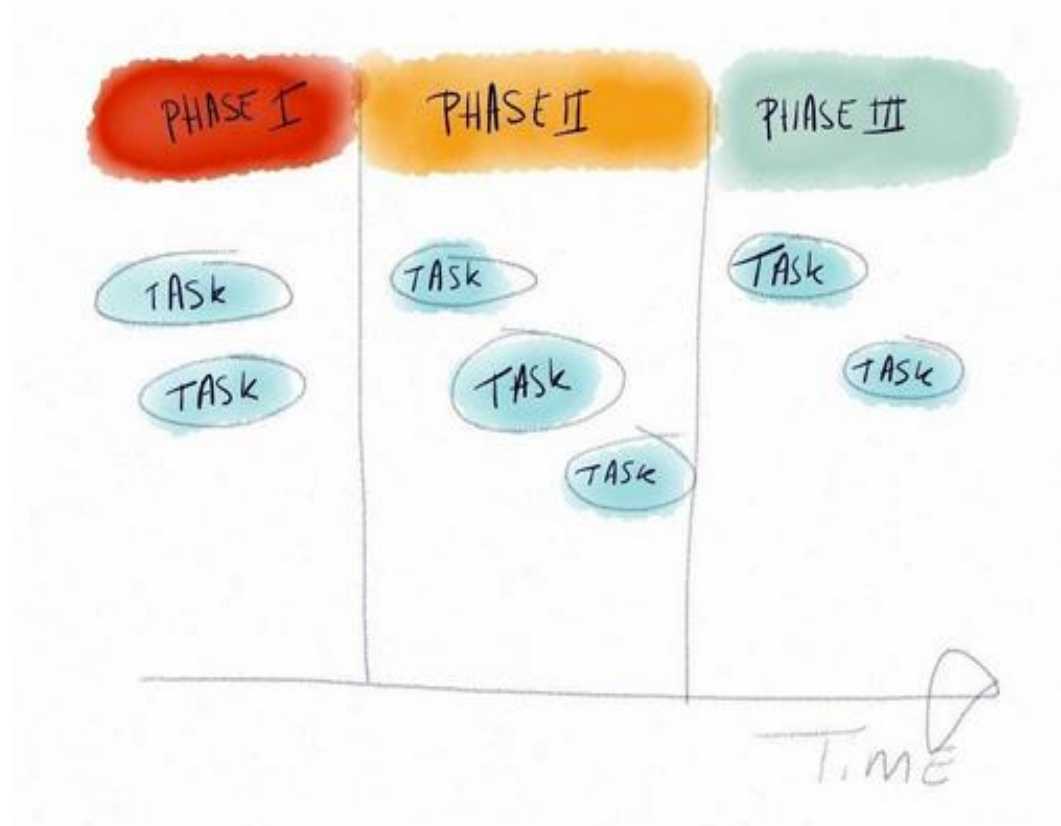


Kilde: Berland, Klakegg og Sefland

Du trenger en plan

For hver fase:

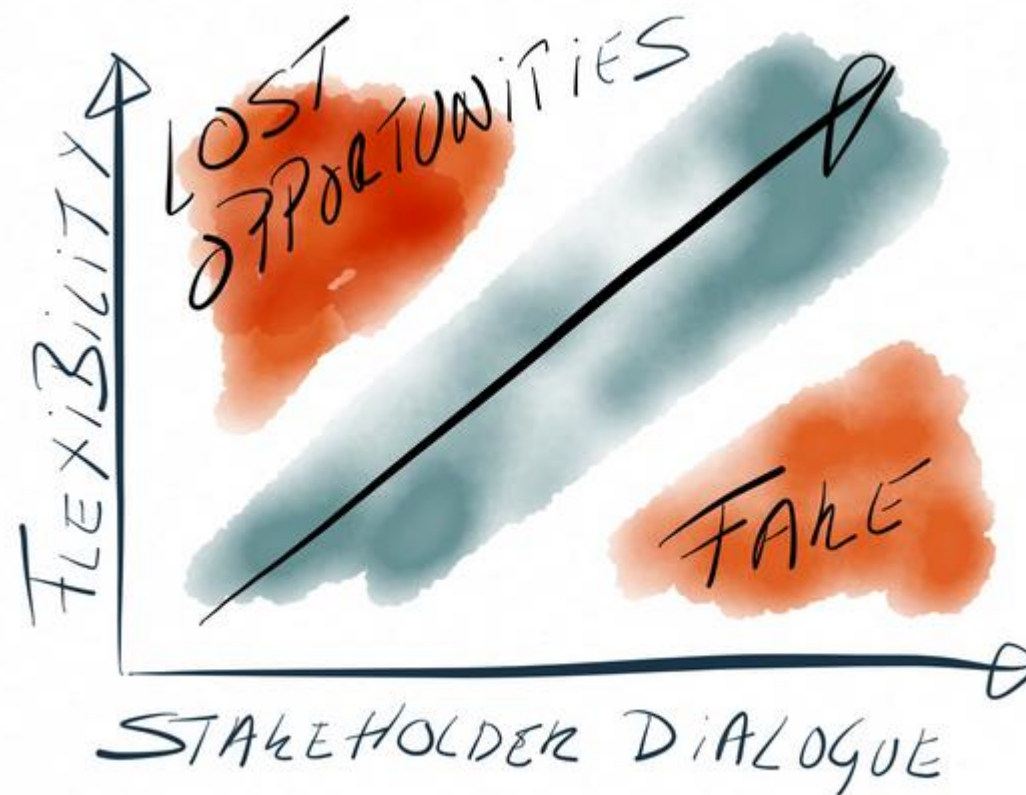
- Mål, oppgaver, aksjon
- Noe å formidle
- Arena for dialog
- Dokumentere resultatet (logg)



Kilde: Berland, Klakegg og Sefland

Og du trenger handlingsrom

- Om du ikke har noe å gi blir prosessen falsk
- Om du har noe å tilby ligger her store muligheter



Kilde: Berland, Klakegg og Sefland

Interessentanalyse

Dette går ut på å finne ut:

- Hvem som berøres av prosjektet?
- Hva er det som driver dem?
- Hvilke behov har de knyttet til prosjektet?
- Er de for eller mot?
- Har de makt til å påvirke?
- Hva kan konsekvensene være av informasjonsunderskudd?
- Hvordan og hvilken involvering/informasjon kan korrigere dette?
- Hvilke informasjonskanaler vil fungere best?

Øving: Interessenter

— Diskuter med sidemann:

1. Hvilke interessenter mener du er viktige i et prosjekt du kjenner
2. Hvorfor?
3. Hvordan vil du foreslå å jobbe med interessenter i dette prosjektet?



Eksempler på interessenter

- Prosjekteier
- Brukere av prosjektresultatet
- Prosjektledelsen
- Prosjektmedarbeidere
- Enheter i organisasjonen som avgir ressurser
- Leverandører
- Eksterne rådgivere
- Finansieringsyttere
- Myndigheter
- Andre

Interessentene kan kategoriseres slik:

- **Primærinteressenter**
 - De som skal leve av og med resultatet
- **Sekundære interessenter**
 - De som deltar i/er leverandører/premissgivere i prosjektet
- **Tertiære interessenter**
 - Omgivelsene

Interessentanalysen

PROSESSEN:

- Trinn 1 : Identifisering – hvem er interessenter til prosjektresultatet
- Trinn 2 : Gruppering – Primære, Sekundære, Tertiære
- Trinn 3 : Rolleavklaring – hva slags rolle har interessenten i prosjektet?
- Trinn 4 : Beskrive behov/krav og forventninger for hver interessent
- Trinn 5 : Effekten for interessenten av å gjennomføre prosjektet: Positive og negative. Samlet sett?
- Trinn 6 : Vurdere hvordan interessenten kan påvirke prosjektets videre utvikling
- Trinn 7 : Hvordan bør/vil prosjektet forholde seg til interessenten

Interessent- gruppe	Behov/Krav/ Forventning til prosjektet	Positive effekter Fordeler/ Gevinster	Negative effekter Ulemper/ Utgifter	Samlet effekt Negativ/ Nøytral/ Positiv	Hvor sterkt blir interessenten påvirket? Nøytral/ Litt/ Mye	Makt til å påvirke? Ingen/ Moderat/ Sterk	Tiltak / Informasjons- flyt
PRIMÆRE							
Eier							
Brukere							
SEKUNDÆRE							
Myndigheter							
Hoved- entreprenør							
TERTIÆRE							
Naboer							
Osv.							

Øving: Enkel interessentanalyse

— Diskuter med sidemann:

1. Hvordan vil du foreslå å jobbe med interessentene i prosjektet?
2. Hvordan kan du strukturere informasjonen?



Tiltak for interessentledelse

Mindre viktige aktører

Viktige aktører



Med felles interesse
Med interessekonflikt

Hvordan møte interessentene?

— Involvering

- Egne møter
- Åpne kontordager
- Høringsprosesser
- Orientering i politiske fora
- Forhandlinger
- Lytt til alle innspill
- Ta med inn i organisasjonen
- Ingen involvering

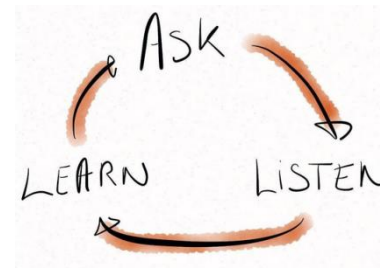
— Informasjon

- Bruk av media
- Nyhetsbrev
- Utstillinger
- Nettsted
- E-post
- Ingen info

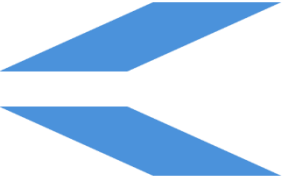
Hovedbudskap!

- Ta det på alvor!
- Bruk sunn fornuft og omtanke
- Åpenhet
- Vær målrettet
- Kommuniser tidlig hva som er planlagt
- Respekt for andre og deres interesser
- Gå gjerne bredt ut i starten

Oppsummering



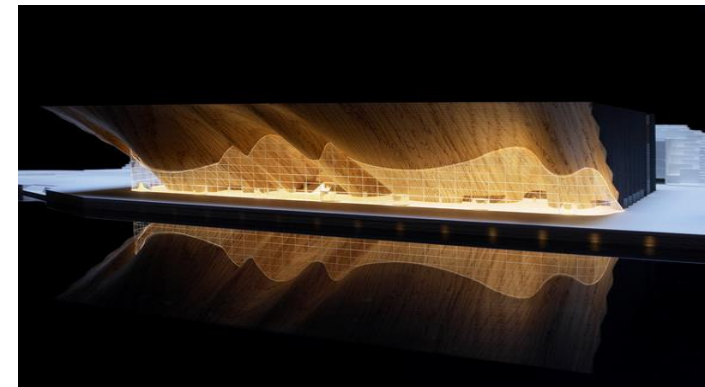
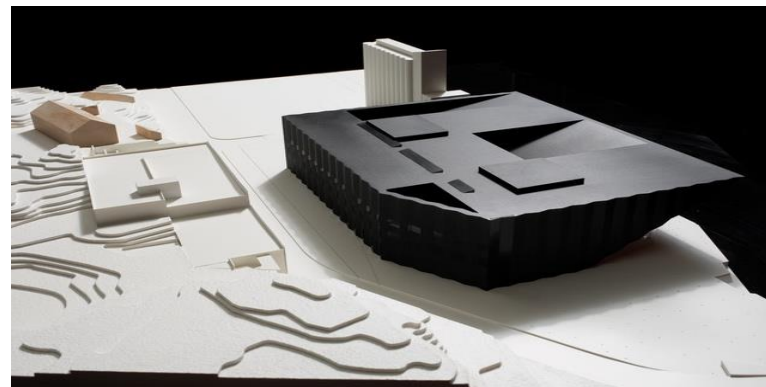
- Interessentanalyse er ikke verktøy for å legge en kampstrategi men en **samarbeidsstrategi**
- Inngangen til dialogen er ikke «vi skal vinne» men «vi skal skape et best mulig resultat sammen»
- Kjernen er uttrykt i ordene: **Spør → Lytt → Lær**
- Grundig planlegging (analyse) gir bedre grunnlag for målretting av tiltak og budskapet du kommuniserer
- Interessentanalyse er ikke bare for eksperter, men noe hele prosjektorganisasjonen er del i (alle har dialog med interessenter)

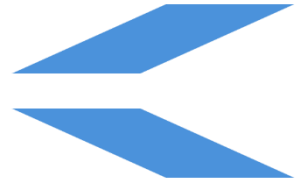


Kilden
Teater og Konserthus for Sørlandet

**En kommunikasjonsutfordring
til 1,7 milliarder**

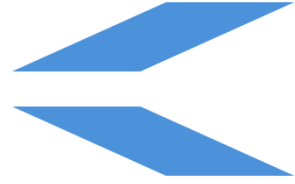
21. Mars 2011





Hovedutfordringene sett i ettertid

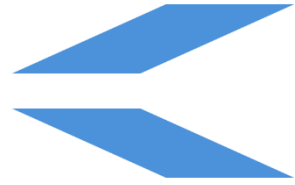
- **Budsjettet**
 - Marked "all time high", 0-margin, lav reserve, uavklart finansiering inkl "sponsorkrav", kuttrunder vs kvalitet
- **Kommunikasjon**
 - Kommersiell interesse vs åpenhet opp og ned i organisasjon, typisk prosessorientert på store og "små" problemstillinger (kontraktsmodell), utrulling i totalorganisasjon (byggefase), ansvarsmessig "uenighet" på enkelte viktige prinsipper (fremdrift, prosjektering)
- **Kompleksiteten**
 - Ulik erfaring og kultur i PG, forståelse for spesialfag, volumreduksjon vs kollisjoner, responstid i byggefase, få personer med helhetsperspektiv, overskue konsekvenser
- **Produksjonsvolumet**
 - Styringsmessig utfordring (rap. Vs fakta), kontinuerlig fremdriftspress, endringer/justeringer (EM > 800, V > 320, A > 185)



Dilemmaet

- Du har **formell autoritet** til å ta beslutning – dvs at du kan "skrive under" på at det skal gjøres
- Du har ikke nødvendigvis **makt** til å gjennomføre eller forhindre gjennomføringen
- Du har sjelden kunnskaper og **teknisk "know how"** som kan tilføre problemløsningen vesentlige idèer

Hvilke valg har du ?



Ta styringen og

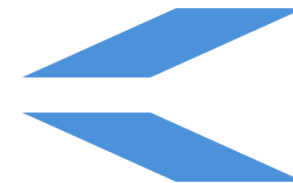
- Rigide standard kontrakter med risikooverføring
 - Konfliktorientering med suboptimalisering av den enkelt sin innsats
 - Ikke produktivt kontraktsfokus

..... eller

- erkjenne at gjennomføring av "store" oppgaver – definert ved kroner, kompleksitet og tverrfaglighet eller intensitet, forutsetter.....
 - Bevisst utvikling av team og bygging av kultur (tidkrevende ?)
 - Struktur som underbygger ønsket kultur (kostnadskrevende ?)
 - Metodikk gitt av prosesser og verktøy som gir ønsket kultur

...innse at gode resultater krever samarbeid !

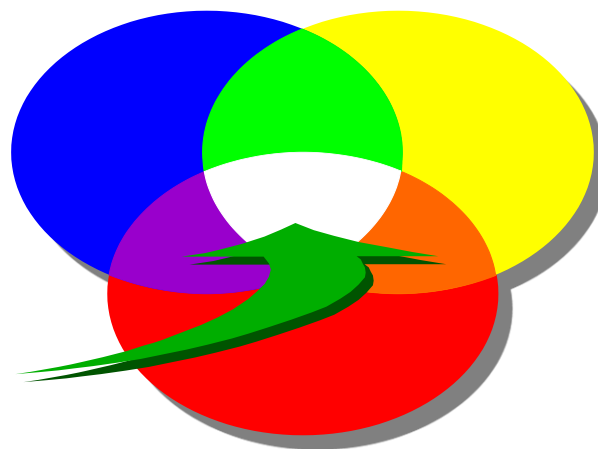
Bygge kultur for beslutninger



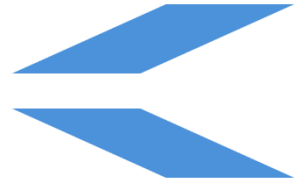
For å få en beslutning implementert effektivt og rasjonelt, både på kort og lang sikt, må beslutningen bringes frem i rommet der autoritet, makt og innflytelse sammenfaller

autoritet

makt



innflytelse



Lederskap med integratorfokus

- **Tydeliggjør ønskede effekter**
 - Skap felles forståelse
- **Vær klar på hva som kreves**
 - Tydeliggjøre mål og avstem forventninger
- **Legg til rette arenaer**
 - Kommunikasjon på og til alle nivå
 - Konflikthåndtering
- **Etabler en "operativ" visjon**
 - Hva tar den enkelte "med" seg videre

