

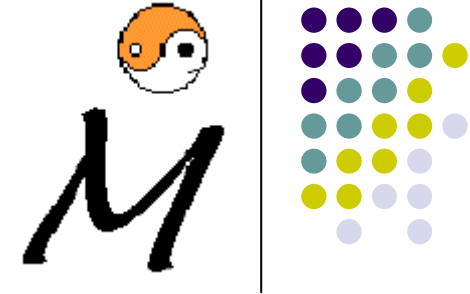
INNLEDNING



M

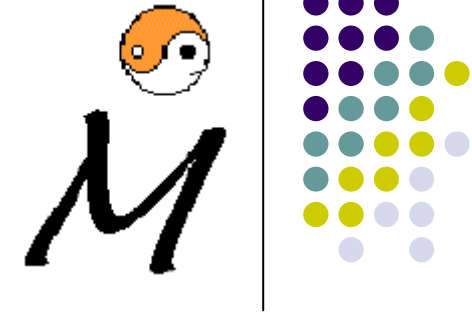
- **PROSJEKTLEDER OG PROSJEKT?**
- **SPAR MED OPP_RETT**

SPARE OPP - prosjekter



- Et prosjekt:
 - Målbestemt (MbO)
 - Resultatbeskrivende (ROTUR). "No top down process"
 - Tidsbestemt: start og slutt
 - Innenfor avsatt tid og budsjett betyr ikke klar for levering
 - Unik
 - Spesifikasjoner og Krav, nytteverdi, impliserte oppgaver, nyhet eller avhengighet av tidligere erfaringer.
 - Koordinerte aktiviteter
 - Systemanalyse & oppgavesynkronisering [CPM]

SIKRE PRODUKTIVITET: intern og ekstern effektivitet



		Produksjon Ressursforbruk (intern effektivitet)	
		Lav	Høy
Behovs- dekning (ekstern effektivitet)	Høy	"Riktige" oppgaver Høyt ressursforbruk 3	"Riktige" oppgaver Lavt ressursforbruk 4
	Lav	"Gale" oppgaver Høyt ressursforbruk 1	"Gale" oppgaver Lavt ressursforbruk 2

Figur 07: Forhold mellom intern og ekstern effektivitet

P__ Lokalisering & identifisering



- **Hva er det jeg vil?**
 - **Behovenes livssyklus (The Needs Life Cycle):**
 - Et behov oppstår, anerkjennes og artikuleres. .Funksjonelle krav beskrives og tekniske krav spesifiseres (av teknikere for teknikere).
 - **Identifisering:** behov og kravspesifikasjoner: ”Jeg er ikke sikker på hva jeg ønsker, men jeg vil skjønne det når jeg ser det”.
 - **Lokalisering:** overordnede systemer & planer
- **Spesifikasjonsproblemer**
 - Upresise ønsker: språk, mangel på konsensus, mangel på ekspertise, mangel på informasjon, urealistisk forenklinger, neglisjering
- **Urealistisk fleksibilitet:**
 - Kaotisk prosjektplanlegging, Tid og kostnads overskridelser.
 - Men vanskelig er: SPESIFIKASJONER

P__ Prosjektspesifikasjoner



- Regel 1: Kravspesifikasjoner undertegnes
- Regel 2: Det som kan mistolkes, vil kunne mistolkes.
- Regel 3: Planlegging og utførelse kan avvike.
- Regel 4: Visualisering av spesifikasjoner
- Regel 5: **Configuration management**: styring av spesifikasjonsendringer [dato, beskrivelse, konsekvenser, ringvirkninger, endringskostnader, navn og signatur på de som forlanger endringene]
- Regel 6: Trening og læring spesifikasjonsproblemer.

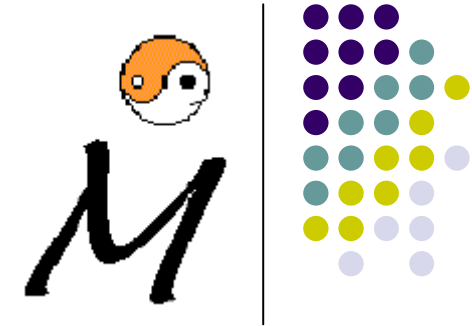
P__ Forståelse av finans og budsjetter:



- **Budsjettkomponentene**

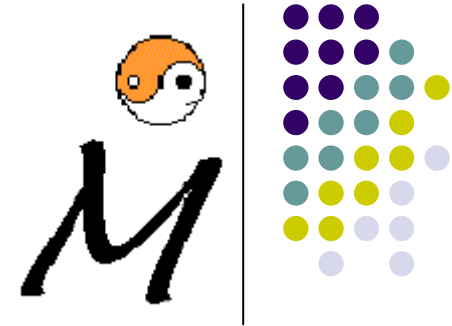
- **Prosjektkostnader = produksjon + administrative kostnader**
- Direkte arbeidskostnader,
- Overheads: relativt stabile i forhold til direkte kostnader
- Støttekostnader: reiser, konsulenter osv
- Fringe benefits: trygd, kompetanseoppbygging, seminarer
- Planlegging og usikkerhet: terra incognita
- Management reserver: 5 eller 10%

SIKRE ARBEIDSFORHOLD



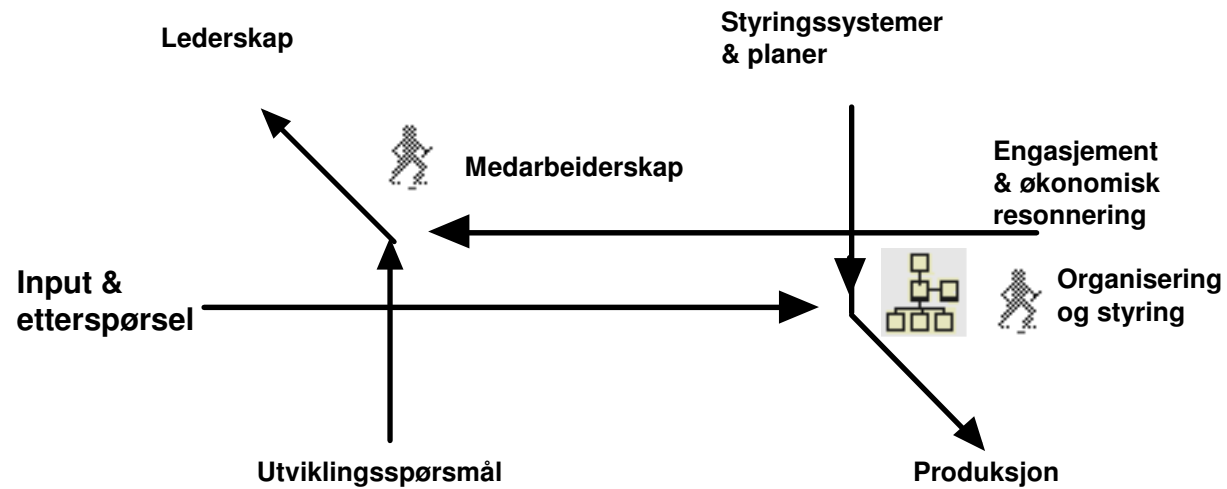
- Lederskap
- Medarbeiderskap
- Engasjement og økonomisk resonnering
- Utvikling av ressurser
- Organisasjonslæring
- Arbeidsmiljøloven

SIKRE UTVIKLING AV MENNESKELIGE RESSURSER



- Prosjektmedarbeidere og team
 - **Mayers-Briggs Type indicators:**
 - The Extravert-Introvert Dimension
 - The Sensing-Intuition Dimension
 - The Thinking-Feeling Dimension
 - The Judging-Perceiving Dimension
 - **Utvelgelse av medarbeidere. Konflikthåndtering. Kommunikasjon. Selverkjennelse**
-
- **Teameffektivitet** = actually achieved performance.
 - **Teamstruktur**
 - **Isomorfisk teamstruktur:** Prosjektlederen er integrator
 - **Kirurgisk teamstruktur:** Kirurgen definerer effektiviteten.
 - **Ego- less teamstruktur:** Høy grad av interaksjon (Japan)
 - **Spesialisert teamstruktur:** En type matrise.

R__ Opponentene i arbeidslivet?



R__ Myndiggjøring (E) og teambygging



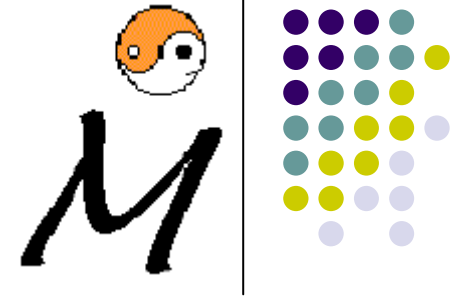
- **Uttrykt teori og bruksteori.**
- **En virkelig team:** navn, samarbeid og effektive møter.
- **Personlig preg:** støtte, tilgjengelighet og samkvem.
- **Insentiver:** anbefalinger, anerkjennelse, fleksitid osv.
- **Forståelse for finans og budsjetter**
- **Dobbelkrets- og enkelkretslæring**
- Organisasjonsmessig og psykologisk engasjement:
 - Hvem er ansvarlig her?
 - Hvilke ansvar har prosjektlederen?
 - Hvilken stil utøves i hvilken sammenheng.
 - Den perfekte prosjektmedarbeideren?

R__ Prosjektmedarbeidere og team



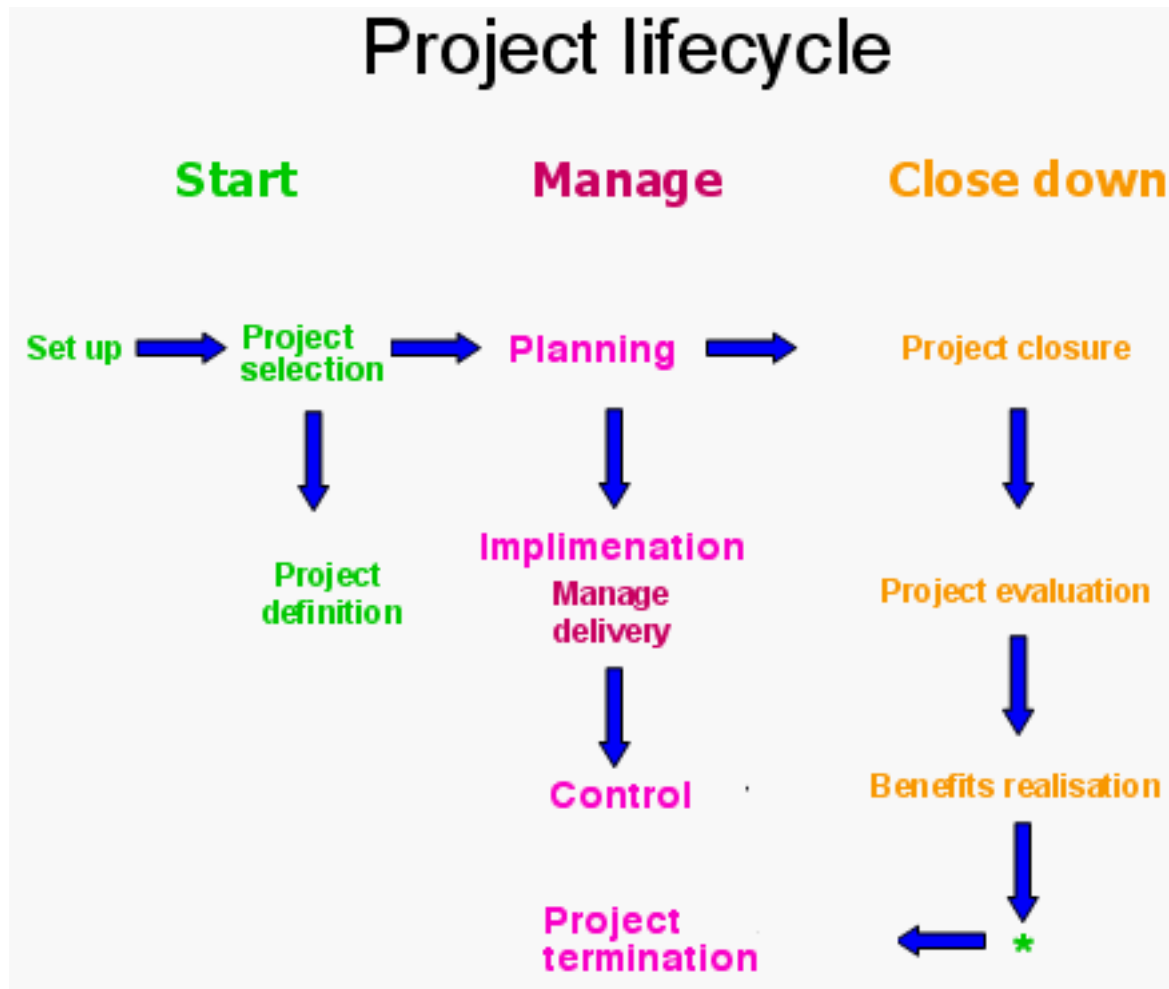
- **Getting the job done-** "on time, within budget, and according to specifications".
- **Å arbeide smart :** Realistiske mål. Riktig første gang (kommunikasjon, refleksjon, gjennomføring)
- **Ansette kompetente medarbeidere**
 - [Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument](#) [**Konfliktstil**]
 - FIRO-B Awareness Scale etc.
 - Psychological Types (Carl Jung 1923. The Mayers-Briggs Type Indicator)
 - W. Bion

SIKRE UTVIKLING AV MATERIELLE RESSURSER

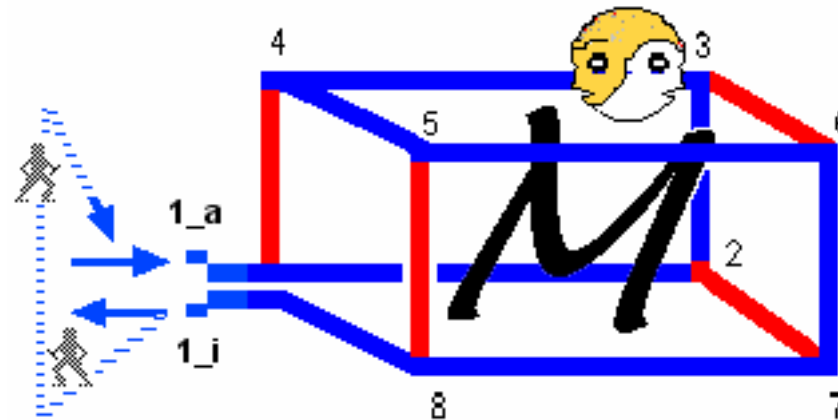


- Hva skal du gjør og hvilke valg har du?.
- Seks funksjoner er aktuelle i løpet av et prosjekt
 - **Velge:** interne og eksterne ressurser og external and internal sources & kostnadsnytteanalyse
 - **Planlegge:** Veikartet: detaljerte skisser og planer. Aldri statiske
 - **Implementere**
 - **Kontrollere:** Forskjell mellom planlagt og gjennomført arbeid:
Management by exception
 - **Evaluere**
 - **Avslutte**

R__ Prosjektets livssyklus



ORGANISASJONSFORSTÅELSE



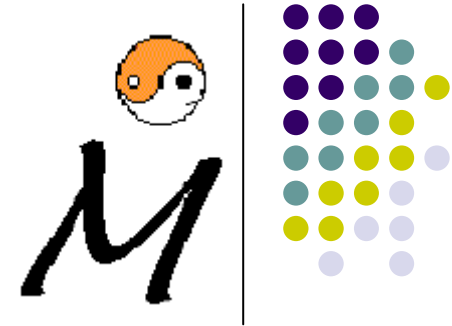
- Omgivelsene og organisasjonen: et system teoretisk perspektiv
 - **lokalisering av prosjekter og identifisering av ressurser, medarbeidere, utstyr osv.**
- Input_____)() () () () () () (_____output

O__ Prosjekt og organisasjonspolicy



- Arbeide innenfor organisasjonens realitet/kontekster
- Seks faser for en god prosjekt-politiker (Block, 1983):
 1. Vurdere omgivelsene (SWOT)
 2. Identifisere hovedaktørens mål
 3. Vurdere dine egne evner og potensialer (1-3 = vær realistic)
 4. Definere problemet (DIPE-syklus)
 5. Utvikle løsninger
 6. Teste og raffinerer løsninger
- **Hvilken autoritetsform passer for prosjektet:**
 - Formell autoritet (støtte ovenfra og operasjonelt)
 - Byråkratisk autoritet (regler, papir, prosedyrer)
 - Teknisk autoritet (teknisk kompetanse)
 - Karismatisk autoritet (lederskap)

PROBLEMLØSNINGSMETODER



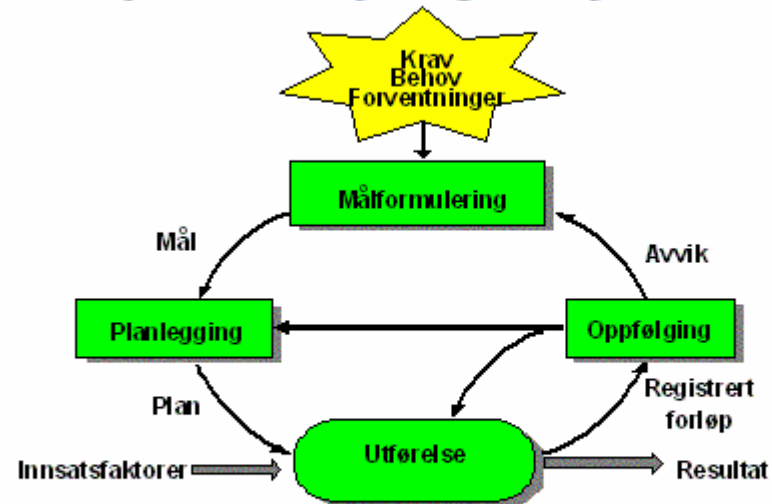
- DIPE (Argyris)
- DETI (Ibn Khaldun 1332-1406)
- MØVK og SOAF (al-Araki)
- NGT teknikk (delbecq)
- SWOT-matrise (Andrews)
- ROS-analyse (gruppe)
- UCR (Lewin)
- **Hva starter prosjektet med?**

		Konsekvens			
		Lite farlig	Farlig	Kritisk	Katastrofalt
Sannsynlighet	Svært sannsynlig	Dark Grey	Dark Grey	Dark Grey	Dark Grey
	Meget sannsynlig	Dark Grey	Dark Grey	Dark Grey	Dark Grey
	Sannsynlig	Light Grey	Dark Grey	Dark Grey	Dark Grey
	Lite sannsynlig	Light Grey	Light Grey	Dark Grey	Dark Grey

P__ Planlegging og kontroll: styringsløyfe

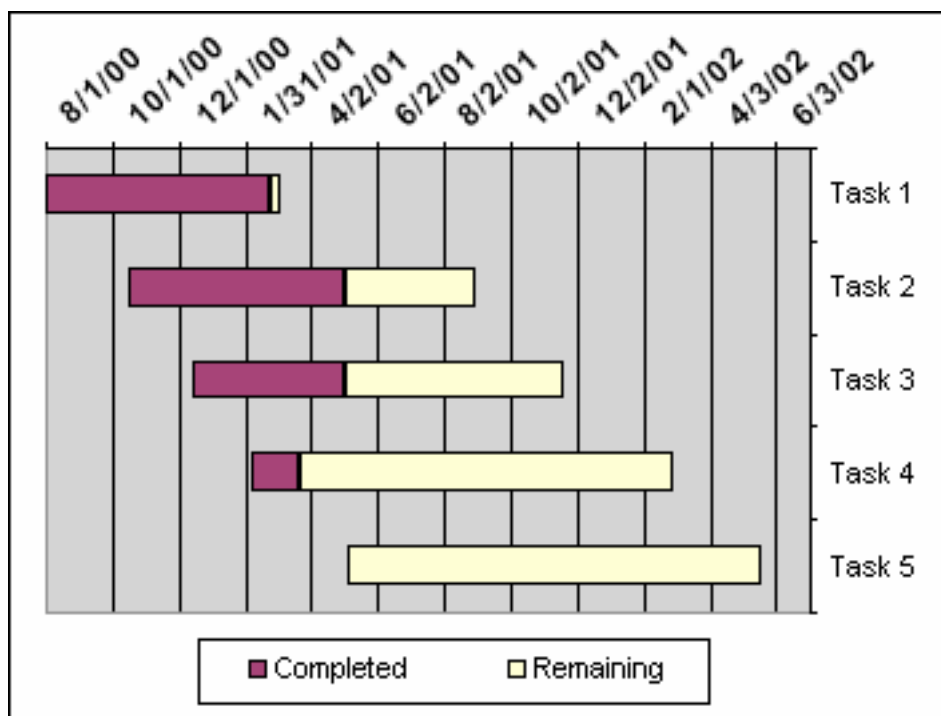


Prosjektets styringsløyfe



Motivere, inspirere, skape god samarbeidsånd, kommunikasjon, mellommenneskelig forståelse, entusiasme, delegere

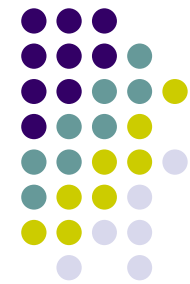
P__Tidsplan (Gantt)



Gantt skjema



P__ Piknik: George & Martha har 50 minutter.

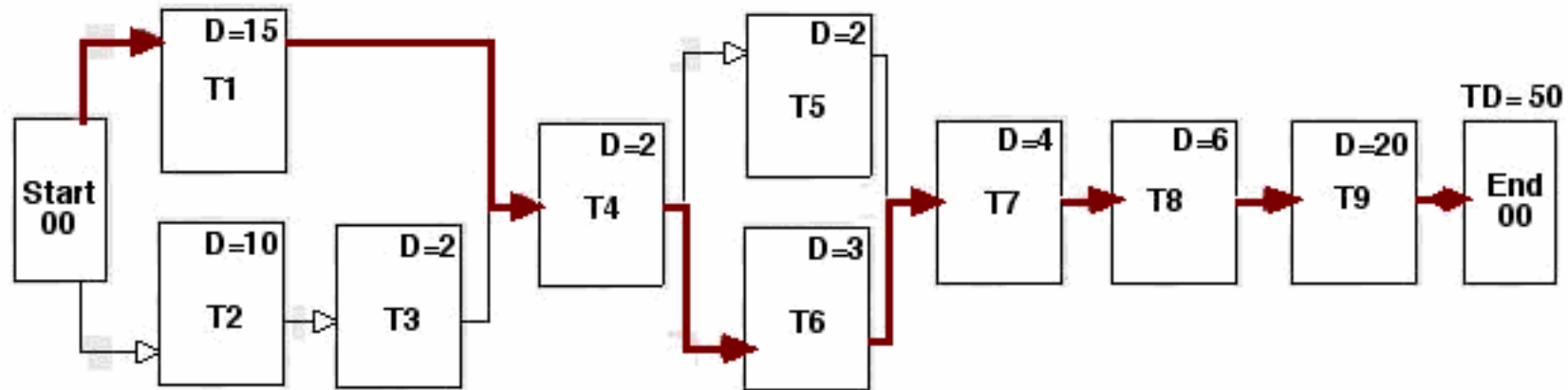


Lage iste	15 George
Lage smørbrød	10 Martha
Finne frukt	2 Martha
Ordne kurven__	2 Martha
Samle tepper	2 George
Samle sportsutstyr	3 Martha
Laste bilen	4 George
Hente bensin	6 George
Kjøre til hytte = 20m	20 Martha

P__WBS, PERT/CPM



PERT/CPM Netwrk (the modern version)



T= Task. D= Duration. TD= Total Duration. DM= Dummy Task Red line= Critical tasks/path
NB!

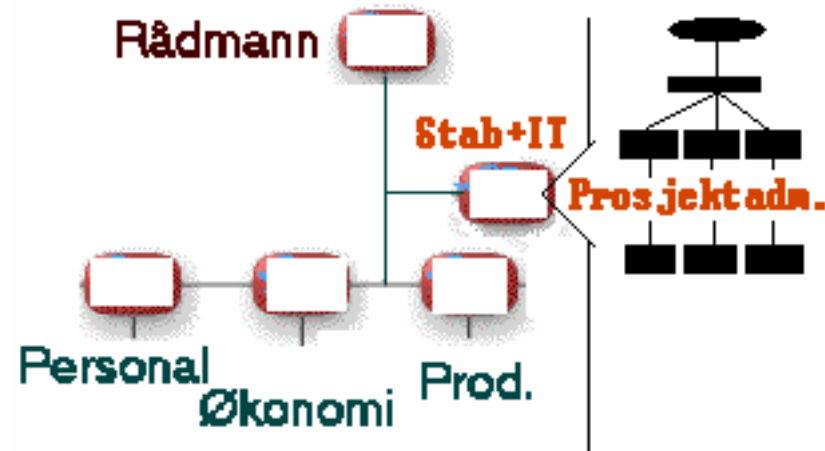
- The sequence of the boxes and their relationships with each other
- The critical path takes the longest time to complete and has no slack
- Noncritical tasks are flexible because of slack time

Slack calculations

Task	Early start	Late start	Slack
1	00	00	00
2	00	3	3
3	10	13	3
4	15	15	0
5	17	18	1
6	17	17	0
7	20	20	0
8	24	24	0
9	30	30	0

[Left to right] Earliest start time		[right to left] Latest start time	
Critical	non-critical	Critical	non-critical
T1=0	T2=0	T9=30 (50-20)	
T4=15	T3=10	T8=24 (30-6)	
T6=17	T5=17	T7=20 (24-4)	
T7=20	--	T6=17 (20-3)	
T8=24	--	T4=15 (17-2)	
T9=30	--	T1=10 (15-5)	
			T5=18 (20-2)
			T3=13 (15-2)
			T2=3 (13-10)

PROSJEKTSTYRING



QuickTime™ og en TIFF (ukomprimert)-dekompilerer kreves for å se dette bildet.

- **Toppledelse:** (enkle og komplekse prosjekter)
- **Prosjektledelse:** arbeidsmiljø og prosjektarbeid
- **Kolleger:** medhjelpere OG/eller konkurrenter
- **Prosjektmedarbeidere & team:** matriseorganisasjon. Myndiggjøring (E) & teamidentitet. Kontinuerlig aktiviteter

P__ Kart og aktører



Prosjekt

- Forprosjekt
- hovedprosjekt

Prosjektorganisering

- Styringsgruppe
- Referansegruppe
- Prosjektleder
- Prosjektgrupper
- Prosjektmandat

Prosjektmetoden og matriser

Grupper og komiteer

RESULTATVURDERINGER UNDERVEIS (hele prosjektperioden)



- **Kontroll:**
 - Kontinuerlig prosjektutvikling
 - Fokuser på detaljer
 - Prosjektlederansvar
- **Resultatvurderinger:**
 - Periodiske evalueringer: prosjektets status

E__ Oppnå resultater og redusere tap



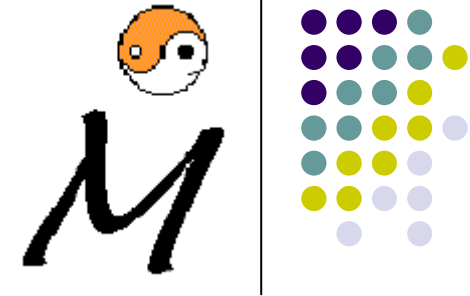
- **Vellykkede prosjektledere:**
 - Vær bevisst ditt arbeid, ikke en tilfeldig leder.
 - Gjør ting riktig den første gangen. Invester i forarbeid/grovarbeid (front-end spadework)
 - Antesiper at problemer vil uansett forekomme
 - Se på under overflate for å finne den reelle situasjonen
 - Vær fleksibel. Bruk mye tid på det du kan påvirke.
- **Mislykkede prosjekter:**
 1. **Organisasjonsfaktorer:** tilfeldige regler, detaljstyring fra toppen, tilfeldige budsjettarbeid.
 2. **Inkompetanse:** identifisering av kundebehov, utforme behovspesifikasjoner er blant de største årsaker bak mislykkede prosjekter.
 3. **Dårlig planlegging og kontroll:** WBS, Gantt, PERT/CPM

SLUTTEVALUERING



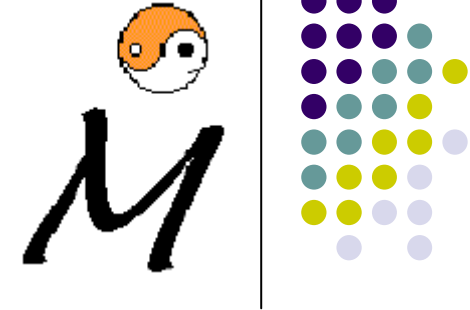
- **Sluttevaluering:**
 - Foretas gruppevis eller individuelt og av personer som IKKE er en del av prosjektet

TIDSPERSPEKTIVET: psykososiale endringer [mandat]



- Konfliktbehandling
- Følelsesprosesser.
- Uttrykt teori og bruksteori

TILLEGGSSOPPGAVER: prosjektet lever videre [mandat]



- **Prosjektet kan avsluttes,**
 - men ikke prosjektlederens ansvar: utstyr, medarbeidere, leveranser, rapporter osv.
- **Prosjektvedlikehold er et**
 - spørsmål for seg selv.