



Når kan vi si at et IKT-prosjekt har vært en suksess? - Om ledelse og endringskompetanse

Marthe Lyng, HR-direktør i Adresseavisen

Oppdatert 15.08.2016

HR Norge

Medlemsorganisasjonen for deg som jobber med HR.

HR Norge er medlemsorganisasjonen for alle som jobber med HR – personal og ledelse. I dag er HR Norge landets største HR- og ledelsesfaglige nettverk, og organisasjonene består av 3000 medlemmer fra både privat og offentlig virksomhet.

HR Norge er en ledende aktør i utvikling, overvåking og formidling av praktisk HR-kompetanse og et referansepunkt for norsk HR. Vi formidler kunnskap gjennom nyhetsartikler på **www.hrnorge.no**, medlemsmøter, rapporter, kurs og konferanser. HR Norges elektroniske nyhetsbrev når mer enn 12000 lesere hver uke.

HR Norge samarbeider med norsk og internasjonale HR-miljøer, og er en del av et tett europeisk nettverk av HR-organisasjoner. Dette gjør at vi kan formidle forskningsresultatet og praktisk kunnskap fra Europa og resten av verden.

Når kan vi si at et IKT-prosjekt har vært en suksess? - Om ledelse og endringskompetanse

For å ta ut ønskede gevinster og oppnå suksess i utviklingsprosjekt, må det jobbes godt med ledelse på alle nivå, samt med kommunikasjon og involvering. I prosjekt vil det ofte være særskilte utfordringer med sammensetting av team og utnyttelse av kompetanse. Alt dette er HR sitt fagfelt.

I dette temaarket kan du lese om hvordan HR kan være sterke bidragsytere i planlegging og gjennomføring av prosjekt, samt kunne ha en nøkkelrolle som kontinuitetsbærere i realisering av gevinster ved overføring av stafettpinne fra prosjektorganisasjon til virksomhet.

For å kunne ta ut ønsket effekt ved anskaffelse av nye IKT-verktøy er man ofte nødt til å endre måten det jobbes på i virksomheten. Innføring av et nytt IKT-verktøy er ikke et mål i seg selv, det skal bidra til å understøtte virksomheten, gjerne med å finne smartere, mer effektive eller kvalitetssikrede måter å jobbe på. Det betyr at en rekke prosjekt som defineres som IKT-prosjekt i realiteten er prosjekt som krever organisasjonsutvikling og endring av arbeidsprosesser. Det betyr også at effekten av prosjektene kan komme i til dels lang tid etter at selve prosjektet med anskaffelse og implementering av IKT-verktøy er formelt avsluttet.

Det er en rekke utfordringer virksomheter står overfor for å lykkes i slike prosjekter. Det kan være manglende forståelse av digitalisering og hvordan det kan benyttes i effektiviseringsarbeid og fornyelse, manglende forankring på ledernivå, eller lite fokus på forankring og implementering av nye systemer og realisering av gevinster. Det er krevende å styre, gjennomføre og realisere gevinster av de fleste IKT-prosjekter, da det kreves langt mer enn å levere et system som virker.

Det har vært forsket på prosjektsuksess i ulike sammenhenger, hvor det er definert kriterier for å kunne si at et prosjekt har vært en suksess og faktorer som må være til stede for å oppnå suksess.

Aarseth, Rolstadås og Klev beskriver forskjellen på prosjektsuksess og prosjektledelsessuksess: Prosjektsuksess bør alltid måles mot de målene som er satt. Suksess målt mot resultatmål er et uttrykk for hvor godt prosjektet er ledet eller styrt. Dette kan vi oppfatte som **prosjektledelsessuksess**. Suksess målt mot effektmålene (forretningsmålene) er et uttrykk for hvor godt eierens forventninger er innfridd ved bruk av prosjektresultatene. Mange vil oppfatte dette som **prosjektsuksess**.

Forskning har til nå i stor grad handlet om prosjektgjennomføringen, og om denne har vært en suksess (prosjektledelsessuksess), og ikke nødvendigvis om prosjektet har oppnådd effektmålene i form av å realisere potensialet for gevinster som følge av prosjektet. I svært mange virksomheter avsluttes prosjekt når IKT-systemet er levert og satt i drift. Gevinstene kommer imidlertid i stor grad når arbeidsprosesser er effektivisert og ny funksjonalitet i systemene er utnyttet, noe som gjerne skjer lenge etter prosjekts slutt.

IKT-prosjekt i større virksomheter innebærer ofte endringer som kan sammenlignes med store skip som det tar lang tid å snu eller endre kurs på. Dette skyldes både størrelsen på virksomhetene og begrenset kompetanse både innen digital utvikling, organisasjonsutvikling og endringsarbeid. Fellet utvikles stadig, og ny kunnskap, nye marked, nye måter å organisere virksomheter og utøve ledelse på, påvirker hvilke kriterier man kan måle suksess etter og hvilke faktorer som må være på plass for at man får tatt ut ønsket effekt fra prosjektene.

Samset hevder at om et prosjekt skal sies å ha lyktes må det ha presise mål som det kan vurderes mot. Dersom målene er upresise er det vanskelig å vurdere om resultatet blir som ønsket.

Samset viser til at i et prosjekt forholder man seg til tre typer mål:

- **Resultatmål** – prosjektets sluttleveranse, det som skal være oppnådd når prosjektet er ferdig, gjerne knyttet til tid, kostnad, kvalitet.
- **Effektmål** – virkninger som søkes oppnådd for brukerne av prosjektets resultater, ofte knyttet til kapasitet, regularitet, tidsbesparelse.
- **Samfunns mål** – nytte eller verdi et prosjekt skal bidra med for samfunnet på lengre sikt.

Et prosjekt vil anses å være ledet og gjennomført med suksess dersom resultatmålene er oppnådd. Skal man derimot si at prosjektet som helhet har vært en suksess, ved å oppnå de gevinster man ønsket også over tid, må også effektmålene oppnås, og samfunns mål for virksomheter hvor dette er aktuelt.

Suksesskriterier

Suksesskriterier er parametere, indikatorer eller verdier som vi måler eller registrerer for å avgjøre om et prosjekt er suksessfullt eller ikke. Dette er noe vi måler etter at prosjektet er avsluttet.

Det er i tidligere forskning vært flere oversikter over suksesskriterier, men det viser seg at inndelingen ofte er sammenfallende, noe som er illustrert i tabellen under.

Shenar og Dvir (2007)	Saravirta (2001) og Kotsalo-Mustonen (1996)	Morris&Hough (1987) og Rouhiainen (1997)
Prosjekteffektivitet (gjennomføring i henhold til rammene fastsatt for tid, kostnad og kvalitet)	Produktinnføring (f.eks. kost, tid, prosess, kvalitet)	Prosjektledelse; på budsjett, på tid og ihht teknisk spesifisering
Forberedelse på fremtiden gjennom mulig langsiktige gevinster fra prosjektet	Strategi (f.eks. nye forretningsmuligheter eller fortrinn i markedet)	
Lønnsomhet og direkte verdiskaping	Produkt/service (f.eks. kommersiell suksess, økt kvalitet)	Leverandørs kommersielle resultater; kommersielle fordeler for prosjektets leverandør

Innvirkning på bruker (sluttbrukerens opplevelse av leveransen, altså (kundetilfredshet»)	Relasjoner (f.eks. kundetilfredshet)	Tekniske resultater; prosjektfunksjonalitet, kundetilfredshet, og teknisk og økonomisk oppnåelse av leveransen på vegne av sponsor/kunde.
Innvirkning for teammedlemmene (erfaring og læring)	Situasjon (f.eks. å lære underveis, eller avlære)	Ervervet kunnskap og kompetanse hos prosjektets interessenter

Suksessfaktorer

Det som er minst like spennende er å se på hvilke faktorer må være til stede for at man skal kunne oppnå suksess. Suksessfaktorer er definert som forhold som må ligge til rette for at prosjektet skal bli en suksess. Det vil si faktorer som vi kan observere og påvirke under gjennomføringen av prosjektet.

Det finnes mange lister over ulike faktorer som må være til stede for at prosjekt skal lykkes. De som er bredt benyttet og anerkjent innen forskning er bl.a. suksessfaktorene fra Pinto & Slevin.

10 faktorer som må være til stede for at et prosjekt skal kunne oppnå suksess:

1. Prosjekt mål. Godt definerte mål er selve grunnlaget for planlegging av prosjektet.
2. Engasjement fra toppledelsen. Oppmerksomhet fra toppledelsen kan være avgjørende for å motvirke usikkerhet, løse konflikter og riktig ressurssetting.
3. Prosjektplanlegging. Prosjektets mål skal omsettes i planer som dekker alle aspekter (teknisk, økonomisk, organisatorisk, tid, kommunikasjon, og oppfølging)
4. Kommunikasjon med klienten (kunden). Tett dialog med kunden (som er endelig dommer) kan forhindre senere uenighet om hva som skulle gjennomføres og tas ut.
5. Personalforhold. Hvis menneskelige relasjoner innad i prosjektteamet er dårlig, ødelegges moralen, og prosjektets suksess kan betegnes som tvilsom.
6. Tekniske forhold. Dårlig tekniske løsninger kan påvirke alle forhold i prosjektet – inklusive kvalitet, tid og kostnad.
7. Godkjenning fra klienten (kunden). Kundens sluttbrukere må akseptere resultatet av prosjektet.
8. Prosjektoppfølgning. Kontinuerlig fremdriftsoppfølging gjør prosjektledelsen i stand til å håndtere uforutsette ting og slik håndtere usikkerhet.
9. Kommunikasjon. God koordinering fordrer effektiv kommunikasjon innen prosjektteamet, med den permanente organisasjonen, med kunden og oppdragsgiver
10. Problemhåndtering. Det oppstår alltid problemer som avdekkes under prosjektoppfølgningen, dette kan forebygges ved å ha reserver og alternative planer.

Det vil være ulikt hvilke faktorer som er viktige, i ulike organisasjoner og settingen de ulike prosjektene opererer i. Det at det ikke finnes en fasit på hvilke faktorer som må være til stede for at et prosjekt skal kunne oppnå suksess, indikerer også at en prosjektleder, og prosjekteiere, må ha gode evner til å prioritere og vurdere prosjekt sett i lys av virksomheten, omgivelsene, situasjon og setting. Det er derfor verdt å merke seg at ledelseskompetanse er viktig faktor for å lykkes. Müller & Turner viser til at emosjonell kompetanse, EQ, er en signifikant bidragsyter til prosjektsuksess. De gikk gjennom 15 individuelle kompetanseområder, og i alle prosjekt var evnen til å være samvittighetsfull, sensitiv og å ha kommunikasjonsferdigheter signifikant korrelert til prosjektets suksess. Müller og Turner viser videre til at ulike prosjekttyper krever ulike lederskapsevner, så man skal være forsiktig med å generalisere for mye.

Endringsledelse og ledelsesinvolvering på flere nivå

En suksessfaktor som går igjen er toppledelsens engasjement i prosjektet. Nødvendigheten av støtte fra toppledelsen for at prosjekt skal lykkes støttes av forskning på prosjekteierstyring. Det er prosjekteier som både tar risiko, er den som vurderer framtidig verdi, samt også har størst interesse for de langsiktige effektene. Det er vanskelig å finne informasjon fra forskning og litteratur om hvordan toppledelses involvering skal utøves for å oppnå riktig effekt, men involveringen i seg selv har effekt i prosjekt uavhengig av industri og kultur.

Gjennomføringen av IKT-prosjekt har i stor grad blitt profesjonalisert i mange virksomheter. Erfaring viser at det oppleves fortsatt som utfordrende å finne gode løsninger på overlevering av stafettspinnen fra prosjektet til drift, samt oppfølging etter at prosjektet er formelt avsluttet. Prosjekt er ikke alltid rigget ressursmessig til å jobbe godt med planlegging og realisering av gevinster, og det er for lite kompetanse og involvering av ledere på ulike nivå på dette området. Prosjektet kan underestimere denne typen aktivitet/tiltak, det blir ikke en del av prosjektet, men lagt til linja og skal gjøres ved «dugnadsinnsats». På denne måten vises ikke ressurssetting, kostnader eller gevinster.

Endringsledelse i IKT-prosjekter defineres i prosjektveiviseren til Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) som det «å lede ansatte og organisasjonen gjennom en endringsprosess slik at virksomheten oppnår forventede resultater.» Endringsledelse handler i stor grad om det ledere sier og gjør underveis i selve endringssituasjonen. Ledere må utøve ledelse som understøtter at nye ideer faktisk blir til kollektiv praksis. Prosjektmetodikk etter beste praksis i seg selv vil ikke resultere i at de forventede gevinster blir realisert. Det må skje en endring i organisasjonen, hos medarbeidere i organisasjonen og i organisasjonens omgivelser for å kunne ta ut gevinster.

Lederansvaret er i dette bildet komplisert. Mellomledere skal levere i drift samtidig som de skal lede endringsprosesser. Gode driftsledere er ikke nødvendigvis trent i endringsprosesser, og prosjektene er ikke alltid like flinke til å involvere mellomledere underveis i prosjekt eller i planleggingen av gevinstuttak. I prosjekt benyttes ofte prosjektmedarbeidere som er gode faglige eller som har tidligere prosjektfaring, mens ledere involveres for lite. Samtidig må mellomledere ha de riktige insitamentene for å velge å prioritere prosjekt, innføring og endring. Toppledelsen må ha tydelig aksept for at en innføring kan gå ut over driften en periode, selv om det er enkelte ting man ikke kan fire på (f.eks. sikkerhet).

Hva er oppskriften?

Oppskriften på god prosjektgjennomføring og gevinstuttak er ikke ferdigdefinert. Det er heller ikke sannsynlig at det vil finnes en felles beste løsning for alle virksomheter eller alle prosjekt. Vi har imidlertid sett i denne gjennomgangen av det er en del fellesnevnerer når det gjelder hvilke kriterier vi kan måle etter, og hvilke faktorer som må være til stede for å oppnå suksess.

Det er verdt å merke seg at det er en del fellesnevnerer som erfaring viser at går igjen, og disse bør virksomheter være bevisste på i oppbygging av struktur og metodikk for prosjektgjennomføring. Toppledelsens engasjement og utøvelse av eierstyring er noe av det, men også mellomlederens viktige rolle i å realisere gevinster. Å øke en organisasjons modenhet har vist seg å korrelere høyt med prosjektsuksess. Det betyr at det holder ikke å ha metodikken beskrevet og klar, det må jobbes systematisk med etterlevelse av metodikken og kunnskapsøking i virksomheten.

IKT-prosjekt innehar mange elementer av organisasjonsutvikling og endring. Et prosjekt skal støtte opp under virksomhetens mål og visjoner, ikke ta over eller endre disse. Prosjektene må derfor ikke bli for visjonære, men ha konkrete mål som understøtter virksomhetens visjonære mål. Dette vil være viktig å ha bevissthet rundt når man skal sikre at prosjekt gjennomføres på en slik måte at man får tatt ut målbare gevinster.

For at et prosjekt skal kunne oppnå suksess må ansvaret for gevinstrealisering være tydelig og metodikken må være kjent og etterleves. Tydeligheten i ansvarsfordelingen må være forankret i toppledelsen. Denne forankringen i toppledelsen og viktigheten av god eierstyring påvirker også de aller fleste av øvrige faktorer som må være til stede for at et prosjekt skal oppnå suksess.

Referanser og inspirasjon

- Aarseth, Rolstadås og Klevs. (2015). *Lederskap i prosjekter*
Direktorat for forvaltning og IKT (DIFI). *Prosjektveiviseren.no*
- Flak, Leif Skiftenes. (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*
- Fortune, J. & White, D. (2006). *Framing of project critical success factors by a systems model.*
- Karlos A. Artto, Perttu H. Dietrich. (2007). *Strategic Business Management Through multiple projects.*
- Lereim, Jon. (2014). *Kvalitetsledelse i prosjekter.*
- Müller & Turner. (2006). *Matching the project manager's leadership style to project type*
- Müller & Turner (2009). *Leadership competency profiles of successful project managers*
- Rolstadås, Olsson, Johansen, Langlo. (2014). *Praktisk prosjektledelse – fra idé til gevinst.*
- Rolstadås, Tommelein, Schiefloe & Ballard. (2014). *Understanding project success through analysis of project management approach*
- Ward & Daniel. (2012) *Benefits management. How to increase the business value of your IT projects.*
- Zwikael. (2008). *Top management involvement in project management.*

Fordeler ved medlemskap i HR Norge:

- Del av Norge ledelse HR-nettverk
- Tilgang til medlemsområde på **www.hrnorge.no**
 - Rapporter og undersøkelser
 - Faktaark og HR-verktøy
 - Stillingsannonsering av HR-stillinger
- Bladet Personal og Ledelse
- Medlemsmøte og presentasjoner
- Medlemspris på våre aktiviteter
 - Kurs
 - Konferanser
- Bistand ved HR-faglige spørsmål; arbeidsrett, belønning, ledelse, o.a

Medlemsfordeler utvikles og revideres fortløpende.

For oppdatert og utfyllende informasjon, se
www.hrnorge.no

HR Norge

Telefon: 22 11 11 22

www.hrnorge.no

E-post: hrnorge@hrnorge.no

Besøks- og postadresse:

Jernbanetorget 2

0154 Oslo

Følg oss på:

