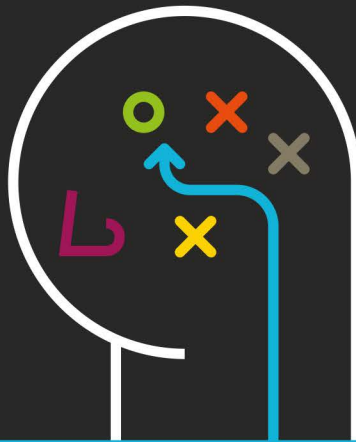


Anne Live Vaagaasar • Torgeir Skyttermoen



PROSJEKTVEILEDEREN



For deg som vil skape verdi

INNHold

KAPITTEL 1

| | |
|--|----|
| <<HURRA, JEG HAR BLITT PROSJEKTLEDER!>> | 13 |
| Du som prosjektleder | 14 |
| Prosjekter – vi ønsker suksess..... | 16 |
| Prosjekt – begreper og prosesser | 17 |
| Prosjektroret – hjelp til å navigere ditt prosjekt..... | 20 |
| Suksess og verdiskaping..... | 20 |
| Deg som prosjektleder..... | 21 |
| Prosjektteamet – hvordan gjøre hverandre gode? | 21 |
| Oppdragsgiver og andre interessenter..... | 22 |
| Styringsrammer | 22 |
| Gjennomføring | 23 |
| Usikkerhetskåndtering | 23 |
| Avslutning..... | 23 |
| Bruk av boken og hjelpefigurer | 24 |

KAPITTEL 2

| | |
|--|----|
| HVA GIR GRUNNLAG FOR SUKSESS? | 27 |
| Hva er egentlig prosjektsuksess?..... | 28 |
| Dere må jobbe etter flere suksesskriterier | 30 |
| Et vanlig dilemma | 32 |
| Suksess og tid? | 35 |
| Prosjekter er forskjellige..... | 36 |
| Prosjekttyper..... | 36 |
| Kompleksitet, unikhet, usikkerhet og tempo | 38 |
| Ulike gjennomføringsmodeller..... | 40 |
| Sekvensiell gjennomføringsstrategi..... | 40 |
| Milepælbasert gjennomføringsstrategi..... | 40 |
| Smidig gjennomføringsstrategi..... | 41 |
| Ofte kan du bruke det beste fra to verdener..... | 42 |
| Vurderinger ved valg av gjennomføringsstrategi | 44 |

KAPITTEL 3

| | |
|--|----|
| EN PROSJEKTLEDER ER EN LEDER. HVA ER DET VIKTIG Å TENKE PÅ? | 47 |
| Prosjektleder – den daglige lederen for prosjektet | 48 |
| Prosjektlederens viktigste ledelses- og styringsprosesser | 50 |
| Hvilken kompetanse trenger DU? | 51 |
| Hva skal vektlegges? | 52 |
| Hva bør du styre oppmerksomheten din etter? | 53 |
| Hvordan bør prosjektteamet settes sammen? | 55 |
| Fra gruppe til team | 58 |
| Du lykkes som prosjektleder når du gjør andre gode | 59 |
| Team, størrelse og sammensetning | 60 |

KAPITTEL 4

| | |
|---|----|
| JOBBE SAMMEN I PROSJEKT | 63 |
| Grep for å skape gode team | 64 |
| Bruk litt tid på oppstartsaktiviteter | 65 |
| Bruk teamkontrakt | 65 |
| Bruk teaming – når det ikke er tid | 66 |
| Hvordan vet du at du er på rett vei? | 68 |
| Hvordan bør du organisere prosjektteamet? | 68 |
| Gjennomføringsmodellen har betydning | 69 |
| Hvordan motivere prosjektteamet ditt? | 70 |
| Jobb med å utvikle tillit | 72 |
| Hvordan forstå prosjektteamutvikling? | 73 |
| Hvordan er relasjonen mellom prosjektet og oppdragsgiveren? | 75 |
| Koordinering | 79 |
| Bruk planer, regler og rutiner | 79 |
| Bruk objekter og representasjoner | 79 |
| Bruk roller | 80 |
| Bruk prosjektstyringsverktøy og metoder | 80 |
| Skap nærhet | 80 |
| Hva er best: formell eller uformell koordinering? | 81 |

KAPITTEL 5

| | |
|--|----|
| PROSJEKTETS STØTTESPILLERE – OG KANSKJE NOEN MOTSTANDERE? | 85 |
| Eierrollen – hovedansvarlig for prosjektet | 86 |
| Hvem utpekes som eier, og når gjøres det? | 88 |

| | |
|--|-----|
| Forankring – beslutning og ressurser | 88 |
| En aktiv eierrolle har stor verdi | 90 |
| Styringsgruppe | 90 |
| Referansegruppe | 91 |
| Prosjektråd | 92 |
| Hvilke roller er viktig for din gjennomføring? | 92 |
| Interessenter utenfor prosjektorganisasjonen | 93 |
| Interessenthåndtering – en sekstrinnsprosess | 94 |
| Identifisere interessentene | 94 |
| Analysere interessentene | 95 |
| Prioritere interessentene | 97 |
| Strategi for samhandling med interessentene | 99 |
| Vinn-vinn- og vinn-tap-strategier? | 99 |
| Planlegge og gjennomføre strategiene | 100 |
| Evaluere interessenthåndteringen | 102 |

KAPITTEL 6

| | |
|---|------------|
| KLARGJØRING OG STYRINGSRAMMER | 105 |
| Fra idé til prosjekt | 106 |
| Konseptavklaring | 107 |
| Hva med en liten pilot? | 108 |
| Ressurser – vi starter ofte med feil ressursrammer | 109 |
| Styring på flere nivåer | 110 |
| Hva er et formål, og hvordan jobbe med målsettinger? | 111 |
| Hvordan jobbe systematisk for å nå målet og for å realisere gevinster | 112 |
| Hva med prosjektmålet? | 113 |
| Tydelige prosjektmandat – en viktig betingelse | 114 |
| Få på plass de sentrale klargjøringene for å starte | 115 |
| Hva er tidsrammen – og er den fornuftig? | 115 |
| Hva er ressursrammen – og er den fornuftig? | 115 |
| Hvordan forstå kvalitetskriteriene – og bidrar de til verdiskaping? | 116 |
| Planlegging som fenomen | 117 |
| Planen er aldri sannheten | 117 |
| Gjennomføringsstrategier | 118 |
| Fasebaserte strategier | 118 |
| Smidige gjennomføringsstrategier – preget av kontinuerlig endring | 120 |
| Scrum – gjennomføringsmodell | 120 |

| | |
|---|-----|
| Kort om Kanban og Lean | 122 |
| Hvordan jobbe smidig i praksis? | 122 |
| Kan vi blande ulike gjennomføringsstrategier? | 126 |
| Valg av gjennomføringsmodell | 127 |
| Hvem beslutter, når og hvordan | 127 |
| Milepæler og beslutningspunkter | 128 |
| Hvordan lage gode milepæler? | 129 |
| Når og hvem formulerer milepæler? | 130 |
| Beslutningspunkter | 130 |
| Hva er poenget med taktisk styring? | 131 |

KAPITTEL 7

| | |
|--|------------|
| PROSJEKTGJENNOMFØRING: OPPFØLGING OG ENDRINGER I PROSJEKTET... | 135 |
| God gjennomføring krever styring og oppfølging | 136 |
| Styring | 137 |
| Husk at oppfølging er mer enn rapportering | 137 |
| Husk å være fremadrettet i oppfølgingen | 138 |
| Hva bør du følge opp? | 138 |
| Rapportering | 140 |
| Hvordan bør en oppfølgingsrapport være? | 140 |
| Grunner for endringer | 142 |
| Håndtering av endringer | 143 |
| Statusrapport og trafikklysindikatorer | 143 |
| Et skråblikk på tid | 144 |
| Hvordan kan du lage planer som gir godt grunnlag for oppfølging på detaljnivå? | 145 |
| Hvordan detaljplanlegge? | 145 |
| Prosjektnedbryting – WBS | 145 |
| Gantt-diagrammer | 146 |
| Tidfest aktivitetene i kalenderen | 147 |
| Forhandlinger, kontrakter og prosjektøkonomi | 147 |
| Relasjonell oppfølging i gjennomføring | 148 |
| Gjennomføring – møter som en del av hverdagen | 150 |

KAPITTEL 8

| | |
|--|-----|
| HVORDAN JOBBE MED USIKKERHET? | 153 |
| Hva er usikkerhet? | 154 |
| Jobb med å utnytte mulighetene | 155 |
| Jobb med å redusere usikkerhet – gjennom å fremskaffe relevant informasjon | 155 |
| Se muligheter og redusere risikoer gjennom fortolkning | 156 |
| Hvordan håndtere usikkerhet? | 156 |
| Hvilken usikkerhet er det i prosjektet? | 157 |
| Analysere usikkerhet | 159 |
| Tiltak, ansvar og oppfølging av usikkerhet | 160 |
| Usikkerhetshåndtering er mer enn teknikk – det er kultur | 162 |
| Hva med den usikkerheten vi ikke begriper? | 162 |
| Utvikling av usikkerhet i prosjektforløpet? | 163 |

KAPITTEL 9

| | |
|--|-----|
| AVSLUTNING AV PROSJEKTET OG VIDERE GEVINSTREALISERING | 167 |
| Sluttaktiviteter | 168 |
| Overlevere produktet | 169 |
| Ansvar og oppgaver | 169 |
| Sluttrapporten | 170 |
| Evaluerings av prosjektet | 171 |
| Hva er din rolle som prosjektleder knyttet til evaluering? | 173 |
| Oppløsning av teamet | 173 |
| Hva med deg som prosjektleder? | 174 |
| Realisering av gevinster | 174 |

KAPITTEL 10

| | |
|--|-----|
| HVORDAN BIDRA TIL VERDI | 177 |
| Prosjekt – en suksesshistorie? | 178 |
| Sentrale elementer for at du skal bidra til verdiskapende prosjekter | 179 |
| Alltid smidig? | 181 |
| Hvorfor bli prosjektleder? | 182 |
| Når bør du si nei til å være prosjektleder? | 184 |
| Når skal du «sette ned foten»? | 184 |
| Hvordan kan du som prosjektleder trene på, utvikle og lære | |

| | |
|--|-----|
| deg prosjektlederrollen? | 185 |
| Bør du skaffe deg en mentor? | 185 |
| Prosjektmodenhet og kompleksitet | 185 |
| Veien videre – mer i dybden..... | 188 |
| VEDLEGG – VERKTØY OG MALER | 189 |
| Mal for teamkontrakt..... | 190 |
| Mal for interessentanalyse | 192 |
| Hjelp til kommunikasjonsplan for prosjekter | 194 |
| Mal for konseptvurdering av prosjektgrunnlag..... | 196 |
| Mal for gevinstrealiseringsanalyse..... | 198 |
| Mal for prosjektmandat | 200 |
| Hjelp til møteledelse i prosjekter | 202 |
| Hjelp til usikkerhetsanalyse på milepælsnivå..... | 206 |
| Mal for sluttrapport..... | 208 |
| Hjelp til vurderinger ved prosjektavslutning | 210 |
| ETTERORD | 212 |
| LITTERATURLISTE | 213 |
| SLUTTNOTER | 215 |
| STIKKORDREGISTER | 220 |