

# Verdiskapende prosjektledelse

2. utgave

Torgeir Skyttermoen • Anne Live Vaagaasar



Forord

En guide for leseren

## **1 Prosjekter og deres betydning**

1.0 Prosjekter er fantastiske!!!

1.1 Verden er full av prosjekter og prosjektledelse

Hvorfor etableres så mange prosjekter?

1.2 Sentrale komponenter innen prosjekt

Prosjektets jerntriangel: tid – kostnad – kvalitet

Faser og sykluser

1.3 Det er mange typer prosjekter

Utviklingsprosjekt

Endringsprosjekt

Leveranseprosjekt

Arrangementsprosjekt

Sentrale kjennetegn og forskjeller mellom prosjekttypene

1.4 En moderne prosjektforståelse

Tid

Oppgave

Team

Omforming

1.5 Prosjekter kan gjennomføres på ulike måter

1.6 Prosjekt – et fag eller en profesjon?

Prosjekt som fag

Prosjekt som praksis

1.7 Ulike perspektiver på prosjekt

1.8 Bokens struktur og oppbygning

Case – Utbedring av uteareal borettslag

## 2 Verdiskaping og prosjektsuksess

2.1 Verdiskaping – det grunnleggende premisset for prosjekter

Verdiskaping – et sammensatt fenomen?

2.2 Gevinstrealisering

2.3 Bærekraft og lønnsomhet i prosjekter

Bærekraft

Bærekraftshensyn som en del av helhetlig verdiskaping

Bærekraft som mål og som ramme for prosjekter

2.4 Prosjektsuksess

Suksessfaktorer og - kriterier

Et vesentlig skille i suksesskriterier: Prosjektledelsessuksess – prosjektproduksuksess

2.5 Flerdimensjonale suksesskriterier

Prosjekteffektivitet

Resultatmål

Læring og teamutvikling

Effekt mål og verdiskaping

Innovasjon og fremtidsinnretning

Verdivurderinger avhenger av når vurderingen skjer

Suksessfaktorer avhenger av prosjektets karaktertrekk

2.6 Vurderinger og anvendelse av suksesskriterier

2.7 Resultatmål og effekt mål i prosjekter

Målstyring

Ansvar og aktører i målutforming

Gode mål

Bevegelige mål

Prosessmål

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case - Orkla og Essentials Del 1

## 3 Prosjektdefinering

3.1 Drivkrefter for endring

3.2 Hvorfor skal vi etablere et prosjekt?

Prosjekt ut fra kopling til virksomhetens strategi

Prosjekt basert på et oppfattet behov og legitimitet

Prosjekt ut fra krav eller påbud

Prosjekt på oppdrag eller anbud – for ekstern kunde

3.3 Konseptutvikling

Hvordan jobbe med konsepter?

Vurdering av konsepter

3.4 Prosjektdefinering og konsekvensvurderinger

Nytte-kost og andre lønnsomhetsvurderinger

Nåverdi

Tilbakebetalingstid

3.5 Praksiser for samskaping av verdi

3.6 Hvor klart kan prosjektet bli ved oppstart?

Meningsskaping i prosjektprosesser

3.7 Beslutningsgrunnlag – en introduksjon

Beslutningsprosesser og deres begrensninger

Beslutninger og hyklersk rasjonalitet

3.8 Hvorfor starter vi de dårligste prosjektene?

Feilslutninger og overoptimisme

Hvordan redusere sannsynligheten for oppstart av dårlige prosjekter?

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case Digitalisering i ERP

## **4 Valg av gjennomføringsstrategi og planlegging**

4.1 Gjennomføringsstrategi eller 'prosjektmodellen'

4.2 Fasebasert strategi

Fossefallsmodell

Milepælsmodell

4.3 Smidige gjennomføringsstrategier

Scrum – en mye brukt smidig gjennomføringsstrategi

4.4 Andre aktuelle metodikker

Lean

Six Sigma

Kanban

4.5 Valg av gjennomføringsstrategi

4.6 Planlegging i prosjekter

Muligheter og begrensninger i prosjekters planleggingsprosess

4.7 Milepæler og milepælsplanlegging

Resultatløp

4.8 Aktivitetsplanlegging

Prosjektnedbryting – WBS

Gantt-diagrammer

Nettverksplaner

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case – Smidighet i utviklingsprosjekt ved Kongsunda AS

## **5 Prosjektstyring – premisser og praksis**

5.1 Prosjektstyring – på flere nivåer

5.2. Eierstyring i prosjekter

Eierrollen i prosjekter

Prosjekteierrollen må være aktiv gjennom hele prosjektet

Eierrollen og beslutningsansvar

5.3 Styringsystemer

5.4 Prosjektets overordnede styringsrammer

Gevinstrealiseringsanalyse

Interessentanalyse

Prosjektmandat

Arbeidet med POST

## 5.5 Rapportering og oppfølging i prosjekter

Rapportering

Oppfølging på milepælsnivå

Oppfølging på detaljnivå

Avvik fordrer tiltak

Input-process-output-modeller for oppfølging

Helhetlig oppfølging av suksessfaktorer

## 5.6 Konkret prosjektstyring

Prosjektøkonomi og ressurser

Prosjektbudsjettet og oppfølging

Ressurser og håndtering – bruk av interne ressurser fra basisorganisasjonen

## 5.7 Kontrakter

Samhandling og samspill

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case - Konferanse ved BABUHH

# 6 Prosjektorganisering

6.1 Ekstern organisering. Tre former for organisering av grensesnittet prosjekt og basisorganisasjon

Autonome prosjekter

Avdelingsinterne prosjekter

Matriseprosjekter

Fordeler og ulemper ved matriseorganisering av prosjekter

Matriseorganisering fordrer tydelige grensesnitt mellom prosjektleder og linjeleder

Forholdet basisorganisasjon-prosjekt

## 6.2 Intern organisering

Prosjekteier – prosjektleder

Styringsgruppe

Referansegruppe

Produkteier i smidige prosjekter

Andre roller

## 6.3 Ansvarskart og oppstartsmøter

## 6.4 Situasjonsbestemt organisering

## 6.5 Koordinering

Planer og regler

Objekter og representasjoner

Roller

Rutiner

Nærhet

Uformell kommunikasjon

Møter – til nytte og frustrasjon

Møtekultur i prosjekter

6.5 Ressursallokering

6.7 Kultur

Kulturinnhold

Kulturuttrykk

6.8 Makt – formell og uformell

Maktbaser

Makt og politikk

6.8 Avsluttende refleksjoner

Øvingsoppgaver

Case – utfordringer med Tishillingsoperaen

# Ledelse i prosjekter

## 7.1 Ledelse som fenomen

Ledelsesfunksjonens ulike aspekter

## 7.2 Prosjektlederen – og det spesielle ved å lede prosjekter

Avgrenset tidsperiode, ressurser og oppgave

To ledere for en prosjektmedarbeider – en linjeleder og en prosjektleder

Å lede tverrfaglige team med mennesker som ikke har jobbet sammen tidligere

Forholdet til prosjekteier, basisorganisasjonen og interessenter

Håndtering av usikkerhet

## 7.3 Den moderne prosjektlederen leder ved å gjøre andre gode

## 7.4 Prosjektlederens roller og oppmerksomhetsområder

Prosjektlederrollen på ulike plan og retninger

Ramme inn og utforme agendaen

Informasjonsplan

Relasjonsplan

Handlingsplan

Makt og autoritet – prosjektlederens handlingsrom

## 7.5 Prosjektlederens egenskaper

Planmessighet

Omgjengelighet

Åpen for nye erfaringer

Empati

## 7.6 Prosjektlederens kompetanse

## 7.7 Prosjektlederens bidrag – et spørsmål om stil?

Transformasjonsledelse og meningsskapning

## 7.8 Hvorfor bli prosjektleder?

## 7.9 Hva bør en se etter når en skal tilsette en prosjektleder?

Valg av prosjektleder

## 7.10 Prosjektledelse: personen og prosess – noen refleksjoner

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case – Progresjonsprinsippet og «Prosjekt Digg Pro»



## 8 Teamarbeid og samhandlingsprosesser i prosjekter

8.1 Prosjektgrupper og prosjektteam

8.2 Sammensetning av prosjektteam

Teamstørrelse

8.3 Teamroller i prosjektteamet

8.4 Prosjektteamet: tillit er vesentlig

Tykk og tynn tillit i prosjektteam

8.5 Psykologisk trygghet

8.6 Hvordan forstå prosjektteamets utvikling?

Teamutviklingsfaser (FUNGO)

Midtveisvending

Teaming – om nødvendigheten av raske prosesser

8.7 Etablering og oppstart av prosjektteamet

Teamkontrakt som hjelpemiddel for å etablere effektive team

8.8 Organisering av prosjektteamet

Heterarki

8.9 Motivasjon i prosjektteam

Mål og motivasjon i prosjektteam

Mestringstro i prosjektteamet og motivasjon

Ytre og indre motiverte prosjektmedarbeidere

8.10 Prosjektteam som ikke fungerer

Gruppetenkning

Hvordan unngår vi gruppetenkning?

Konflikter i prosjektteam

8.11 Effektive prosjektteam

8.12 Virtuelle prosjektteam

Potensielle fordeler og ulemper ved virtuelt teamarbeid

8.13 Avsluttende refleksjoner

Øvingsoppgaver

Case – «Project Aristotle» ved Google – Finne den beste måten å jobbe i team

# Usikkerhet i prosjekter

## 9.1 Usikkerhet

Trusler

Trusler og muligheter

Usikkerhet og tvetydighet

Ikke kontrollere, men håndtere

## 9.2 Forståelse og klassifisering av usikkerhet

Intern og ekstern usikkerhet

Usikkerhet i estimerer

Hard og myk usikkerhet

Usikkerhet kommer an på hvem som ser og når de ser

## 9.3 Når er usikkerheten størst?

## 9.4 Håndtering av usikkerhet

Ansvar for usikkerhetshåndtering

Identifisere usikkerhet

Analysere usikkerhet

Vurdering av trusler: sannsynlighet og konsekvens

Flere hendelser kan inntreffe samtidig

Følge opp og evaluere usikkerhetshåndtering

Tiltak for å håndtere usikkerhet

## 9.5 Usikkerhet som kan begripes, og usikkerhet som ikke kan begripes

## 9.6 Hvordan skal prosjektledere handle ved usikkerhet?

Sorte svaner?

Informasjon og kommunikasjon under usikkerhet

De som lykkes godt, er responsive

## 9.7 Avsluttende kommentarer

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case – Litteraturfestivalen

## 10 Interessenter og interessenthåndtering

### 10.1 Interessenter og interesser – en introduksjon

Interessenter

Positive og negative interessenter

### 10.2 Interessenter og prosjektsuksess

### 10.3 Interessenthåndtering – et overblikk

### 10.4 Identifisere interessentene

### 10.5 Analysere interessentene

Hva slags relasjon er mulig?

Hva er viktig for interessenten?

### 10.6 Prioritere interessentene

Hvem bør prioriteres?

### 10.7 Samhandling med interessentene

Vinn-vinn og vinn-tap strategier?

Dynamisk og tilpasset interessentarbeid

Interessentarbeid i kort og langt perspektiv

### 10.8 Interessentinvolvering i ulike faser av prosjektet

Planleggingsfasen

Gjennomføringsfasen

Avslutningsfasen

### 10.9 Bevissthet om aggregeringsnivået og nyansering av samhandlingen med interessenter

### 10.10 Tillitens plass i samhandling med interessenter

### 10.11 Aktivering av interessenter

Skap gode relasjoner tidlig

Vekk slumrende interessenter

### 10.12 Forhandlinger med interessenter

Typer

Forløp

### 10.13 Avsluttende refleksjoner

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case – Essentials prosjektet og samarbeid, Orkla del 2

# Læring og innovasjon i prosjekter

11.1 Kunnskap, kompetanse og læring

11.2 Hvorfor læring i prosjekt?

11.3 Erfaringsbasert læring

Læringsfeller i prosjekter

11.4 Tilrettelegging for erfaringsbasert læring i prosjektsammenheng

Infrastruktur for erfaringsbasert læring

Sosiale relasjoner for erfaringsbasert læring

Ulike aktiviteter og prosesser for erfaringsbasert læring i og av prosjekter

11.5 Hvorfor lærer vi så lite fra prosjektene?

11.6 Profesjonalisering av prosjektbasert læring

Kunnskap: taus, eksplisitt og prosessuell

Tradisjonelle og utradisjonelle virkemidler: rapporter – historier – øvelser

Historier

10.7 Læringsklima for prosjekter

11.8 Prosjektbasert læring – et virksomhetsperspektiv: utnytting og utforskning

11.9 Innovasjon i forbindelse med prosjekter

11.10 Innovasjon som begrep og fenomen

11.11 Innovasjonsdiamanten

11.12 Ledelsens rolle for å bidra til innovasjon i prosjekter

11.13 Kreativitet og idéarbeid i prosjekter

Idéarbeid i prosjekter

Team som basis for innovasjon i prosjekter

Kreativitet og teamledelse

Kreativitet og innovasjon på individnivå

10.14 Avsluttende bemerkninger

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case- Konsulentvirksomheter og oppmerksomhet mot læring og innovasjon

## **12 Flere prosjekter gir økt kompleksitet**

### 12.1 Flere prosjekter samtidig – prosjektifisering

Porteføljestyring

Valg og håndtering av prosjekter i porteføljer

Programstyring

### 12.2 Interorganisatoriske prosjekter

### 12.3 Prosjektmodenhet

Modenhet handler om kultur

### 12.4 Organisering av innovasjon gjennom prosjekter

P-form som organisasjonsform

### 12.5 Prosjektbaronier

Prosjektbaroner

### 12.6 Prosjektkontor for koordinering og utvikling

### 12.7 Overbelastning for den enkelte medarbeider

Prosjektlederen og overbelastning

### 12.8 Prosjektkompetanse i moderne arbeidsliv

Prosjektkompetansens komponenter

Virksomheter blir bedre av å lære på ulike nivåer

Tre ulike landskap

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case- Interreg Prosjekt - Maritimt Grenseforum Skagerrak

## **13 Prosjektavslutning**

### 13.1 Årsaker til prosjektavslutning

Planlagt eller normal årsak

Grenseløs årsak

Prematur årsak

Feilprioritering

Mislykket – fiasko

Vurdering av kriterier for prosjektavslutning

### 13.2 Selve prosjektavslutningen

Sluttaktiviteter

Overlevere produktet

Evaluerer av prosjektet

Sluttrapporten

Oppløsning av prosjektorganisasjonen

### 13.3 Skape verdi

Gevinstrealisering

### 13.4 Prosjektsuksess – hva innebærer det?

Prosjekteffektivitet

Resultatmål

Læring og teamutvikling

Verdiskaping – effektmål

Innovasjon og fremtidsretting

### 13.5 Prosjektfiaskoer?

Megaprojekter og manglende planlagt måloppnåelse

### 13.6 Å være prosjektleder i en kompleks kontekst

Arbeid med etikk i prosjekter

### 13.7 Prosjekt som profesjon

Prosjekt er praksis

En tredje bølge?

### 13.7 Pasjon for prosjekter!

Oppsummering

Øvingsoppgaver

Case - Bevegelser, bærekraft og prosjekter

Referanser

Stikkordsliste

