

Innhold

Kapittel 1

| | |
|---|----|
| «Hurra, jeg er blitt prosjektleder!»..... | 11 |
| Du som prosjektleder | 12 |
| Prosjekter – vi ønsker suksess | 14 |
| Prosjekt – begreper og prosesser | 15 |
| Prosjektroret – hjelp til å navigere ditt prosjekt..... | 19 |
| Suksess og verdiskaping | 20 |
| Deg som prosjektleder | 20 |
| Prosjektteamet – å gjøre hverandre gode | 21 |
| Oppdragsgiver og andre interessenter | 21 |
| Styringsrammer | 22 |
| Gjennomføring | 22 |
| Usikkerhetshåndtering | 23 |
| Avslutning av prosjektet..... | 23 |
| Bruk av boken og hjelpefigurer | 23 |

Kapittel 2

| | |
|--|----|
| Hva gir grunnlag for suksess? | 27 |
| Hvorfor skal prosjektet opprettes? | 28 |
| Hva er egentlig prosjektsuksess? | 29 |
| Dere må jobbe etter flere suksesskriterier..... | 31 |
| Suksess og tid? | 36 |
| Prosjekter er forskjellige..... | 37 |
| Prosjekttyper..... | 38 |
| Kompleksitet, unikhhet, usikkerhet og tempo..... | 40 |
| Ulike gjennomføringsstrategier..... | 42 |
| Fasebaserte strategier | 42 |
| Fossefallsmoell..... | 43 |

| | |
|--|----|
| Milepælbasert gjennomføringsstrategi | 44 |
| Smidig gjennomføringsstrategi..... | 45 |
| Ofte kan du bruke det beste fra to verdener | 47 |
| Vurderinger ved valg av gjennomføringsstrategi | 49 |

Kapittel 3

| | |
|--|----|
| En prosjektleder er en leder. Hva er viktig å tenke på? | 53 |
| Prosjektleder – den daglige lederen for prosjektet | 54 |
| Prosjektlederens viktigste ledelses- og styringsprosesser | 55 |
| Hvilken kompetanse trenger DU? | 56 |
| Hva skal vektlegges? | 59 |
| Hva bør du styre oppmerksomheten din etter? | 60 |
| Bevisstgjøring av lederfunksjonen..... | 63 |
| Hvordan bør prosjektteamet settes sammen? | 64 |
| Teamstørrelse..... | 68 |
| Fra gruppe til team..... | 69 |
| Du lykkes som prosjektleder når du gjør andre gode..... | 69 |

Kapittel 4

| | |
|---|----|
| Jobbe sammen i prosjekt | 73 |
| Grep for å skape gode team..... | 74 |
| Bruk litt tid på oppstartsaktiviteter | 75 |
| Bruk teamkontrakt | 76 |
| Bruk <i>teaming</i> – når det ikke er tid..... | 77 |
| Hvordan vet du at du er på rett vei?..... | 79 |
| Hvordan bør du organisere prosjektteamet? | 80 |
| Gjennomføringsstrategi har betydning..... | 81 |
| Hvordan motivere prosjektteamet ditt? | 82 |
| Jobb med å utvikle tillit og psykologisk trygghet | 85 |
| Hvordan forstå prosjektteamutvikling? | 87 |
| Hvordan er relasjonen mellom prosjektet og oppdragsgiveren? | 90 |
| Koordinering..... | 95 |
| Bruk planer, regler og rutiner | 95 |
| Bruk objekter og representasjoner | 96 |
| Bruk roller | 96 |

| | |
|---|----|
| Bruk prosjektstyringsverktøy og metoder | 97 |
| Skap nærhet..... | 98 |
| Hva er best: formell eller uformell koordinering? | 99 |

Kapittel 5

Prosjektets støttespillere – og kanskje noen motstandere? 103

| | |
|---|-----|
| Eierrollen – hovedansvarlig for prosjektet..... | 104 |
| Hvem utpekes som eier, og når? | 105 |
| Forankring – beslutning og ressurser | 106 |
| En aktiv eierrolle har stor verdi! | 107 |
| Styringsgruppe..... | 108 |
| Referansegruppe..... | 109 |
| Brukerinvolvering | 111 |
| Hvilke roller er viktige for din gjennomføring? | 111 |
| Interessenter utenfor prosjektorganisasjonen | 112 |
| Interessenthåndtering – en sekstrinnsprosess | 113 |
| Identifisere interessentene..... | 114 |
| Analysere interessentene | 114 |
| Prioritere interessentene..... | 116 |
| Strategi for samhandling med interessentene | 117 |
| Vinn-vinn- og vinn-tap-strategier?..... | 119 |
| Planlegge og gjennomføre strategiene | 120 |
| Evaluere interessenthåndteringen | 123 |

Kapittel 6

Klargjøring og styringsrammer..... 125

| | |
|---|-----|
| Konseptavklaring..... | 126 |
| Prosjektkanvas – for klargjøring og tilrettelegging | 127 |
| Hva med en liten pilot?..... | 129 |
| Ressurser: Vi starter ofte med feil ressursrammer..... | 130 |
| Styring på flere nivåer..... | 133 |
| Hvordan jobbe systematisk mot å oppfylle prosjektets hensikt? 134 | |
| Hva er et effektmål, og hvordan jobbe med mål? | 134 |
| Utforming av en gevinstplan..... | 135 |
| Arbeid med utforming av mål..... | 136 |

| | |
|---|-----|
| Hva med prosjektmålet?..... | 137 |
| Prosjektmandat | 138 |
| Sentrale klargjøringer | 139 |
| Hva er tidsrammen – og er den fornuftig? | 139 |
| Hva er ressursrammen – og er den fornuftig? | 140 |
| Hvordan forstå kvalitetskriteriene – og bidrar de til verdiskaping? | 140 |
| Planlegging som fenomen..... | 140 |
| Planen er aldri sannheten..... | 142 |
| Hvem beslutter, når og hvordan..... | 143 |
| Milepæler og beslutningspunkter | 144 |
| Hvordan lage gode milepæler? | 145 |
| Når og hvem formulerer milepæler? | 146 |
| Beslutningspunkter..... | 147 |
| Hva er poenget med taktisk styring? | 148 |
| Smidige gjennomføringsstrategier | |
| – hvis du betrakter verden som ustabil..... | 149 |
| Hvordan jobbe smidig i praksis?..... | 150 |

Kapittel 7

Prosjektgjennomføring: Oppfølging og endringer i prosjektet.. 155

| | |
|---|-----|
| Gjennomføring handler mye om styring: oppfølging, rapportering og beslutning..... | 156 |
| Styring | 156 |
| Et vanlig dilemma | 157 |
| Oppfølging er mer enn rapportering | 159 |
| Fremadrettet oppfølging..... | 160 |
| Hvordan bør en oppfølgingsrapport være? | 160 |
| Følge opp på hva?..... | 162 |
| Rapportering | 163 |
| Grunner for endringer..... | 165 |
| Håndtering av endringer | 166 |
| Statusrapport og trafikklysindikatorer..... | 166 |
| Et skråblikk på tid..... | 167 |
| Hvordan kan du lage planer som gir godt grunnlag for oppfølging på detaljnivå? | 168 |
| Hvordan detaljplanlegge? | 168 |

| | |
|---|-----|
| Gantt-diagram | 169 |
| Tidfest aktivitetene i kalenderen | 171 |
| Forhandlinger, kontrakter og prosjektøkonomi..... | 171 |
| Relasjonell oppfølging i gjennomføring..... | 172 |
| Gjennomføring – møter | 174 |

Kapittel 8

| | |
|--|-----|
| Hvordan jobbe med usikkerhet? | 177 |
| Hva er usikkerhet?..... | 178 |
| Jobb med å utnytte mulighetene..... | 179 |
| Håndtere usikkerhet – gjennom å fremskaffe relevant informasjon .. | 179 |
| Håndtere usikkerhet gjennom fortolkning | 180 |
| Hovedprosesser i usikkerhetshåndtering? | 180 |
| 1. Hvilke usikkerheter er det i prosjektet? | 181 |
| 2. Analysere usikkerhet..... | 182 |
| 3. og 4. Tiltak, ansvar og oppfølging av usikkerhet..... | 184 |
| Hva med den usikkerheten vi ikke begriper? | 185 |
| Utvikling av usikkerhet i prosjektforløpet? | 186 |

Kapittel 9

| | |
|--|-----|
| Avslutning av prosjektet og videre gevinstrealisering | 191 |
| Sluttaktiviteter..... | 192 |
| Overlevere produktet | 192 |
| Ansvar og oppgaver | 193 |
| Sluttrapporten..... | 194 |
| Evaluerings av prosjektet..... | 195 |
| Evaluerings: Hva er din rolle som prosjektleder? | 197 |
| Oppløsning av teamet..... | 198 |
| Hva med deg som prosjektleder? | 199 |
| Realisering av gevinster | 199 |

Kapittel 10

| | |
|--|-----|
| Hvordan bidra til verdi | 203 |
| Prosjekt – en suksesshistorie? | 204 |
| Sentrale elementer for at du skal bidra til verdiskapende prosjekter | 204 |

| | |
|---|-----|
| Suksessfaktorer for deg som prosjektleder..... | 205 |
| Alltid smidig?..... | 207 |
| Bærekraft og digitalisering: Hva betyr det for deg som prosjektleder og for prosjektet ditt? | 207 |
| Hvorfor bli prosjektleder? | 208 |
| Når bør du si nei til å være prosjektleder? | 209 |
| Når skal du «sette ned foten»?..... | 210 |
| Hvordan kan du trene på, utvikle og lære deg prosjektlederrollen? | 211 |
| Skaffe deg en mentor? | 211 |
| Prosjektmodenhet og kompleksitet..... | 211 |
| Bærekraft og andre sentrale premisser..... | 215 |
| Bærekraft i prosjekter | 215 |
| Digitalisering..... | 216 |
| Veien videre – mer i dybden | 217 |
| Oppsummerende «tommelfingerregler» | 218 |
| Vedlegg – Verktøy og maler | 221 |
| Teamkontrakt, mal og beskrivelse | 222 |
| «Bruksanvisning for god bruk av meg selv i samarbeid og team», mal og beskrivelse | 225 |
| Prosjektkanvas, mal og beskrivelse | 227 |
| Interessentanalyse, mal og beskrivelse | 232 |
| Gevinstplan, mal og beskrivelse | 235 |
| Prosjektmandat, mal og beskrivelse..... | 237 |
| Hjelp til møteledelse i prosjekter | 239 |
| Involveringsplan, mal og beskrivelse | 243 |
| Usikkerhetsanalyse på milepælsnivå, mal og beskrivelse | 245 |
| Læringsaspekter, mal og beskrivelse | 248 |
| Sluttrapport, mal og beskrivelse..... | 251 |
| Etterord | 253 |
| Litteraturliste | 255 |
| Sluttnoter | 259 |
| Stikkord | 265 |