Verdiskapende prosjektledelse

Torgeir Skyttermoen og
Anne Live Vaagaasar

Verdiskapende prosjektledelse

2. utgave

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2021

ISBN 978-82-02-73081-9

2. utgave, 2. versjon 2023
E-utgaven baserer seg på 2. trykte utgave, 3. opplag, Cappelen Damm Akademisk 2023

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med forlaget er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Illustrasjoner: Borghild Marie Fallberg
Omslagsdesign: Borghild Marie Fallberg
Sats: Bøk Oslo AS
Elektronisk tilrettelegging: Bøk Oslo AS

www.cda.no
akademisk@cappelendamm.no

Cappelen Damm AS er sertifisert iht. FSC®, PEFC og Miljøfyrtårn.

Forord

Prosjekter trekker gjerne i andre retninger enn det man så for seg før oppstarten. Revideringen av denne boken er intet unntak fra det. Med seks år fra den første utgaven var det behov for en oppdatering innen et fagfelt som utvikler seg mye både i praksis og innen forskningslitteraturen. I denne utgaven har vi også inkludert noen nye temaer som for eksempel bærekraft og digitalisering og ikke minst ustrakt bruk av pedagogiske støttemidler. Vi opplever at boken har blitt noe annet enn det vi startet med i revideringen.

De siste årene har vi jobbet nært sammen med en av de største kapasitetene i akademia innen organisasjon, ledelse, strategi og prosjektledelse, nemlig Stewart Clegg. Det gode samarbeidet med han da vi skrev læreboken *Project Management – a Value Creation Approach* har medført endringer for denne utgaven, blant annet preges den av en mer direkte og personlig stemme. Vi håper det merkes for deg som leser.

Et bokprosjekt er som andre prosjekter, ikke en øde øy. Det er mange aktører som har vært viktige i arbeidet med denne utgaven av boken. Vi har vært heldige å få formidlet fagstoffet fra boken både i undervisning med studenter og ute i praksisfeltet. Der har vi fått mange nyttige og hyggelige tilbakemeldinger. Vi setter også stor pris på de tilbakemeldinger vi har fått fra undervisere som bruker boken, og vi har forsøkt å fange opp og ta med innspillene som har kommet.

Det er mange vi ønsker å takke for bidrag og støtte i dette arbeidet, i tillegg til de vi har nevnt i forordet til den første utgaven. Som nevnt har Stewart Clegg vært viktig, og vi er takknemlig for hans inspirasjon og bidrag i samarbeidet vårt. Videre skal Tore Aalberg takkes, som også i denne utgaven har kommet med konkrete bidrag og innspill, særlig knyttet til prosjektøkonomi. Vi setter også stor pris på Erlend Aas Guldbrandsens tilbakemeldinger til kapittel 2.

Vi håper dere som lesere også setter pris på den visuelle utformingen og de flotte figurene og illustrasjonene. De står Borghild Fallberg for. Vi retter en stor takk til henne for dette og det gode samarbeidet i prosessen. Vi vil også takke Norsk faglitterær forfatter- og oversetterforening (NFFO) for stipendet som har muliggjort denne intensive revideringsprosessen. En

takk også til Elisabeth Holmberg og resten av gjengen ved Cappelen Damm Akademisk for god og positiv støtte i prosessen og for at de har sørget for at milepælsfrister har blitt tydelige, og at vi har nådd dem.

Vi vil takke våre nærmeste også denne gangen for god støtte og forståelse for arbeidet med bokrevideringen.

Eiksmarka/Lillehammer juni 2021
Anne Live og Torgeir

Innholdsoversikt

Kapittel 1 Prosjekter og deres betydning 21
Kapittel 2 Verdiskaping og prosjektsuksess 61
Kapittel 3 Prosjektdefinering 95
Kapittel 4 Valg av gjennomføringsstrategi og planlegging 137
Kapittel 5 Prosjektstyring – premisser og praksis 177
Kapittel 6 Prosjektorganisering 225
Kapittel 7 Ledelse i prosjekter 267
Kapittel 8 Teamarbeid og samhandlingsprosesser i prosjekter 309
Kapittel 9 Usikkerhet 361
Kapittel 10 Interessenter og interessenthåndtering 405
Kapittel 11 Læring og innovasjon i prosjekter 445
Kapittel 12 Flere prosjekter gir økt kompleksitet 493
Kapittel 13 Prosjektavslutning 529

Innhold

KAPITTEL 1

Prosjekter og deres betydning 21

1.0 Prosjekter er fantastiske!!! 22
1.1 Verden er full av prosjekter og prosjektledelse 23
Hvorfor etableres så mange prosjekter? 25
1.2 Sentrale komponenter innen prosjekt 27
Prosjektets jerntriangel: tid – kostnad – kvalitet 30
Faser og sykluser 31
1.3 Det er mange typer prosjekter 33
Utviklingsprosjekt 36
Endringsprosjekt 37
Leveranseprosjekt 38
Arrangementsprosjekt 39
Sentrale kjennetegn og forskjeller mellom prosjekttypene 41
1.4 En moderne prosjektforståelse 42
Tid 44
Oppgave 47
Team 48
Omforming 49
1.5 Prosjekter kan gjennomføres på ulike måter 50
1.6 Prosjekt – et fag eller en profesjon? 51
Prosjekt som fag 51
Prosjekt som praksis 52
1.7 Ulike perspektiver på prosjekt 53
1.8 Bokens struktur og oppbygning 54
Case – Oppussing i borettslag 59

KAPITTEL 2

Verdiskaping og prosjektsuksess 61

2.1 Verdiskaping – det grunnleggende premisset for prosjekter 62
Verdiskaping – et sammensatt fenomen? 63
2.2 Gevinstrealisering 65
2.3 Bærekraft og lønnsomhet i prosjekter 69
Bærekraft 69
Bærekraftshensyn som en del av helhetlig verdiskaping 71
Bærekraft som mål og som ramme for prosjekter 72
2.4 Prosjektsuksess 74
Suksessfaktorer og -kriterier 74
Et vesentlig skille i suksesskriterier: Prosjektledelsessuksess – prosjektproduktsuksess 75
2.5 Flerdimensjonale suksesskriterier 76
Prosjekteffektivitet 78
Resultatmål 79
Læring og teamutvikling 79
Effektmål og verdiskaping 79
Innovasjon og fremtidsinnretning 80
Verdivurderinger avhenger av når vurderingen skjer 80
Suksessfaktorer avhenger av prosjektets karaktertrekk 81
2.6 Vurderinger og anvendelse av suksesskriterier 81
2.7 Resultatmål og effektmål i prosjekter 82
Målstyring 84
Ansvar og aktører i målutforming 85
Gode mål 85
Bevegelige mål 86
Prosessmål 88
Case – Orkla – Essentials Del 1 91
Oppgave 92

KAPITTEL 3

Prosjektdefinering 95

3.1 Drivkrefter for endring 96
3.2 Hvorfor skal vi etablere et prosjekt? 98

Prosjekt ut fra kopling til virksomhetens strategi 98
Prosjekt basert på et oppfattet behov og legitimitet 99
Prosjekt ut fra krav eller påbud 100
Prosjekt på oppdrag eller anbud – for ekstern kunde 101
3.3 Konseptutvikling 101
Hvordan jobbe med konsepter? 102
Vurdering av konsepter 107
3.4 Prosjektdefinering og konsekvensvurderinger 111
Nytte-kost og andre lønnsomhetsvurderinger 112
Nåverdi 114
Internrente 114
Tilbakebetalingstid 115
3.5 Praksiser for samskaping av verdi 116
3.6 Hvor klart kan prosjektet bli ved oppstart? 118
Meningsskaping i prosjektprosesser 120
3.7 Beslutningsgrunnlag – en introduksjon 121
Beslutningsprosesser og deres begrensninger 122
Beslutninger og hyklersk rasjonalitet 124
3.8 Hvorfor starter vi de dårligste prosjektene? 124
Feilslutninger og overoptimisme 125
Hvordan redusere sannsynligheten for oppstart av dårlige prosjekter? 128
Case – Digitalisering i ERP 133
Oppgave 134

KAPITTEL 4
Valg av gjennomføringsstrategi og planlegging 137
4.1 Gjennomføringsstrategi eller prosjektmodellen 139
4.2 Fasebasert strategi 140
Fossefallsmodell 140
Milepælsmodell 142
4.3 Smidige gjennomføringsstrategier 142
Scrum – en mye brukt smidig gjennomføringsstrategi 144
4.4 Andre aktuelle metodikker 150
Lean 150
Six Sigma 152
Kanban 152
4.5 Valg av gjennomføringsstrategi 154
4.6 Planlegging i prosjekter 156
Muligheter og begrensninger i prosjekters planleggingsprosess 159
4.7 Milepæler og milepælsplanlegging 161
Resultatløp 164
4.8 Aktivitetsplanlegging 166
Prosjektnedbryting – WBS 167
Gantt-diagrammer 168
Nettverksplaner 169
Case Smidighet i utviklingsprosjekt ved Kongssunda AS 173
Oppgave 175

KAPITTEL 5
Prosjektstyring - premisser og praksis 177
5.1 Prosjektstyring – på flere nivåer 178
5.2. Eierstyring i prosjekter 180
Eierrollen i prosjekter 180
Prosjekteierrollen må være aktiv gjennom hele prosjektet 181
Eierrollen og beslutningsansvar 183
5.3 Styringssystemer 184
5.4 Prosjektets overordnede styringsrammer 186
Gevinstrealiseringsanalyse 189
Interessentanalyse 190
Prosjektmandat 191
Arbeidet med POSt 193
5.5. Rapportering og oppfølging i prosjekter 194
Rapportering 195
Oppfølging på milepælsnivå 197
Oppfølging på detaljnivå 198
Avvik – fordrer tiltak 200

Input-process-output-modeller for oppfølging 201
Helhetlig oppfølging av suksessfaktorer 201
5.6 Konkret prosjektstyring 202
Prosjektøkonomi og ressurser 204
Prosjektbudsjettet og oppfølging 205
Ressurser og håndtering – bruk av interne ressurser fra basisorganisasjonen 208
5.7 Kontrakter 210
Samhandling og samspill 217
Case Konferanse ved BaBuHH 221
Spørsmål 222

KAPITTEL 6
Prosjektorganisering 225
6.1 Ekstern organisering. Tre former for organisering av grensesnittet prosjekt og basisorganisasjon 226
Autonome prosjekter 227
Avdelingsinterne prosjekter 228
Matriseprosjekter 229
Fordeler og ulemper ved matriseorganisering av prosjekter 229
Matriseorganisering fordrer tydelige grensesnitt mellom prosjektleder og linjeleder 230
Forholdet basisorganisasjon–prosjekt 232
6.2 Intern organisering 232
Prosjekteier – prosjektleder 233
Styringsgruppe 236
Referansegruppe 238
Produkteier i smidige prosjekter 240
Andre roller 241
6.3 Ansvarskart og oppstartsmøter 242
6.4 Situasjonsbestemt organisering 244
6.5 Koordinering 244
Planer og regler 245
Objekter og representasjoner 245
Roller 245
Rutiner 246
Nærhet 246
Uformell kommunikasjon 246
Møter – til nytte og frustrasjon 247
Møtekultur i prosjekter 248
6.6 Ressursallokering 250
6.7 Kultur 253
Kulturinnhold 255
Kulturuttrykk 256
6.8 Makt – formell og uformell 258
Maktbaser 259
Makt og politikk 260
6.9 Avsluttende refleksjoner 260
Case – Utfordringer med Tishillingsoperaen 263
Oppgave 265

KAPITTEL 7
Ledelse i prosjekter 267
7.1 Ledelse som fenomen 268
Ledelsesfunksjonens ulike aspekter 270
7.2 Prosjektlederen – og det spesielle ved å lede prosjekter 273
Avgrenset tidsperiode, ressurser og oppgave 274
To ledere for en prosjektmedarbeider – en linjeleder og en prosjektleder 275
Å lede tverrfaglige team med mennesker som ikke har jobbet sammen tidligere 275
Forholdet til prosjekteier, basisorganisasjonen og interessenter 275
Håndtering av usikkerhet 276
7.3 Den moderne prosjektlederen leder ved å gjøre andre gode 277
7.4 Prosjektlederens roller og oppmerksomhetsområder 279
Prosjektlederrollen på ulike områder og retninger 281
Ramme inn og utforme agendaen 282
Informasjonsområdet 282
Relasjoner 283
Handlingsområdet 284
Makt og autoritet – prosjektlederens handlingsrom 285

7.5 Prosjektlederens egenskaper 286
Planmessighet 288
Omgjengelighet 289
Åpen for nye erfaringer 289
Empati 289
7.6 Prosjektlederens kompetanse 291
7.7 Prosjektlederens bidrag – et spørsmål om stil? 292
Transformasjonsledelse og meningsskaping 293
7.8 Hvorfor bli prosjektleder? … det ser jo ut til bare å være stress! 296
7.9 Hva bør en se etter når en skal tilsette en prosjektleder? 298
Valg av prosjektleder 299
7.10 Prosjektledelse: personen og prosess – noen refleksjoner 300
Case Progresjonsprinsippet og «Prosjekt Digg Pro» 304

KAPITTEL 8

Teamarbeid og samhandlings-prosesser i prosjekter 309

8.1 Prosjektgrupper og prosjektteam 310
8.2 Sammensetning av prosjektteam 312
Teamstørrelse 315
8.3 Teamroller i prosjektteamet 316
8.4 Prosjektteamet: tillit er vesentlig 318
Tykk og tynn tillit i prosjektteam 320
8.5 Psykologisk trygghet 321
8.6 Hvordan forstå prosjektteamets utvikling? 323
Teamutviklingsfaser (FUNGO) 323
Midtveisvending 325
Teaming – om nødvendigheten av raske prosesser 325
8.7 Etablering og oppstart av prosjektteamet 327
Teamkontrakt som hjelpemiddel for å etablere effektive team 329
8.8 Organisering av prosjektteamet 331
Heterarki 333
8.9 Motivasjon i prosjektteam 333
Mål og motivasjon i prosjektteam 335
Mestringstro i prosjektteamet og motivasjon 336
Ytre og indre motiverte prosjektmedarbeidere 337
8.10 Prosjektgrupper som ikke fungerer 338
Gruppetenkning 338
Hvordan unngår vi gruppetenkning? 340
Konflikter i prosjektteam 343
8.11 Effektive prosjektteam 347
8.12 Virtuelle prosjektteam 350
Potensielle fordeler og ulemper ved virtuelt teamarbeid 351
8.13 Avsluttende refleksjoner 353
Case – Project Aristotle ved Google – Finne den beste måten å jobbe i team på 356
Resultat og oppfølging av prosjektet 358
Spørsmål 358

KAPITTEL 9

Usikkerhet 361

9.1 Usikkerhet 362
Trusler 362
Trusler og muligheter 364
Usikkerhet og tvetydighet 365
Ikke kontrollere, men håndtere 365
9.2 Forståelse og klassifisering av usikkerhet 367
Intern og ekstern usikkerhet 367
Usikkerhet i estimater 370
Hard og myk usikkerhet 370
Usikkerhet kommer an på hvem som ser og når de ser 371
9.3 Når er usikkerheten størst? 374
9.4 Håndtering av usikkerhet 376
Ansvaret for usikkerhetshåndtering 377
Identifisere usikkerhet 378
Analysere usikkerhet 380
Vurdering av trusler: sannsynlighet og konsekvens 381
Flere hendelser kan inntreffe samtidig 383

Følge opp og evaluere usikkerhetshåndtering 384
Tiltak for å håndtere usikkerhet 386
9.5 Usikkerhet som kan begripes, og usikkerhet som ikke kan begripes 388
9.6 Hvordan skal prosjektledere handle ved usikkerhet? 392
Sorte svaner? 395
Informasjon og kommunikasjon under usikkerhet 396
De som lykkes godt, er responsive 398
9.7 Avsluttende kommentarer 398
Case Litteraturfestivalen 402
Oppgave 402

KAPITTEL 10

Interessenter og interessenthåndtering 405

10.1 Interessenter og interesser – en introduksjon 406
Interessenter 406
Positive og negative interessenter 407
10.2 Interessenter og prosjektsuksess 407
10.3 Interessenthåndtering – et overblikk 409
10.4 Identifisere interessentene 410
10.5 Analysere interessentene 413
Hva slags relasjon er mulig? 413
Hva er viktig for interessenten? 415
10.6 Prioritere interessentene 417
Hvem bør prioriteres? 419
10.7 Samhandling med interessentene 420
Vinn-vinn- og vinn-tap-strategier? 422
Dynamisk og tilpasset interessentarbeid 423
Interessentarbeid i kort og langt perspektiv 425
10.8 Interessentinvolvering i ulike faser av prosjektet 427
Konseptfasen 427
Planleggingsfasen 427
Gjennomføringsfasen 428
Avslutningsfasen 429
10.9 Bevissthet om aggregeringsnivået og nyansering av samhandlingen med interessenter 430
10.10 Tillitens plass i samhandling med interessenter 431
10.11 Aktivering av interessenter 434
Skap gode relasjoner tidlig 434
Vekk slumrende interessenter 434
10.12 Forhandlinger med interessenter 435
Typer 436
Forløp 436
10.13 Avsluttende refleksjoner 437
Case – Essentials-prosjektet og samarbeid 441
Oppgave: 442

KAPITTEL 11

Læring og innovasjon i prosjekter 445

11.1 Kunnskap, kompetanse og læring 446
11.2 Hvorfor læring i prosjekt? 448
11.3 Erfaringsbasert læring 450
Læringsfeller i prosjekter 451
11.4 Tilrettelegging for erfaringsbasert læring i prosjektsammenheng 452
Infrastruktur for erfaringsbasert læring 453
Sosiale relasjoner for erfaringsbasert læring 455
Ulike aktiviteter og prosesser for erfarings-basert læring i og av prosjekter 458
11.5 Hvorfor lærer vi så lite fra prosjektene? 459
11.6 Profesjonalisering av prosjektbasert læring 460
Kunnskap: taus, eksplisitt og prosessuell 461
Tradisjonelle og utradisjonelle virkemidler: rapporter – historier – øvelser 463
Rapporter 464
Historier 465
Simulering/rundebordsdialoger 467
11.7 Læringsklima for prosjekter 469
11.8 Prosjektbasert læring – et virksomhets-perspektiv: utnytting og utforsking 470

11.9 Innovasjon i forbindelse med prosjekter 473
11.10 Innovasjonsdiamanten 475
11.11 Ledelsens rolle for å bidra til innovasjon i prosjekter 480
11.12 Kreativitet og idéarbeid i prosjekter 482
Idéarbeid i prosjekter 483
Kreativitet og innovasjon i team 484
Kreativitet og innovasjon på individnivå 486
11.13 Avsluttende refleksjoner 487
Case – Konsulentvirksomheter og oppmerksomhet på læring og innovasjon 490

KAPITTEL 12
Flere prosjekter gir økt kompleksitet 493
12.1 Flere prosjekter samtidig – prosjektifisering 494
Porteføljestyring 495
Valg og håndtering av prosjekter i porteføljer 496
Programstyring 497
12.2 Interorganisatoriske prosjekter 499
12.3 Prosjektmodenhet 502
Modenhet handler om kultur 505
12.4 Organisering av innovasjon gjennom prosjekter 506
Virksomheters organisatoriske innretning 506
P-form som organisasjonsform 508
12.5 Prosjektbaronier 509
Prosjektbaroner 509
12.6 Prosjektkontor for koordinering og utvikling 513
12.7 Overbelastning for den enkelte medarbeider 514
Prosjektlederen og overbelastning 517
12.8 Prosjektkompetanse i moderne arbeidsliv 518
Prosjektkompetansens komponenter 519
Virksomheter blir bedre av å lære på ulike nivåer 519
Tre ulike landskap 522
Case – Interreg-prosjekt – Maritimt grenseforum Skagerrak 526
Oppgave 527

KAPITTEL 13
Prosjektavslutning 529
13.1 Årsaker til prosjektavslutning 530
Planlagt eller normal årsak 530
Grenseløs årsak 531
Prematur årsak 533
Feilprioritering 533
Mislykket – fiasko 533
Vurdering av kriterier for prosjektavslutning 534
13.2 Selve prosjektavslutningen 535
Sluttaktiviteter 536
Overlevere produktet 536
Evaluering av prosjektet 536
Sluttrapporten 538
Oppløsning av prosjektorganisasjonen 540
13.3 Skape verdi 540
Gevinstrealisering 540
13.4 Prosjektsuksess – hva innebærer det? 541
Prosjekteffektivitet 542
Resultatmål 543
Læring og teamutvikling 544
Verdiskaping – effektmål 545
Innovasjon og fremtidsretting 545
13.5 Prosjektfiaskoer? 546
Megaprosjekter og manglende planlagt måloppnåelse 546
13.6 Å være prosjektleder i en kompleks kontekst 550
Arbeid med etikk i prosjekter 552
13.7 Prosjekt som profesjon 555
Prosjekt er praksis 557
En tredje bølge? 558
13.8 Pasjon for prosjekter! 559
Case – Bevegelser, bærekraft og prosjekter 562

Litteratur 565
Stikkord 617

Figuroversikt

Figur 1.1 Noen eksempler på kostnadsoverskridelser av prosjekter 25
Figur 1.3 Prosjektets gang med ulike faser 29
Figur 1.2 Forholdet mellom oppdragsgiver og prosjekt 29
Figur 1.4 Prosjektets jerntriangel 30
Figur 1.5 Prosjektets livssyklus 32
Figur 1.6 Prosjektets livssyklus med ulike bølger av innsatsfaktorer 33
Figur 1.7 Produkt og prosess 35
Figur 1.8 Kategorisering av prosjekttyper 35
Figur 1.9 TOTO. Fire kjennetegn ved prosjekter: Tid, Oppgave, Team og Omforming 44
Figur 1.10 Tidsdimensjon – lineær prosjektmodell 45
Figur 1.11 Tidsdimensjon – sykliske prosesser 45
Figur 1.12 Ulike gjennomføringsstrategier 50
Figur 2.1 Skape, kapre og levere verdi 63
Figur 2.2 Hoveddimensjoner for prosjektsuksess fra et verdiskapingsperspektiv 78
Figur 2.3 Sammenhengen prosjekt, resultatmål og effektmål 82
Figur 2.4 Prosjekters mål og eventuelle sideeffekter 83
Figur 3.1 Drivkrefter for endring på ulike nivåer 96
Figur 3.2 Prosjekt som et ledd i virksomhetens strategi 99
Figur 3.3 Alternativer for hvordan konsepter kan håndteres 102
Figur 3.4 Sentrale elementer ved Design thinking 105
Figur 3.5 Åpne og lukke deler i idéprosesser 106
Figur 3.6 Leavitts diamant. 107
Figur 3.7 Tredelt bunnlinje: sosialt, miljømessig og finansielt 113
Figur 3.8 Nåverdiformel 114
Figur 3.9 Modell for samhandling for å sikre verdiutbytte 117
Figur 3.10 Prosjekter ut fra klarhet omkring mål og metode 118
Figur 3.11 Momentliste for klargjøring av prosjekters utgangsposisjon 130
Figur 4.1 Fossefallsmodell 140
Figur 4.2 Eksempel på fossefallsmodell ved gjennomføring av prosjekt 141
Figur 4.3 Milepælsmodell 142
Figur 4.4 Smidig gjennomføring 142
Figur 4.5 Scrum-prosessens sentrale elementer 147
Figur 4.6 Arbeid med en Kanbantavle 153
Figur 4.7 Valg av gjennomføringsstrategi ut fra grad av klarhet 154
Figur 4.8 Momenter ved valg av gjennomføringsstrategi 155
Figur 4.9 Kombinasjon av gjennomføringsstrategier 155
Figur 4.10 Planlegging som prosess 157
Figur 4.11 Eksempel på milepæl og presisering for en kunstutstilling 163
Figur 4.12 Visualisering av en milepælsplan 163
Figur 4.13 Milepælsløp/resultatløp 164
Figur 4.14 Resultatløp i et husbyggingsprosjekt 165
Figur 4.15 Eksempel på prosjektarbeid med bruk av Gantt-diagram 168
Figur 4.16 To aktivitetsnettverksmodeller: AOA og AON nettverk 170
Figur 5.1 Styringsnivåer i prosjekter 179
Figur 5.2 Modell til Prosjektveiviseren 185
Figur 5.3 Visualisering av målhierarki 187
Figur 5.4 POSt og dens hovedkomponenter 189
Figur 5.5 Strategisk nivå. Oversikt over sentrale momenter 202
Figur 5.6 Taktisk nivå. Oversikt over sentrale momenter 203

Figur 5.7 Operativt nivå. Oversikt over sentrale elementer 203
Figur 5.8 Eksempel på et prosjektbudsjett for innføring av nye saksbehandlingsprosedyrer i en kommune 206
Figur 5.9 Kontraktstyper med ulik grad av integrasjon mellom partene 212
Figur 6.1 Tre former for prosjekters organisatoriske tilknytning til basisorganisasjonen 226
Figur 6.2 Eksempel på ansvarskart på milepælsnivå, med bruk av RACI-tilnærming 243
Figur 6.3 Momenter til forberedelse for gode prosjektmøter 250
Figur 6.4 Visualisering av kulturmåling 258
Figur 7.1 Ledelsesfunksjonens ulike aspekter 271
Figur 7.2 Ledelse som kunst, vitenskap og håndverk 272
Figur 7.3 Spesielle forhold for en prosjektleder 274
Figur 7.4 Prosjektlederens kompass 279
Figur 7.5 Transaksjons- og transformasjonsledelses innflytelse på måloppnåelse i prosjekter 294
Figur 7.6 Den ideelle prosjektleder 298
Figur 7.7 Sentrale momenter knyttet til progresjonsprinsippet 305
Figur 8.1 Former for tillit i prosjektteam 320
Figur 8.2 Teamutvikling i faser 324
Figur 8.3 Midtveisvending 325
Figur 8.4 Temaer for teamkontrakt 330
Figur 8.5 Illustrasjon av linje og lengde 342
Figur 8.6 Seks betingelser som muliggjør effektivt teamarbeid. 349
Figur 8.7 Sentrale betingelser for godt teamarbeid ved Google 358
Figur 9.1 VUCA – Elementer og mulig tilnærming 366
Figur 9.2 Stadier for usikkerhetsarbeid 373
Figur 9.3 Prosjektplanleggingens dilemma 374
Figur 9.4 En visualisering av de fire stegene. 376
Figur 9.5 Usikkerhetsindikator med vurdering av sannsynlighet og konsekvens 380
Figur 9.6 Muligheter og konsekvenser 382
Figur 9.7 Tornadodiagram som tar med trusler og muligheter for mange dimensjoner samtidig 383
Figur 9.8 Statusrapport for prosjekt om utbygging 384
Figur 9.9 Flytdiagram ved variasjon 389
Figur 9.10 Beslutningstre ved identifiserbar usikkerhet 390
Figur 9.11 Utviklende beslutningstre ved uidentifiserbar usikkerhet 391
Figur 9.12 Iterativt beslutningstre ved kaotisk usikkerhet 392
Figur 10.1 Håndtering av interessenter i seks trinn 410
Figur 10.2 Avisoverskrift med et annet perspektiv 411
Figur 10.3 Kategorisering av interessenttype ut fra påvirkningskraft og interesse av samarbeid 414
Figur 10.4 Klassifisering av interessenter 418
Figur 10.5 Interessentmatrise ut fra interessentkategori 419
Figur 10.6 Samarbeids- og konfliktorienterte strategier 422
Figur 10.7 Visualisering av MoSCoW 425
Figur 11.1 Den erfaringsbaserte læringssirkelen 451
Figur 11.2 Enkeltkrets- og dobbeltkretslæring 453
Figur 11.3 Oppsummering av prosesser og elementer som inngår i infrastruktur for erfaringsbasert læring 455
Figur 11.4 Oversikt over hindre for læring fra prosjekter 460
Figur 11.5 Eksplisitt og taus kunnskap 461
Figur 11.6 Visualisering av taus og eksplisitt kunnskap 461
Figur 11.7 Utforskning og utnytting (exploration and exploitation) 470
Figur 11.8 Læringsprosess i tre trinn 472
Figur 11.9 Innovasjon og prosjekt 473
Figur 11.10 Elementer ved begrepet innovasjon 473
Figur 11.11 Innovasjonsdiamanten i prosjekter 477
Figur 11.12 Innovasjonsdiamant i en fusjonsprosess 480
Figur 11.13 Seks paradokser ved styring av innovasjon i organisasjoner 481

Figur 11.14 Tre nøkkelaktiviteter for vellykket innovasjon 482
Figur 11.15 Ti ulike kvaliteter for kollektivt idéarbeid: 484
Figur 12.1 Prosjektprogrammer, portefølje og enkeltprosjekter 495
Figur 12.2 Konsekvenser av manglende strategisk porteføljestyring 496
Figur 12.3 Prosjektmodenhetstrapp 5 trinn 504
Figur 12.4 Tre kategorier for prosjektorganisering 507
Figur 12.5 Tre varianter av prosjektbaronier 510
Figur 12.6 Virksomhetens tre strategiske kompetansefelter 518
Figur 12.7 L-form 522
Figur 12.8 T-form 523
Figur 12.9 Trappeform 523
Figur 13.1 Årsaker til prosjektavslutning 530
Figur 13.2 Vurderinger knyttet til prosjektavslutning 534
Figur 13.3 Momenter ved prosjektavslutning 535
Figur 13.4 Etikk i prosjekter på flere nivåer 550
Figur 13.5 FNs bærekraftsmål 562

Tabelloversikt

Tabell 1.1 Kategorisering av ulike prosjekttyper, inspirert av Söderlund 2005: 64 42
Tabell 4.1 Om roller i scrum 145
Tabell 4.2 Detaljplanlegging. Eksempel på arbeidspakke for en milepæl 167
Tabell 4.3 Ulike inndelinger av prosjektnivåer ved WBS, med hensikt og tidshorisont 167
Tabell 5.1 Ulike avvikstyper, hva de viser, og hvordan de beregnes 199
Tabell 6.1 Noen oppsummerte potensielle fordeler og ulemper med ulik organisatorisk tilknytning 231
Tabell 6.2 Styringsgruppens mulige arbeidsområder 237
Tabell 6.3 Ulike kategorier møtesaker 247
Tabell 7.1 Lederskap – styring og ledelse, kjennetegn 269
Tabell 7.2 Kompetanseområder og egenskaper kategorisert etter prosjekttype 299
Tabell 7.3 Belbins teamroller 317
Tabell 8.2. Tykk og tynn tillit i prosjekter 321
Tabell 8.3 Beskrivelse av teamutviklingsfaser 324
Tabell 8.4 Grunnlag for at teaming skal kunne fungere godt 327
Tabell 8.5 Ulike typer av prosjektteam organisering 332
Tabell 4.3 Ulike typer av team i prosess, avhengig av ansvar og behov for synkron samhandling (basert på Hackman & Wageman 2005). 352
Tabell 9.1 Oversikt over typisk usikkerhet i faser 379
Tabell 9.2 Sannsynlighets- og konsekvensskala 381
Tabell 9.3 Usikkerhetshåndtering 381
Tabell 9.4 Prosjektledelse og håndtering av trusler 393
Tabell 9.5 Usikkerhetstrekk ved prosjektet og oppmerksomhetsområder 395
Tabell 10.1 Forklaring av MoSCoW analyse 425
Tabell 11.1 Muligheter og potensiell risiko ved dimensjonene 478
Tabell 12.1 Noen kjennetegn ved virksomheter med P-form og M-form 508
Tabell 12.2. Prosjektkompetansens elementer. Strategisk kompetanseintegrasjon og kunnskapsintegrasjon i prosjekt. 520
Tabell 12.3 Prosjekt-til-prosjekt-læring 521
Tabell 13.1 Avslutning av prosjekter – vurdering og evaluering 548

En guide til deg som leser

I denne boken legger vi til rette for at du som leser kan tilegne deg grundig kunnskap innen prosjektledelse. Det gjør vi ved å presentere et bredt faglig innhold kombinert med en rekke pedagogiske hjelpemidler som kan støtte deg i læringsprosessen.

Vi ønsker å gi en bred og generell forståelse av prosjektledelse, og derfor har vi inkludert et mangfold av eksempler på ulike typer av prosjekter og fra til dels svært ulike bransjer. Det er viktig for oss å ha med prosjekter med ulik størrelse og kompleksitet og med ulike gjennomføringsstrategier (fra smidig til fossefall). Vi har lagt til grunn oppdatert forskningslitteratur. Hvis du ønsker å gå mer i dybden på noen temaer, kan du se på kildehenvisningene vi har brukt, eller litteraturanbefalingene i slutten av kapitlene.

For å tydeliggjøre hvilke temaer som er særlig sentrale, og hvordan de henger sammen, starter hvert kapittel med en gjennomgående modell (med noen stikkord uthevet). Samtlige kapitler starter med læringsmål og avsluttes med *oppsummering* og *øvingsoppgaver*. Du vil gjennom alle kapitlene også finne *definisjoner* og *begrepsavklaringer* i margen.

Gjennomgående vil du i alle kapitlene finne fire støttemidler. Markert i bokser med ikoner finner du «Faglig fordypning», «I praksis» og «Hva vil du gjøre – refleksjon».



Faglig fordypning utdyper faglige fenomener. Hensikten er økt forståelse. For de fleste av fenomenene finner du henvisninger til videre faglitteratur å fordype deg i.



I praksis kan være både forslag til maler og tips til fremgangsmåte, eller det kan være eksempler fra hvordan noe gjøres i praksis i prosjekter. I noen av kapitlene finner du også utdrag fra intervjuer hvor personer bidrar med innsikt fra praksisfeltet knyttet til avgrensede temaer.



Hva vil du gjøre – refleksjon løfter frem temaer, praktiske og teoretiske, hvor du skal stoppe litt opp og vurdere. Enten gjennom eksempler som er presentert, eller som mer åpne spørsmål.

I slutten av hvert kapittel har vi en litt større ***caseoppgave*** som du kan jobbe med for å få en bedre innsikt i aktuelle tema fra kapitlet. Det er både reelle case og fiktive, men virkelighetsnære prosjekter. For mange av casene får du en form for faglig konsulentrolle, hvor du skal komme med begrunnede faglige råd og anbefalinger.

Vi håper at alle disse ulike ressursene vi nå har pekt på, kombinert med selve teksten og en rikholdig figur-, illustrasjons- og tabellbruk, vil hjelpe deg i læringsprosessen. Mange av de nevnte ressursene er tilgjengelig på nettsiden verdiskapendeprosjektledelse.no. På denne nettsiden finner du også en rekke andre ressurser tilgjengelig i form av podcaster, eksempler, oppgaver og annet.

Lykke til med læringsprosjektet!

- Prosjekt som fenomen
- Bruk av prosjekter
- Sentrale komponenter
- Prosjekttyper
- Jerntriangelet
- TOTO – Tid, Oppgave, Team, Omforming
- Moderne prosjektforståelse
- Prosjekt som fag og praksis

Behov

Konsept-avklaring

Effekt-realisering

Gjennomføring



1

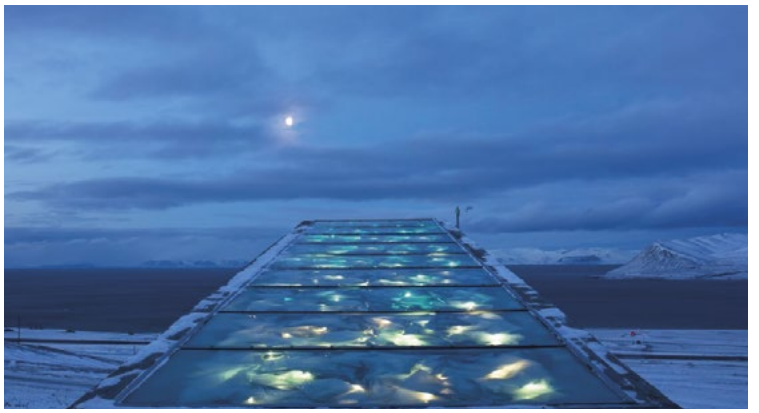
Prosjekter og deres betydning

Læringsmål

Etter å ha lest dette kapitlet skal du:

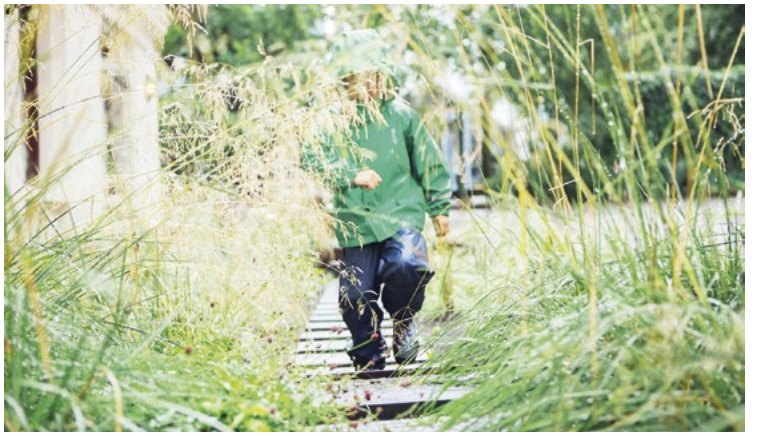
1 kjenne til vesentlige begreper innenfor prosjektfeltet
2 kjenne til hva som karakteriserer et prosjekt – TOTO
3 kjenne til sentrale prosesser i prosjekter
4 kjenne til ulike typer prosjekter
5 kjenne til at prosjekter etableres med verdiskaping som hensikt

1.0 Prosjekter er fantastiske!!!



Svalbard globale frøhvelv, Longyearbyen. Foto: Statsbygg/Trond Isaksen

1300 kilometer nord for polarsirkelen, langt nede i en kald og tør fjellhall i permafrosten, ligger verdens største sikkerhetslager for frø, nemlig Frøhvelvet. Siden dette hvelvet ble åpnet i 2008, har det kommet kasser med frø hit, fra jordbær- og melonfrø til gress- og havrefrø. Land over hele kloden har sendt frø hit som en del av en felles-global dugnad for å bevare den store genetiske variasjonen innen verdens matplanter. Slik fungerer Frøhvelvet som en global forsikring for matforsyningen til kommende generasjoner. Hver eneste frøprøve har potensial til å være til stor nytte for bønder og forskere. Så der ligger de da side om side, disse frøene fra nasjoner som til daglig er bitre fiender eller gode allierte; som Kina, Canada, Myanmar, Island, Nigeria, Syria og mange, mange flere.



Deichmans gate. Foto: Asplan Viak/Åse Holte

Det er 6. juni i 2019, og du er på vei til høyskolen – har tatt på deg en ny bukse som du synes er skikkelig fin. Det regner, men du tenker at litt vann på buksa går fint. Det tørker fort. Det viser seg å være snakk om mer enn litt vann, for det er styrtregn og flomkaos i Oslo. Klimaendringene skaper utfordringer med styrtregn og overflatevann særlig i byer hvor det er tett dekke på marka. På det meste var det mer enn 70 cm vann i veibanene; biler måtte dyttes, gangveier ble til elever, og strømmen forsvant. Samtidig var Oslo kommune i ferd med å ruste opp Deichmans gate. De bestemte seg for å stille nye krav til åpen gatevannshåndtering. Vanligvis er det lukket. Dette var et pilotprosjekt. Resultatet ble at de rustet opp og erstattet asfalt med 16 store bed for å drenere vannet. Området gikk fra asfalt til grønn oase, barna fikk tryggere skolevei med grønne opplevelser, grunnvannsstanden ble jevnere, og dermed reduserte man faren for at treflåtene som bygningene rundt er fundamentert på, råtner. Jammen er det ikke rimeligere å drifte åpen håndtering av overflatevann enn lukket håndtering. Tenk hvor mange gater i verden som kunne bli grønne oaser …



AV1 - lesing.
Foto: Estera K. Johnsrud.

Tenk å være 11 år, ligge i en sykeseng og være veldig syk av kreft og samtidig klø etter å leke og spille fotball med de andre i klasse 5A på Eiksbakken skole. Du vet du ikke kan det. Ikke orker du det heller. Det føles veldig urettferdig! Men tenk om du i hvert fall kunne kikke litt på hva de andre holder på med, og delta litt sånn på avstand. Du kan faktisk det gjennom AV1. Det er helseroboten som kan være til stede i klassen – som deg – når du ligger i sengen. Den lille rakkeren som kan følge undervisningen i klasserommet og leken i friminuttene. For at det skal skje, må mange samarbeide. Etter at ideen ble fanget, måtte konsept utvikles, og man måtte finne frem til aktører som ville sponse produksjonen av et antall roboter. Da robotene var klare, kunne de tas i bruk når man hadde sørget for stabil og god internett-tilkopling, retningslinjer, kunnskaper og gode holdninger knyttet til bruk av roboten på skolen og ved de andre institusjonene som var involvert. Altså, AV1 er en liten krabat med et stort potensial som kan realiseres når mange interessenter spiller sammen. Bare i Europa er det om lag 500 000 langtidssyke barn som kan nyttiggjøre seg denne roboten og le litt oftere sammen med venner selv om de ikke kan være fysisk med i leken.

1.1 Verden er full av prosjekter og prosjektledelse

De tre eksemplene over viser at verden er full av eventyrlige prosjekter som skaper resultater som igjen gjør verden til et litt bedre sted å være for noen eller for mange. Hele poenget med prosjekter er at de skal skape resultater som fyller et behov. Prosjekter kan fungere som fantastiske verktøy for å løse store samfunnsutfordringer knyttet til for eksempel klima, miljø, helse og



utdanning og for å løse hverdagsutfordringer som å skaffe seg en ny garasje, trene seg opp til å løpe en maraton, arrangerer en 30-årsdag, en seilregatta eller en studentuke ved et universitet.

Tenk på en hvilken som helst stor og liten utfordring du vil være med på å løse. Sannsynligheten for at arbeidet mot en slik løsning innebærer å jobbe i prosjekt, er svært stor. Ser vi på tvers av arbeidslivet, bruker ansatte i gjennomsnitt 35 prosent av tiden sin i prosjekt, og andelen er stadig økende (Wald mfl. 2016). Dette gjør at den vestlige økonomien ofte betegnes som en prosjektbasert økonomi, og vi snakker om at vi har hele næringer som er prosjektbaserte. Det er næringer hvor virksomheter realiserer sin strategi og driver sin verdiskaping gjennom å arbeide i prosjekt. De spenner vidt fra kultur (teater og konsertarrangører) til bygg, anlegg og eiendomsbransjen. Innenfor prosjektbaserte næringer er det mange medarbeidere som bruker nesten all tiden sin i prosjekter, og ofte bruker flertallet av dem som bidrar til virksomhetens omsetning, all sin tid i prosjekter. Tenk for eksempel på Nye Veier, som holder på med massive veiprosjekter. I inneværende 20-årsperiode skal Nye Veier bygge vei for omkring 210 milliarder kroner. De har en såkalt slank linjeorganisasjon med ca. 170 ansatte i linjen. Resten skapes i prosjektene.

Mange prosjekter går veldig bra og gir ønskede effekter, men dessverre går mange prosjekter også veldig dårlig. De er fiaskoer i form av at det tar mye lengre tid å ferdigstille dem enn planlagt, og de koster mye mer penger. I fig. 1.1 ser du seks kjente prosjekter som alle har hatt kostnadsoverskridelser på 100 prosent.

PROJECT	COST OVERRUN (%)
Boston's artery/tunnel project	196
Humber bridge, UK	175
Boston-Washington-New York rail, USA	130
Great Belt rail tunnel, Denmark	110
A6 Motorway Chapel-en-le-Frith/Whaley bypass, UK	100
Shinkansen Joetsu rail line, Japan	100

Figur 1.1 Noen eksempler på kostnadsoverskridelser av prosjekter

Mange ganger mislykkes prosjekter med å skape resultater som er av en slik karakter og kvalitet at de passer dem som skal bruke og drifte dem for fremtiden.

Typiske feilskjær i tilknytning til prosjekter: Overambisiøse planer for hva man skal få til og innenfor hvilke tidsrammer, for dårlig avklaring av hva oppdraget er, hva som er egnet konsept, og hvordan foreslåtte prosjektresultater samstemmer med behovene til dem som skal ta i bruk prosjektleveransene. Et annet er uavklarte roller og grensesnitt mellom sentrale aktører og manglende styringssystem.

Til tross for at man også i betydelig grad ikke oppnår det som er ønsket eller intendert i et prosjekt, brukes denne arbeidsformen i stadig større grad. Da kan det være fristende å spørre:

Hvorfor etableres så mange prosjekter?

Det finnes det flere svar på, men grunnleggende sett er det fordi det ellers er utfordrende eller umulig å løse den oppgaven man ønsker å løse innenfor en gitt virksomhets eksisterende organisasjonsstrukturer. Prosjekter er midlertidige organisasjoner som opprettes for å eksistere bare en begrenset periode. Ved å opprette prosjekter får man en mulighet til å lage en ny organisasjon – for en stund – som trekker på ressurser på tvers av virksomheten.

Aftenposten

Milliardsprekk for flere Oslo-prosjekter

Oslos nye reservevannforsyning blir 5 milliarder dyrere enn man trodde. Også Tøyenbadet får budsjettsprekk – og blir forsinket med ett år.



Rapporten som felte Nav-direktøren: Konsulentselskap: Navs IKT-modernisering sprekker med minst 1,6 milliarder

Selv en nedskalert utgave av moderniseringen av Navs IKT-systemer vil bli 1,6 milliarder kroner dyrere enn antatt, mener konsulentselskapet Metier.

Dagsavisen Nyheter • Debatt • Kultur • Pluss logg inn MENY

SE NYHETER FRA Rogalands Avis Oslo Demokraten Fremtiden Moss Dagblad Bli abonnent!

Historisk byggeskandale

Ikke siden stortingsbygningen ble åpnet i 1866 er «Huset på Løvebakken» blitt rystet av en tilsvarende skandale.

Kostnadene for Akson kan komme opp i 22 milliarder



Milliardsprekk på InterCity-prosjekt: Ny kostnadsramme på 17,9 milliarder ligger 70 prosent over den gamle

Bompengeprosjekt i grøfta - kan koste bilistene flere hundre millioner kroner

Billigere bompasseringer og kortere levetid for bomringene skulle bli resultatet av IT-prosjektet «Grindgut». I stedet endte det med total fiasko og en mulig millionregning til bilistene.



KRITIKK: Den nye riksrevisoren Per Kristian Foss legger i dag fram sin første årsrapport, hvor pengebruken på samferdsel får sterk kritikk. Foto:Helge Mikalsen,VG

Slakter kjøretøyregister etter milliardregning

Også i Norge er avisene fulle av overskrifter om skandaløse prosjekter. Men hvorfor går det så dårlig i så mange prosjekter?

I prosjektteam kan medarbeidere jobbe sammen på tvers av fag, avdelinger og organisasjoner, noe som øker evnen til å skape sammensatte resultater og løse store og komplekse oppdrag. At man på denne måten kan benytte menneskene i organisasjonen og den kompetansen de besitter, mer fleksibelt, gjør at mange virksomheter i økende grad etablerer prosjekter for å realisere strategier og øke sin konkurransekraft, legitimitet og posisjon. Prosjekter betegnes som «organisasjoners ekvivalent til en one-night stand» og som en «organisasjonsform uten slakk eller tidsreserver» (Meyerson 1996). Det gjør noe med mennesker og prosesser i og rundt prosjekter, som er utrolig spennende!

Siden det investeres enormt med ressurser og oppmerksomhet i prosjekter, er det helt sentralt å forstå hva slags verktøy prosjekter er, når det er hensiktsmessig å etablere prosjekter, og hvordan vi kan avgjøre hvilke prosjekter vi skal starte og ikke. Det er like sentralt å vite hvordan vi skal gjennomføre prosjekter på en effektiv måte, og ikke minst hvordan vi kan realisere de effektene vi ønsker skal materialiseres seg fra prosjektene våre.

Vi skal her gi dere verktøy, metodikker og teorier for å forstå og håndtere sentrale prosjektprosesser. Vi kombinerer en *forskningsbasert tilnærming* med en mer praktikerorientert tilnærming, «beste praksiser», og gir konkrete forslag til utforming, oppstart, gjennomføring og avslutning av forskjellige typer prosjekter. Om du ikke forstår at råd om hvordan prosjekter for eksempel kan planlegges, alltid må nyanseres og brukes på reflektert vis i det prosjektet du står i, har rådene liten verdi. De må tilpasses akkurat de kjennetegnene ditt prosjekt har, og de omgivelsene det inngår i.

1.2 Sentrale komponenter innen prosjekt

Prosjekter etableres for å produsere noen ganske veldefinerte resultater som *noen* har et behov for. Hvilke resultater som skal skapes, spesifiseres med utgangspunkt i et behov hos den parten som initierer prosjektet og representerer prosjektets oppdragsgiver. Når prosjektet har produsert de spesifiserte resultatene, legges det ned. Da skal prosjektets resultater implementeres hos oppdragsgiver slik at denne kan realisere de effektene vedkommende så for seg ved oppstart av prosjektet, og få en verdiskaping. Med *verdi* menes her både økonomiske verdier og prosesser og produkter som er verdifulle i betydningen meningsfulle, engasjerende eller nyttige.

På de neste to sidene finner du en kortfattet og forenklet fremstilling av sentrale begreper og prosesser knyttet til prosjektgjennomføring.

Vesentlige begreper og elementer ved prosjektledelse

Prosjekt

Et **prosjekt** er en midlertidig organisasjon som innenfor begrensede tids- og ressursrammer skal gjennomføre en engangsoppgave som skal skape merverdi for oppdragsgiver. I løpet av sin levetid skaper prosjektet leveranser.

Leveranse/prosjektleveranse/resultater: Samlebegrep for å beskrive det prosjektet skal utføre, det vil si det oppdragsgiver har bestilt. Representerer prosjektets samlede sluttprodukt.

Hvorfor prosjekt?

Prosjekt blir valgt som arbeids- og organisasjonsform der det er et behov som søkes dekket, og der oppgaven er av en slik art at virksomhetens eksisterende organisasjonsstruktur ikke er egnet til å løse den. Årsaken kan være at oppgaven innebærer innovasjon eller krever tverrfaglig arbeid eller særlig oppmerksomhet.

Verdiskaping og effekter

Verdiskaping, gevinstrealisering, formålsrealisering, formål, effekter og effektmål er tilnærmet sammenfallende begreper. Alle har tilknytning til det som er hensikten med prosjektet, og er til syvende og sist årsaken til at prosjektet opprettes og gjennomføres. Prosjekter opprettes og gjennomføres for å realisere bestemte effekter.

Sentrale aktører

Oppdragsgiver er den som har meldt behovet og initiert prosjektet. Ofte er dette en organisasjon. Det er vanlig at oppdragsgiver også er den som i første rekke blir berørt og skal nyte godt av prosjektets effekter: verdiskapingen.

Prosjekteieren er den som ivaretar oppdragsgivers ansvar og interesserer tilknyttet prosjektet. Vedkommende skal følge opp og legge til rette for at prosjektet lykkes, gjennom å tilføre nødvendig oppmerksomhet, avklaringer og ressurser.

Prosjektlederen er den personen som er prosjektets daglige leder og er ansvarlig for å gjennomføre prosjektet innenfor gitte rammer.

Prosjektteamet er de personene som skal jobbe sammen om å skape leveransene.

Interessenter er aktører som påvirker eller blir påvirket av prosjektets gjennomføring eller dets leveranse.

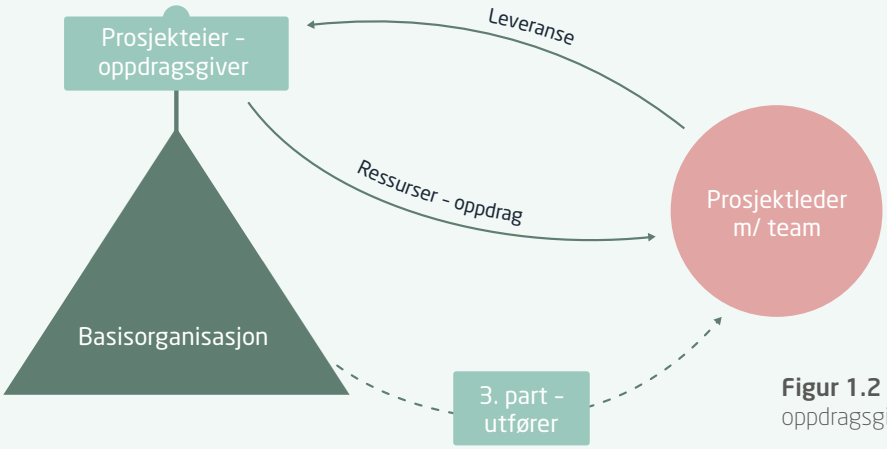
Organisering

Forholdet mellom prosjekteier (oppdragsgiver) og prosjektleder (prosjektorganisasjonen) er det mest sentrale. Ulike prosjekter vil ha ulike organer og ulike involverte. Dersom det er et oppdragsprosjekt hvor utfører er en tredjepart, vil det også påvirke sammensetningen.[1] Figur 1.2 illustrerer dette.

Prosjektets gang

Selv om det naturligvis er betydelige variasjoner mellom prosjekter, følger de som oftest mer eller mindre tradisjonelle faser og fremgangsmåter. Prosjekter starter med et behov som tydeliggjøres, så utformes rammene for prosjektgjennomføringen. Deretter arbeides det med organisering og planlegging av prosjektet. Selve gjennomføringen starter når de overordnede planene er etablert. Her gjøres selve arbeidet i prosjektet innenfor angitte kriterier som omfang, tid og ressurser. Oppfølging og korrigeringer av aktiviteter og kurs er en viktig del av gjennomføringen. Prosjektet avsluttes når alle leveransene er overlevert til oppdragsgiveren, som skal sørge

1 Oppdragsprosjekter er slett ikke uvanlige. Da vil du lede et prosjekt hvor du på vegne av en oppdragsgiver skal løse en oppgave. Det vil ha implikasjoner for både relasjonen til prosjekteier og en rekke andre forhold. Eksempler på et oppdragsprosjekt er et reklameoppdrag, arkitektoppdrag eller lederutviklingsprogram hvor en organisasjon henter inn ressurser og personer utenfra for å gjennomføre programmet. I figuren benyttes også begrepet basisorganisasjon. Det brukes videre utover i boken og er den permanente organisasjonen (prosjektets «anker») og vil som oftest være den organisasjonen som prosjektets leveranse primært er rettet mot. Skal det f.eks. innføres et nytt IT-system i en virksomhet, vil virksomheten være identisk med begrepet *basisorganisasjon*.



Figur 1.2 Forholdet mellom oppdragsgiver og prosjekt



Figur 1.3 Prosjektets gang med ulike faser

for å ta dem i bruk. Fasene er ofte overlappende, og aktivitetene kan gjentas flere ganger etter hvert som innsikten i prosjektet øker, for eksempel at man replanlegger prosjektet når det har pågått en stund.

Andre gjennomgående sentrale hovedprosesser
Sentrale prosesser som må ivaretas gjennom hele prosjektet:

Samarbeid med prosjekteier. Det er prosjekteier som er hovedansvarlig for prosjektet, at det styres i henhold til rammene som er fastsatt, og at det skaper de leveransene som oppdragsgiver ønsker seg. Prosjektleder og prosjekteier må være omforent om hva prosjektet skal skape, og om rammene for prosjektgjennomføring.

Prosjektstyring. Verktøy og prosesser som anvendes for å gjennomføre enkeltprosjekter og dermed oppnå ønskede gevinster, ut fra ressursene man har tilgjengelig. Prosesser for planlegging og oppfølging er sentrale.

Gjennomføringsstrategi. Måten prosjektet blir strukturert og gjennomført på. Bidrar til veiledning og retning på gjennomføringen. Henholdsvis smidig, milepælsbasert og fasebasert strategi er tre hovedmodeller. Begreper som modell, måte og form brukes også for gjennomføring i tillegg til strategi.

Håndtering av interessenter. For å sikre verdiskaping er det mange som må tas hensyn til gjennom involvering og ofte også gjennom ansvarliggjøring. Det er svært viktig å jobbe aktivt med interessenthåndtering gjennom hele prosjektet.

Usikkerhetshåndtering. Det er alltid usikkerhet i prosjekter fordi det er noe unikt som skal gjøres. Usikkerhet kan innebære både risiko (trusler) og muligheter for prosjektet. Hensiktsmessig håndtering av usikkerhet gjøres best på proaktivt vis.

Læring og endring. Nettopp fordi usikkerhet er sentralt og nye momenter skal utforskes, er kontinuerlige tilpasninger en del av din hverdag som prosjektleder.

Teamutvikling. Arbeid i prosjekter foregår i all hovedsak gjennom teamarbeid. Da legges det vekt på at teamet skal utvikles og fungere best mulig, noe som blant annet gjøres gjennom psykologisk trygghet og at alle får utnyttet sin kompetanse effektivt.