

eStudie.no – presenterer:

Prosjektledelse & prosjektstyring

Skrevet av: Kjetil Sander © April 2020



Forord

Denne boken er bygger på artikkelserien «Prosjektledelse» og vil lære deg hvordan du gjennomfører et prosjekt fra A til Å, og hvordan du forvalter ulike prosjektprogram og prosjekt porteføljer.

Boken krever ingen forhåndskunnskaper innen prosjektledelse.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
INNHOLDSFORTEGNELSE	3
1 KORT OM PROSJEKTER	12
1.1 HVA ER ET PROSJEKT?	12
1.2 DE "FIRE T-ER"	12
1.3 PROSJEKTARBEID	13
1.4 KLASSISKE KJENNETEGN VED ET PROSJEKT	13
1.5 ET PROSJEKT KAN DELES OPP I ULIKE DELPROSJEKT	14
1.6 ENKELT PROSJEKT ELLER PROGRAM?	14
1.7 PROSJEKT - PROGRAM - PORTEFØLJE	14
1.8 NÅR BØR PROSJEKT IKKE BRUKES SOM ARBEIDSFORM?	15
1.9 FORDELER VED PROSJEKT SOM ARBEIDSFORM	15
1.10 PROSJEKTTYPER	15
1.11 PROSJEKTORGANISASJON OG PROSJEKTROLLER	16
1.12 PROSJEKTPLANLEGGING OG STYRING	16
1.13 PROSJEKTETS FORMÅL	16
1.14 MÅ SKAPE EN INNOVASJON	16
1.15 KREVER AT DET OPPSTÅR EN ENDRING	17
1.16 PROSJEKTTREKANTEN (JERNTRERKANTEN)	18
1.16.1 Tid - Kostnad - Kvalitet	18
1.17 JERNTRERKANTEN (PROSJEKTTREKANTEN)	18
1.17.1 Når er et prosjekt i "balanse"?	20
1.17.2 Prioriteringstrekanter	20
2 PROSJEKTMODELLER	21
2.1 HVA ER EN PROSJEKTMODELL?	21
2.2 TRADISJONELLE PROSJEKTFØLJESMODELLER	21
2.3 FOSSEFALLSMETODEN	21
2.4 DEN KLASSISKE FASEMODELLEN	23
2.4.1 Tre prosjektfaser	24
2.4.2 Sander sin fasemodell	25
2.4.2.1 Målsettingsfasen	26
2.4.2.2 Oppstartsfasen	27
2.4.2.3 Planleggingsfasen	27
2.4.2.4 Gjennomføringsfasen	28
2.4.2.5 Avslutningsfasen	28
2.4.2.6 Gevinstrealisering	28
2.5 AGILE METODER	29
2.5.1 Det agile manifestet	29
2.5.2 Scrum	30
2.5.2.1 Hovedroller	30
2.5.2.2 Begrepsdefinisjoner	30
2.5.2.3 Roadmap	31
2.6 FREMDRIFTSMODELL	33
3 PROSJEKTETS LIVSSYKLUS	34
3.1 FIRE PROSJEKTFASER	34
3.1.1 Oppstartsfase	34
3.1.2 Planleggingsfase	35
3.1.3 Gjennomføringsfasen	36
3.1.4 Avslutningsfase	36

3.1.5	Ressursmodell	37
3.2	OPPSTARTSFASEN	37
3.2.1	Prosjektmandat.....	38
3.2.2	Prosjektorganisasjon.....	38
3.2.3	Behovs identifisering og avklaring	38
3.2.4	Interessenter	39
3.2.5	Prosjekt mål	39
3.2.6	Kravspesifikasjoner	40
3.2.7	Oppgaver.....	40
3.2.8	Ansvarsfordeling	40
3.2.9	Oppsummering.....	40
3.3	PLANLEGGINGSFASEN	41
3.3.1	Oppsummering.....	43
3.4	GJENNOMFØRINGSFASEN	43
3.4.1	Oppstartsmøte	44
3.4.2	Statusmøter	44
3.4.3	Målinger.....	44
3.4.4	Statusrapporter.....	45
3.4.5	Styringskultur	45
3.4.6	Oppfølging	46
3.4.7	Analyse og korrektive tiltak.....	47
3.4.8	Korrelasjon	47
3.4.9	Endringer.....	47
3.4.10	Konfigurasjonsstyring.....	48
3.4.11	Oppsummering.....	48
3.5	AVSLUTNINGSFASEN	49
3.5.1	Før prosjektet kan avsluttes.....	49
3.5.2	Utfordringer	49
3.5.3	Gevinstrealiseringsplan.....	50
3.5.4	Sluttrapport.....	50
3.5.5	Evaluerer av prosjektet.....	51
3.5.6	Lukke	52
3.5.7	Etteranalyse skjema.....	53
3.5.8	Oppsummering.....	53
4	PROSJEKTROLLER.....	54
4.1	PROSJEKTEIER	57
4.1.1	Hva er en prosjekteier?	57
4.1.2	Hvem er prosjekteier?	57
4.1.3	Perspektiver og kompetansebehov	57
4.1.4	Hvilket oppgaver og ansvar har prosjekteier?	58
4.1.5	Gevinstansvarlig.....	59
4.1.6	Markedsføring.....	59
4.1.7	Suksessfaktorer	59
4.2	STYRINGSGRUPPE (PROSJEKTSTYRE)	60
4.2.1	Hva er en styringsgruppe?	60
4.2.2	Når trenger et prosjekt en styringsgruppe	60
4.2.3	Perspektiver og kompetansebehov	61
4.2.4	Sammensetning av styringsgruppen	61
4.2.5	Styremøter	61
4.2.6	Sakspapirer.....	62
4.2.7	Beslutninger	62
4.2.8	Kommunikasjon og samhandling.....	62
4.3	REFERANSEGRUPPE.....	63
4.4	PROSJEKTLEDER	64

4.4.1	Definisjon: Prosjektleder	64
4.4.2	Hva er en prosjektleder?	64
4.4.3	Prosjektlederens lederegenskaper	65
4.4.4	4 lederskapformer innen prosjektledelse	66
4.4.5	Prosjektlederens kompass.....	66
4.4.6	Prosjektleders ansvarsområder.....	66
4.4.7	Prosjektstyring	67
4.4.8	Prosjektstyring gjennom situasjonsbestemt ledelse	67
4.4.9	Suksessfaktorer for god prosjektledelse.....	68
4.5	PROSJEKTTEAM	69
4.5.1	Hva er et team?.....	69
4.5.2	Hva forventes av prosjektmedarbeiderne?	69
4.5.3	Små team gir bedre resultat enn store team	69
4.5.4	Sette sammen prosjektteamet (prosjektgruppen)	70
4.5.5	Kjennetegn ved effektive team	70
4.5.5.1	Høye kvalitettekniske ferdigheter (kompetanse og erfaringer)	71
4.5.5.2	Politisk sensitivitet	71
4.5.5.3	Sterk fokus på problemløsning og beslutningstaking	71
4.5.5.4	Sterk mål orientering	71
4.5.5.5	Høy selvtillit	72
4.5.5.6	Gode samarbeidsevner	72
4.5.5.7	Høye ambisjoner	73
4.5.5.8	Høyt energinivå.....	73
4.5.6	Teambygging	73
4.5.7	Organisasjonens prosjektkultur	74
4.5.8	Motivasjon	75
4.5.9	Prosjektmodenhet.....	75
5	PROSJEKTORGANISASJON OG PROSJEKTORGANISERING.....	76
5.1	HVA ER EN PROSJEKTORGANISASJON?.....	76
5.2	ROLLER I PROSJEKTET	76
5.3	ORGANISASJONSFORM FOR PROSJEKTER.....	76
5.4	TRE ORGANISASJONSSTRUKTURER FOR PROSJEKTER	77
5.5	AVDELINGSINTERN STRUKTUR	77
5.6	MATRISESTRUKTUR.....	78
5.6.1	Functional matrix	79
5.6.2	Balansert matrise	80
5.6.3	Project matrix.....	80
5.7	SELVSTENDIG STRUKTUR	80
5.8	IKKE GLEM DEN UFORMELLE GRUPPESTRUKTUREN	81
5.9	VIRTUELLE ORGANISASJONSTYPER	81
5.9.1	Virtuell prosjektorganisasjon	81
5.9.2	Selvstendige virtuelle enheter	82
5.10	ORGANISERING AV GRUPPER OG TEAM	83
5.10.1	Definisjon >> Gruppeledelse	83
5.10.2	Gruppestrukturen avgjør gruppens effektivitet.....	83
5.10.3	Gruppe konfigurasjoner i en formell struktur.....	84
5.10.3.1	Struktur med en sjef	84
5.10.3.2	Struktur med mellomledere.....	85
5.10.3.3	Enkelt hierarki	85
5.10.3.4	Sirkelnettverk	86
5.10.3.5	Stjernenettverk	86
5.10.4	Når vet jeg at gruppen er effektiv ?	87
5.10.5	Fremmende og hemmende faktorer	89
5.10.5.1	Fremmende faktorer.....	89
5.10.5.2	Hemmende faktorer	89
5.11	FEM TEAMUTVIKLINGSFASER.....	90

5.11.1	1. Forming	90
5.11.2	2. Storming	90
5.11.3	3. Norming.....	90
5.11.4	4. Performing.....	91
5.11.5	5. Adjourning.....	91
5.12	FLERKULTURELLE TEAM.....	91
5.12.1	Flerkulturelle team er mer effektive	91
5.12.2	Oppgaverelatert utvelgelse.....	91
5.12.3	Kommunikasjon.....	92
5.12.4	Erkjennelse av forskjeller.....	92
5.12.5	En visjon eller overordnet mål.....	92
5.12.6	Likeverdig maktforhold	92
5.12.7	Gjensidig respekt.....	92
5.12.8	Tilbakemelding	93
5.13	MENNESKENE SOM RESSURS I PROSJEKTET.....	93
5.13.1	Bemanning ved prosjekter med varierende behov.....	93
5.13.2	Kartlegging av ressursbelastningen	94
5.13.3	Belastningsutjevning	94
6	PROSJEKTPLANLEGGING	96
6.1	PROSJEKTMÅLET ER UTGANGSPUNKTET	97
6.2	PLANLEGGINGENS FORMÅL.....	97
6.3	OPPSTARTSFASEN	97
6.4	PLANLEGGINGSFASEN	98
6.5	IKKE PLANLEGG FOR DETALJERT.....	98
6.6	PLANLEGGINGSPROSESS.....	99
6.7	PROSJEKTNEDBRYTNING (WBS : WORK BREAKDOWN STRUCTURE)	99
6.7.1	Grov strukturering.....	100
6.7.2	Fin strukturering.....	100
6.8	SLUTTRESULTATER (PRODUKTER)	100
6.9	PROSJEKTORGANISASJON	101
6.10	INFORMASJON	101
6.11	PROSJEKTDOKUMENTASJON	102
6.11.1	Planleggingsfasens dokumenter	102
6.11.2	To typer prosjektdokumentasjon	102
6.11.2.1	Fag dokumentasjon.....	102
6.11.2.2	Administrativ dokumentasjon.....	102
6.11.3	Prosjektmandat.....	103
6.11.4	Prosjektplan.....	103
6.11.5	Faseplan og milepælplan.....	104
6.11.6	Detaljplan	104
6.11.7	Statusrapport	105
6.11.8	Erfaringslogg	105
6.11.9	Sluttrapport.....	105
6.11.10	Gevinstrealiseringsplan	105
6.12	PROSJEKTFORSLAG OG PROSJEKTBEGRUNNELSE	106
6.12.1	Hva er et prosjektforslag?	106
6.12.2	Prosjektbegrunnelse.....	106
6.12.3	Faseplan	107
6.12.4	Prosjektforslaget og prosjektbegrunnelseens innhold	107
6.12.5	Vurdering av prosjektforslag.....	108
6.13	PROSJEKTMANDAT.....	108
6.13.1	Hva er et prosjektmandat?.....	108
6.13.2	Formål med prosjektmandatet.....	108
6.13.3	Hvem utarbeider prosjektmandatet?.....	108
6.13.4	Når utarbeides prosjektmandatet?.....	108

6.13.5	<i>Hvem mottar prosjektmandatet?</i>	109
6.13.6	<i>Hva må inngå i et prosjektmandat?</i>	109
6.13.6.1	Prosjektnavn	109
6.13.6.2	Oppdragsgiver (prosjekteier)	109
6.13.6.3	Bakgrunn for prosjektet	109
6.13.6.4	Formål og mål	109
6.13.6.5	Arbeidsomfang og krav til løsninger	110
6.13.6.6	Rammebetingelser	110
6.14	PROSJEKTMÅL.....	111
6.14.1	<i>Tre typer prosjektmål</i>	111
6.14.2	<i>Effektmål (Hvorfor?)</i>	112
6.14.3	<i>Resultatmål - resultatet av prosjektet</i>	113
6.14.4	<i>Prosessmål – mål knyttet til selve gjennomføringen</i>	113
6.14.5	<i>SMART mål</i>	113
6.14.6	<i>Endrede mål</i>	114
6.15	PROSJEKTSTRATEGI	115
6.15.1	<i>Hva er en prosjektstrategi ?</i>	115
6.15.2	<i>Prosjektstrategiens innhold</i>	115
6.15.2.1	Hensikt, krav og hovedkonsept.....	116
6.15.2.2	Rammebetingelser	116
6.15.2.3	Enkeltprosjekt eller program	116
6.15.2.4	Kritiske suksessfaktorer	116
6.15.2.5	Grensesnitt.....	116
6.15.2.6	Prosjektorganisasjon.....	117
6.15.2.7	Fase- og milepæl plan	117
6.15.2.8	Strategi for styring av usikkerhet	117
6.15.2.9	Gjennomføringsstrategi	117
6.15.2.10	Kontraktsstrategi.....	118
6.15.2.11	Implementeringsstrategi.....	118
6.15.2.12	Gevinstrealisering	119
6.15.3	<i>Prosjektplan</i>	119
6.16	KONSEPT OG KONSEPTTEST.....	119
6.16.1	<i>Hva er et konsept?</i>	119
6.16.2	<i>Konseptutvikling</i>	120
6.16.3	<i>Behov - mål - effekt</i>	120
6.16.4	<i>Konseptet må dekke reelle behov</i>	121
6.16.5	<i>New concept development model</i>	122
6.16.5.1	Indre del (Drivkraften)	122
6.16.5.2	Midtre del (ideprosessen).....	122
6.16.5.3	Ytre del (markedssystemets påvirkning)	123
6.16.5.4	Bruk av modellen	123
6.16.6	<i>Konsepttest</i>	123
6.16.6.1	Lag en beskrivelse av konseptet.....	124
6.16.6.2	Bestem testgruppen (utvalget)	124
6.16.6.3	Bestem responssituasjonen.	124
6.16.6.4	Bestem spørsmålrekkefølgen.....	125
6.16.6.5	Prøveintervju	125
6.16.6.6	Datainnhenting.	125
6.16.6.7	Dataanalyse og rapportering	125
6.17	GEVINSTOVERSIKT OG GEVINSTREALISERINGSPLAN	126
6.17.1	<i>Gevinstoversikt</i>	126
6.17.2	<i>Eksempel på gevinstoversikt for et prosjekt om elektronisk flyttemelding</i>	126
6.17.3	<i>Gevinstkart</i>	127
6.17.4	<i>Gevinstrealiseringsplan</i>	128
6.17.5	<i>Gevinstrealiseringsplanens innhold</i>	129
6.17.6	<i>Hvordan utarbeide gevinstrealiseringsplanen?</i>	130
6.17.7	<i>Nullpunktsmålinger</i>	131
6.17.7.1	Hvordan gjennomføre nullpunktsmåling ved bruk av indikator?.....	131

6.17.8	Dokumentasjon	132
6.18	MILEPÆLMETODEN (MILEPÆLSPLANLEGGING)	132
6.18.1	Resultatløp	133
6.18.2	Hvordan formulere gode milepæler	134
6.18.3	Hvordan bygge opp en god milepælsplan	134
6.19	PROSJEKTNEDBRYTNING (WBS : WORK BREAKDOWN STRUCTURE)	134
6.19.1	Hva er prosjektnedbryting (Work Breakdown Structure)?	134
6.19.1.1	Grov strukturering	135
6.19.1.2	Fin strukturering	135
6.19.1.3	Arbeidspakke	136
6.19.2	Fremgangsmåter for hierarkisk nedbryting	136
6.19.3	Aktivitetsoppdeling	137
6.19.3.1	Kontinuitet	137
6.19.3.2	Ansvarsområde	137
6.19.3.3	Detaljeringsgrad	137
6.19.3.4	Beskrivelse	138
6.19.4	Hvordan lager en arbeidsstruktur?	138
6.19.4.1	1. Start med et blankt ark eller og post-it-lapper	138
6.19.4.2	2. Tenk på hvilke leveranser delprosjektene består av	138
6.19.4.3	3. Ansvar for planlegging og gjennomføring av en aktivitet skal ligge hos en person	138
6.19.4.4	4. Alle bokser på alle nivå bør få en unik identitet	138
6.19.4.5	5. Beskriv innholdet i aktivitetene	139
6.19.4.6	6. Kvalitetskrav, også kalt akseptanskriterier, er viktig	139
6.19.4.7	7. Lag et dokument for oppsummering	139
6.20	RESSURSPLANLEGGING	139
6.20.1	Hvorfor trenger vi ressursplanlegging?	139
6.20.2	Hvilke ressurser trenger et prosjekt?	140
6.20.3	Ressursplanlegging ved tidsbegrenset prosjekt	141
6.21	FREMDRIFTSPLAN	142
6.21.1	Fremdriftsplanens formål	142
6.21.2	Forbedringspotensiale	142
6.21.3	Break down eller build up	142
6.21.4	Hvordan lage en fremdriftsplan ?	143
6.21.5	Gantt-diagram	143
6.21.5.1	Fordeler	143
6.21.5.2	Ulemper	144
6.21.5.3	Nytten av Gantt-diagrammer	144
6.21.5.4	Hvordan lage et Gantt-diagram?	145
6.21.6	Critical Path Method (Kritisk nettverk)	145
6.21.6.1	Slakk (total slakk)	146
6.21.6.2	Kritisk vei	146
6.21.6.3	Avhengigheter	146
6.21.6.4	Aktiviteter	147
6.21.6.5	Prosjektet varighet	147
6.21.6.6	Nettverksplanlegging	149
6.22	KOSTNADSPANLEGGING	151
6.22.1	Estimerings prosesser	151
6.22.2	Estimeringsteknikker	152
6.22.3	CBS – kostnadsnedbrytning	152
6.22.4	Direkte – og indirekte kostnader	153
6.23	PROSJEKTPLAN	155
6.23.1	Formål	155
6.23.2	Hoveddeler	155
6.23.3	Bakgrunn og formål	156
6.23.4	Prosjekt mål	156
6.23.5	Rammer og avgrensning	156
6.23.6	Prosjektorganisasjon	157
6.23.7	Prosjektoppfølgning	157

6.23.8	Målgrupper, interessenter og kommunikasjonsstrategi	157
6.23.9	Risikovurdering	158
6.23.10	Gjennomføring	158
6.23.11	Økonomi	158
6.23.12	Kontrakter og avtaler	158
7	PROSJEKTSTYRING	160
7.1	HVA ER PROSJEKTSTYRING?	160
7.2	STYRINGSOPPGAVER	160
7.3	STYRINGSNIVÅER	161
7.4	STYRINGSSLØYFEN	161
7.5	STYRINGSFAKTORER	162
7.6	STYRINGSFORMER	163
7.7	MÅLRETTET PROSJEKTSTYRING (MRPS).....	163
7.8	ANSVARSKART	164
7.9	STYRINGSDDOKUMENT	165
7.9.1	Formål	165
7.9.2	Bruksområder.....	166
7.9.3	Innhold	166
7.9.4	Språk	166
7.9.5	Må holdes oppdatert.....	167
7.10	S-KURVER - INTEGRERT KTR-STYRING.....	167
7.10.1	Kostnadsavvik.....	167
7.10.2	Budsjettavvik.....	168
7.10.3	Fremdriftsavvik.....	168
7.10.4	Produktivitetsindeks.....	168
7.10.5	Fremdriftsindeks.....	168
7.10.6	Estimate at Completion - EAC.....	168
7.10.7	Reduksjon av prosjekttiden	169
8	GJENNOMFØRING	171
8.1	PROSJEKTOPPFØLGING	171
8.1.1	Hva er prosjektoppfølgning?.....	171
8.1.2	Hva er formålet med prosjektoppfølgning?.....	172
8.1.3	Formell og uformell prosjektoppfølgning.....	172
8.1.4	Hva skal prosjektoppfølgning gi svar på?	173
8.1.5	Avvik og tiltak/aktiviteter	173
8.1.6	Styringsdokumenter og statusrapport	174
8.1.7	Prosjektstyring	174
8.2	STYRINGSPARAMETRE.....	175
8.2.1	Tid - fremdriftsplan	175
8.2.2	Omfang (volum).....	175
8.2.3	Kvalitet.....	176
8.2.4	Kostnader - Prosjektregnskap	176
8.2.5	Resultat og gevinster	176
8.3	PROSJEKTEVALUERING.....	177
8.3.1	Hva er prosjektevaluering?	177
8.3.2	Formål og når bruke prosjektevaluering?.....	177
8.3.3	Evalueringen gjøres før, under og/eller etter at prosjektet eller tiltakene er utført.....	178
8.3.3.1	Forhåndsevaluering	178
8.3.3.2	Underveisevaluering	178
8.3.3.3	Etterevaluering	179
8.3.4	Evalueringemetoder.....	179
8.3.5	Evalueringsspørsmål og analysetyper.....	179
8.3.5.1	Tiltaksanalyse.....	180
8.3.5.2	Effektanalyse.....	180

8.3.5.3	Årsaksanalyse.....	180
8.3.5.4	Prosessanalyse.....	180
8.3.5.5	Måloppfyllelsesanalyse.....	180
8.3.5.6	Effektivitetsanalyse.....	181
8.3.6	Avslutning av evalueringen.....	181
8.3.7	Noen etiske spilleregler.....	181
8.4	PROSJEKTRAPPORTERING.....	182
8.4.1	Hva er prosjektrapport?.....	182
8.4.2	Hvor ofte skal det rapporteres?.....	182
8.4.3	Innhold og omfang.....	182
8.4.4	Nødvendige prosjektrapporter.....	183
8.4.5	Krav til prosjektrapportene.....	183
8.5	STATUSRAPPORT.....	184
8.5.1	Aktivitetens ferdiggrad.....	184
8.5.2	Aktivitetens ressursbruk.....	184
8.5.3	Anslått gjenstående ressursbruk.....	185
8.5.4	Anslått gjenstående varighet.....	185
8.5.5	Prosjektstatus.....	185
8.5.5.1	Kostnader.....	185
8.5.5.2	Fremdrift.....	186
8.5.5.3	Kvalitet.....	187
8.5.5.4	Omfang.....	188
8.5.5.5	Usikkerhet.....	188
8.5.5.6	Interessenter.....	188
8.5.5.7	Kontrakt.....	189
8.5.5.8	Organisasjon.....	189
8.6	ERFARINGSLOGG.....	190
8.6.1	Erfaringsloggens hensikt.....	190
8.6.2	Erfaringsloggen må holdes oppdatert.....	190
8.6.3	Erfaringsloggens innhold.....	190
9	AVSLUTNING OG REALISERING.....	191
9.1	SLUTTRAPPORT.....	191
9.1.1	Formål for sluttrapporten.....	191
9.1.2	Utnytte resultatene.....	191
9.1.3	Evaluering av prosjektet.....	191
9.1.4	Sluttrapportens innhold.....	192
9.1.5	Vedlegg til sluttrapporten.....	193
9.1.6	Ubrukte ideer.....	193
9.1.7	Overgangen fra prosjekt til drift.....	193
9.1.8	Sluttrapport mal.....	194
9.2	GEVINSTREALISERING.....	194
9.2.1	Den vanskeligste prosjektfasen.....	194
9.2.2	Hva skjer i denne fasen?.....	194
9.2.3	Gevinstrealiseringen må starte så tidlig som mulig i prosjektet.....	195
9.2.4	Endringsledelse.....	195
9.2.5	Implementeringsplan.....	195
9.2.6	Kontroll og evaluering.....	196
9.3	IMPLEMENTERINGSTRATEGI OG -PROGRAM.....	196
9.3.1	Endringsmotstand.....	196
9.3.2	Implementeringstrategi.....	196
9.3.3	Implementeringsprogram.....	197
9.3.4	Brukerne må være enig i endringene.....	197
9.3.5	Løpende informasjon.....	197
9.3.6	Deltagelse.....	197
9.3.7	Løsningene må kobles til en passende løsning.....	197
9.3.8	Opplæring og trening.....	197

9.3.9	Skrittvis implementering	198
9.3.10	Hyppige målinger og belønninger	198
9.3.11	Videre lesing	198
10	PROSJEKTBASERT VIRKSOMHET.....	199
10.1	PROGRAM	200
10.1.1	Enkelt prosjekt eller program?	200
10.1.2	Hva er et prosjekt program?	200
10.1.3	Kjennetegn ved program	201
10.1.4	Programmeier	201
10.1.5	Programleder	201
10.2	PROSJEKTPORFØLJE OG PORTEFØLJESTYRING	202
10.2.1	Portefølje	202
10.2.2	Porteføljestyring	203
10.2.3	Fire mål med styring av prosjektporteføljen	203
10.2.3.1	Maksimere verdien av porteføljen	203
10.2.3.2	Balanse i porteføljen	204
10.2.3.3	Strategisk retning	205
10.2.3.4	Det rette antallet	205
10.2.4	Prosjektvalg + prosjektforvaltning = prosjektstyring	206
10.2.5	Prosjektforvaltning	206
10.2.5.1	Styring av ressurser	206
10.2.5.2	Ressurskart	207
10.2.5.3	Styring av porteføljens risiko	207
10.2.6	Resultatet av ingen porteføljestyling	207
10.2.7	Resultatet av god prosjektstyring	208
10.3	VALG AV PROSJEKTER TIL PORTEFØLJEN	208
10.3.1	Filteringsfase 1	210
10.3.2	Individuell prosjektanalyse	210
10.3.3	Filteringsfase 2	210
10.3.4	Optimal porteføljeutvalgelse	210
10.3.5	Porteføljetilpasninger	210
10.3.6	Utfordring ved valg av prosjekter til porteføljen	211
11	KRITISKE SUKSESSFaktorER	213
11.1	10 KRITISKE SUKSESSFaktorER	213
11.2	KJENNETEGN VED MISLYKKEDE PROSJEKTER	214
11.3	PUNKTER FOR Å LYKKE	215
12	KILDER	216

1 Kort om prosjekter

Prosjektarbeid er blitt en vanlig måte å løse utvalgte oppgaver på, både i privat og offentlig sektor. Ifølge PMI – Project Management Institute – gikk over 25% av verdens pengeforbruk gjennom prosjekter i 2008. Dette har gjort at prosjektledelse og prosjektstyring har vokst frem som egne fagfelt i dag.

1.1 Hva er et prosjekt?

Et prosjekt er en arbeidsform hvor en temporær organisasjon blir opprettet for å utføre en avgrenset oppgave. Innen organisasjon og ledelse utgjør prosjekter oppgaveperspektivet. Begrepet defineres noe ulike fra forfatter til forfatter, men disse definisjonene har også mange fellestrekk.

Jessen (2005:18) definerer et prosjekt som:

«Et prosjekt er en spesiell, målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever en samordnet, menneskelig innsats»

Mens SSB sier at et **prosjekt** er:

«en engangsoppgave som skiller seg klart fra løpende eller rutinemessige oppgaver, hvor oppgaven har et klart mål og hvor det er nødvendig med koordinert innsats fra mer enn en person, og hvor målet skal nås innenfor en bestemt tids- og kostnadsramme.»

En tredje definisjon er definisjonen til PMI (2004):

«Et prosjekt er en midlertidig innsats gjennomført for å skape et unikt produkt, tjeneste eller resultat»

1.2 De "fire T-er"

Den svenske professoren Rolf Lundin lagde i 1990 årene en modell han kalte "**de fire T-er**" for å forklare hva et prosjekt er og hva som kjennetegner det. Hans fire T-er er:

1. **«Task»** - Et prosjekt skal gjøre en jobb (oppgave)
2. **«Time»** - Jobben må gjøres innen en bestemt tid.
3. **«Team»** - Et team må etableres og få legitimitet for å gjøre jobben
4. **«Transition»** - De som arbeider med prosjektet vil endre seg gjennom arbeidet.