

# Innhold

<b>Forord</b> .....	11
<b>Innledning</b> .....	13
<b>1 Hva er et prosjekt?</b> .....	17
1.1 Prosjektbegrepet og kjennetegn .....	18
1.2 Prosjektkonseptets historie .....	22
1.3 Prosjektets livssyklus og faser .....	25
1.4 Prosjektgjennomføring .....	26
1.5 Hvorfor er prosjektarbeidsformen så populær? .....	29
1.6 Når anvende prosjektarbeidsformen? .....	30
1.7 Forskjellige prosjekttyper .....	31
1.8 Forstudie og forprosjekt .....	36
1.9 Prosjektmodeller .....	39
1.10 Oppsummering av kapitlet .....	43
1.11 Øvinger til kapittel 1 .....	44
<b>2 Initiering og valg av prosjekter</b> .....	49
2.1 Kilder til nye prosjekter .....	50
2.2 Strategisk forankring .....	52
2.3 Innhold i et prosjektforslag .....	53
2.4 Vurdering av prosjektforslag .....	55
2.5 FNs bærekraftsmål som evalueringsfaktor .....	61
2.6 Metoder for rangering av prosjektforslag .....	63
2.7 Nødvendige prosjekter .....	74
2.8 Grunner til å velge bort et prosjektforslag .....	76
2.9 Oppsummering av kapitlet .....	76
2.10 Øvinger til kapittel 2 .....	77

<b>3 Definerings av prosjektet</b> . . . . .	81
3.1 Avklaring og definerings av behov . . . . .	82
3.2 Avklaring og definerings av krav og løsnings . . . . .	84
3.3 Prosjektnedbrytning . . . . .	89
3.4 Detaljert design . . . . .	94
3.5 Prosjektmandat . . . . .	94
3.6 Prioriterings mellom kostnad, tid og omfang/kvalitet . . . . .	103
3.7 Planlegging av gevinstrealisering . . . . .	105
3.8 Oppsummerings av kapittelet . . . . .	113
3.9 Øvinger til kapittel 3 . . . . .	114
<b>4 Prosjektleders og prosjektledelse</b> . . . . .	117
4.1 Hva kjennetegner prosjektledelse? . . . . .	118
4.2 Utvelgelse av prosjektleder . . . . .	125
4.3 Prosjektleders oppgaver . . . . .	127
4.4 Funksjoner og lederroller i prosjekter . . . . .	130
4.5 Kjennetegn ved en god prosjektleder . . . . .	133
4.6 Ledelse etter seksboks-modellen . . . . .	135
4.7 Prosjektleders fallgruver . . . . .	136
4.8 Prosjektledelse, innflytelse og makt . . . . .	139
4.9 Prosjektcoaching . . . . .	140
4.10 Kritiske suksessfaktorer . . . . .	147
4.11 Konflikthåndtering . . . . .	149
4.12 Ledelse av flere prosjekter . . . . .	152
4.13 Oppsummerings av kapittelet . . . . .	155
4.14 Øvinger til kapittel 4 . . . . .	156
<b>5 Organisering</b> . . . . .	163
5.1 Organisering av forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjon . . . . .	164
5.2 Prosjektteamet . . . . .	174
5.3 Prosjekteier . . . . .	190
5.4 Styringsgruppe . . . . .	191
5.5 Referansegruppe . . . . .	195
5.6 Ansvarsfordeling . . . . .	197
5.7 Oppsummerings av kapittelet . . . . .	200
5.8 Øvinger til kapittel 5 . . . . .	200

<b>6</b>	<b>Innkjøp og kontraktsadministrasjon</b> . . . . .	205
6.1	Kjøp og kontrakter i prosjekter . . . . .	206
6.2	Valg av kontraktsstrategi . . . . .	207
6.3	Kontraktsprosessen . . . . .	211
6.4	Utvelgelse av leverandør . . . . .	213
6.5	Kontraktsforhandlinger . . . . .	216
6.6	Kontraktsform . . . . .	219
6.7	Oppfølging og administrasjon av kontrakten . . . . .	226
6.8	Entrepriseformer . . . . .	227
6.9	Offentlig-privat samarbeid . . . . .	230
6.10	Offentlige anskaffelser . . . . .	236
6.11	Oppsummering av kapitlet . . . . .	238
6.12	Øvinger til kapittel 6 . . . . .	239
<b>7</b>	<b>Daglig prosjektarbeid</b> . . . . .	243
7.1	Prosjekt møter . . . . .	244
7.2	Medarbeidernes prosjekthverdag . . . . .	250
7.3	Kommunikasjon internt og eksternt . . . . .	256
7.4	Tillit internt og eksternt . . . . .	268
7.5	Prosjekt kontor som støttefunksjon . . . . .	274
7.6	Scrum . . . . .	277
7.7	Oppsummering av kapitlet . . . . .	282
7.8	Øvinger til kapittel 7 . . . . .	283
<b>8</b>	<b>Interessenter og omgivelser</b> . . . . .	287
8.1	Prosjektets omgivelser . . . . .	287
8.2	Prosjektets interessenter . . . . .	289
8.3	Prosjektets generelle omgivelser . . . . .	295
8.4	Forholdet mellom prosjektet og interessenter . . . . .	297
8.5	Metode for håndtering av interessenter . . . . .	301
8.6	Oppsummering av kapitlet . . . . .	312
8.7	Øvinger til kapittel 8 . . . . .	313
<b>9</b>	<b>Tidsplanlegging</b> . . . . .	317
9.1	Hensikten med tidsplanlegging . . . . .	318
9.2	Planleggingsprosessen . . . . .	319
9.3	Overordnet planlegging – milepælplanlegging . . . . .	321
9.4	Detaljert planlegging – aktivitetsplanlegging . . . . .	327
9.5	Critical Path Method . . . . .	331
9.6	Tidsplanlegging under usikkerhet – PERT . . . . .	334

9.7	Tidsplanlegging ved bruk av Gantt-diagram . . . . .	338
9.8	Reduksjon av prosjekttiden . . . . .	340
9.9	Last Planner System som planleggingsystem . . . . .	350
9.10	Kanban . . . . .	352
9.11	Oppsummering av kapittelet . . . . .	355
9.12	Øvinger til kapittel 9 . . . . .	356
<b>10</b>	<b>Kostnadsestimering og budsjettering . . . . .</b>	<b>361</b>
10.1	Kostnadsstyring . . . . .	362
10.2	Vurdering av behovet for ressurser (ressursestimering) . . . . .	362
10.3	Kostnadsestimering . . . . .	364
10.4	Estimeringsteknikker – budsjettering . . . . .	366
10.5	Komponenter i kostnadsestimat og budsjett . . . . .	369
10.6	Strukturering av kostnadene . . . . .	371
10.7	Usikkerhet ved estimering og prosjektreserver . . . . .	373
10.8	Oppsummering av kapittelet . . . . .	384
10.9	Øvinger til kapittel 10 . . . . .	385
<b>11</b>	<b>Ressursplanlegging . . . . .</b>	<b>389</b>
11.1	Begrensninger som kan påvirke ressursplanlegging . . . . .	389
11.2	Ressursplanlegging ved tidsbegrenset prosjekt . . . . .	391
11.3	Planlegging ved ressursbegrensning . . . . .	395
11.4	Oppsummering av kapittelet . . . . .	403
11.5	Øvinger til kapittel 11 . . . . .	403
<b>12</b>	<b>Styring og oppfølging . . . . .</b>	<b>407</b>
12.1	Styring av prosjektet . . . . .	407
12.2	Styringsformer . . . . .	409
12.3	Styringskultur . . . . .	411
12.4	Styring og informasjonstilgang . . . . .	412
12.5	Oppfølging og avviksanalyse . . . . .	413
12.6	Oppfølging av styringsvariabler . . . . .	416
12.7	Avansert oppfølging av kostnader og fremdrift . . . . .	424
12.8	Oppsummering av kapittelet . . . . .	439
12.9	Øvinger til kapittel 12 . . . . .	439
<b>13</b>	<b>Håndtering av usikkerhet . . . . .</b>	<b>445</b>
13.1	Begrepeusikkerhet, risiko og mulighet . . . . .	446
13.2	Kilder til usikkerhet og typer usikkerhet . . . . .	447
13.3	Usikkerheten endres i løpet av prosjektet . . . . .	448

---

13.4	Usikkerhet og motivasjon . . . . .	449
13.5	Hvordan usikkerhet oppfattes og forstås . . . . .	450
13.6	Implementering av usikkerhetshåndtering . . . . .	452
13.7	Roller i usikkerhetshåndteringen . . . . .	453
13.8	Kommunikasjon av usikkerhet . . . . .	456
13.9	Hvordan bli bedre på usikkerhetshåndtering? . . . . .	461
13.10	Metode for usikkerhetshåndtering . . . . .	463
13.11	Oppsummering av kapittelet . . . . .	486
13.12	Øvinger til kapittel 13 . . . . .	487
<b>14</b>	<b>Kunnskap, læring og erfaringsoverføring . . . . .</b>	<b>491</b>
14.1	Kunnskap og kompetanse . . . . .	492
14.2	Læring og læringsprosesser . . . . .	495
14.3	Erfarings- og kunnskapsoverføring . . . . .	499
14.4	Evaluerer . . . . .	505
14.5	Fallgruver og barrierer i læring og erfaringsoverføring . . . . .	508
14.6	Oppsummering av kapittelet . . . . .	509
14.7	Øvinger til kapittel 14 . . . . .	510
<b>15</b>	<b>Avslutning og gevinstrealisering . . . . .</b>	<b>513</b>
15.1	Årsaker til at prosjektet avsluttes . . . . .	514
15.2	Når bør prosjektet avsluttes? . . . . .	515
15.3	Avslutningsprosessen . . . . .	516
15.4	Utfordringer knyttet til prosjektavslutning . . . . .	517
15.5	Vurdering av prosjektets grad av suksess . . . . .	519
15.6	Gevinstrealisering . . . . .	524
15.7	Oppsummering av kapittelet . . . . .	533
15.8	Øvinger til kapittel 15 . . . . .	533
	<b>Referanser . . . . .</b>	<b>535</b>
	<b>Stikkord . . . . .</b>	<b>545</b>