

Kernen i • Bjarne Kousholt
**Projeckt
Ledelse**



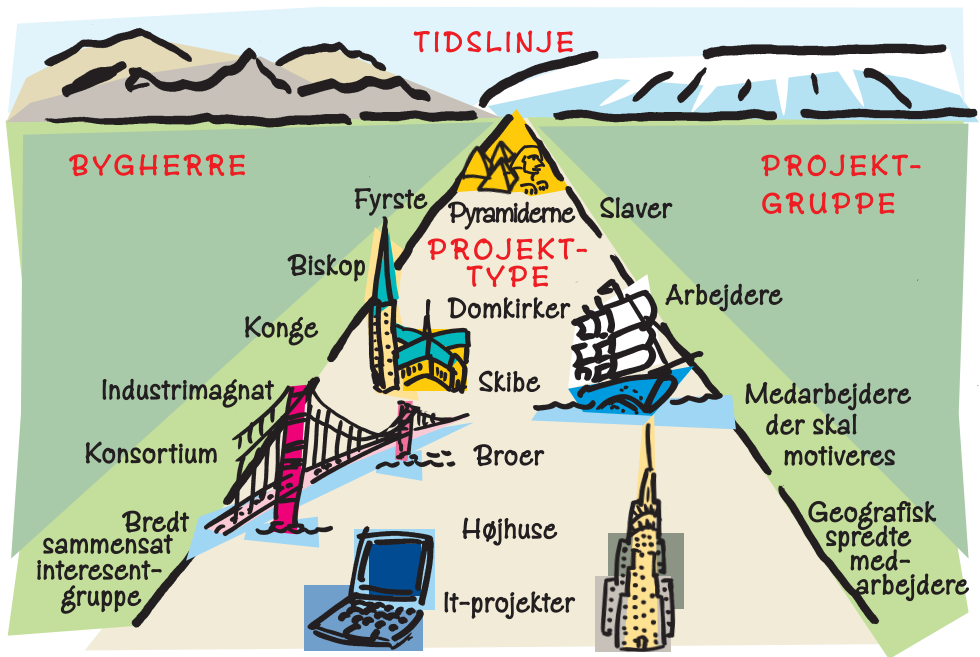
Figurer



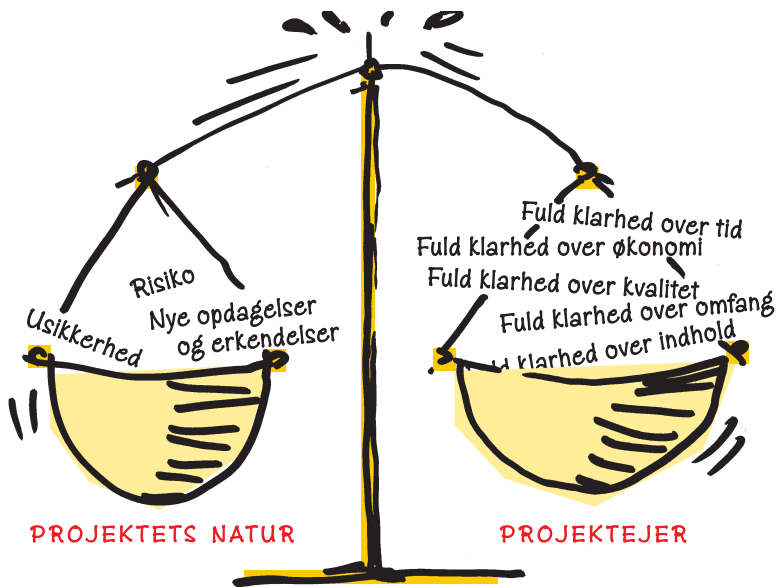
NYT TEKNISK FORLAG



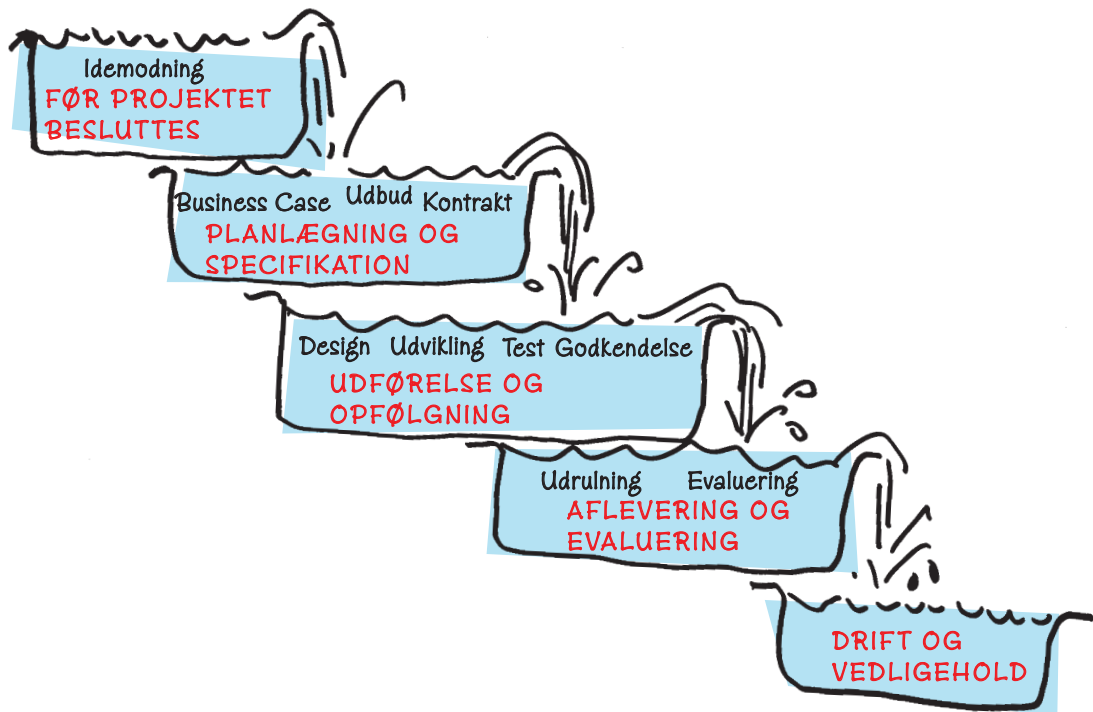
Figur 1 O4L-modellen



Figur 2 Historisk projektledelse



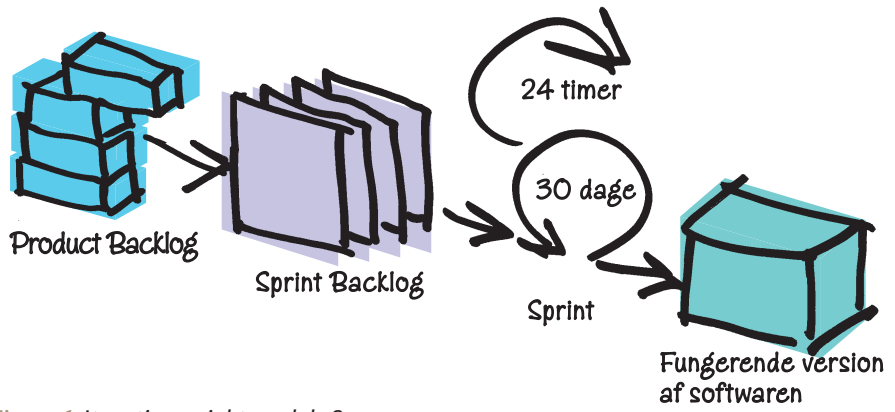
Figur 3 Illustration af projektparadokset



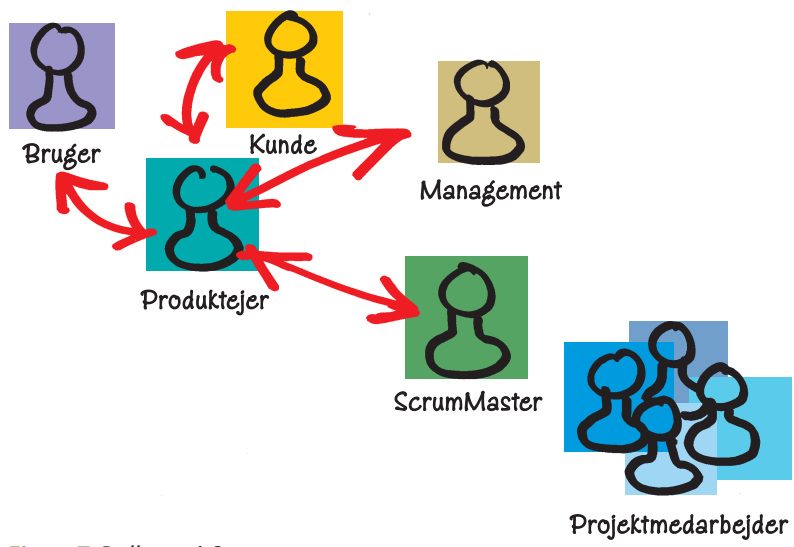
Figur 4 Vandfaldsmodel

Fase	Aktivitet i fasen	Beslutningspunkt
Før projektet besluttet	Her indsamles så mange informationer som muligt, og projektet skitseres, så godt det kan lade sig gøre. Er der tale om et projekt, vi vil udføre for en kunde, afgiver vi et tilbud på baggrund af den viden, vi har.	Projektet beskrives i et idé-dokument, og på baggrund heraf besluttet det, om projektet skal opgives eller udføres. Er der tale om et projekt, vi vil udføre for en kunde, taber vi enten projektet, eller vi skriver kontrakt med kunden.
Planlægning og specifikation	Vi ved nu, at vi skal gennemføre projektet, så derfor skal det planlægges og specificeres grundigt.	Når der foreligger en grundig og gennearbejdet projektplan, der er langt mere detaljeret end idédokumentet, og som tilgodeser interessenterne, kan der tages beslutning om selve udførelsen af projektet.
Udførelse og opfølgning	De planlagte aktiviteter udføres, og projektlederen følger op på, at alt går, som det skal. Der kommer uundgåeligt ændringer, og disse håndteres.	Når projektet arbejdet er udført, kan der tages beslutning om at aflevere resultatet.
Aflevering og evaluering	Projektets resultat afleveres, og projektgruppen afvikles efter at have evalueret projektet.	Når projektets resultat er accepteret af de, der skal bruge det, og når projektgruppen har evalueret projektet, kan projektet afvikles
Drift og vedligehold	Projektets resultat er nu i brug og skal løbende vedligeholdes	

Figur 5 Vandfaldsmodellens faser



Figur 6 Iterativ projektmodel: Scrum



Figur 7 *Rollerne i Scrum*

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Sprint Planning Meeting	Et Sprint begynder med et Sprint Planlægningsmøde, hvor Sprint Backlog defineres og estimeres. Mødet varer maksimalt 8 timer. Første halvdel bruges af Produktejer og team til dialog om og udvælgelse fra Product Backlog. Anden halvdel bruges af teamet alene til planlægning og klargøring af Sprint Backlog	<p>Opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udvælge det arbejde, der skal udføres • Klargøre Sprint Backlog • Estimere, identificere og kommunikere hvor meget arbejde, der skal udføres
2	Sprint	Herefter begynder arbejdet	
3	Daily Scrum	Projektgruppen mødes dagligt i (præcis) 15 minutter, hvor de orienterer hinanden om fremdrift og forhindringer. Dette daglige møde kaldes Daily Scrum	<p>Der er helt klare retningslinjer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mødet starter præcist • Alle er velkomne, men kun projektgruppens medlemmer har taleret • Mødet varer præcist 15 minutter • Mødet finder sted samme tid og sted – hver dag <p>Hvert af projektgruppens medlemmer skal besvare tre spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad har du udrettet siden i går? • Hvad vil du udrette i dag? • Har du nogen problemer, der forhindrer dig i at nå målet?
4	Scrum of Scrums (Post-Scrum)	I store projekter er der behov for, at flere projektgrupper mødes og koordinerer. Disse møder afholdes efter Daily Scrum.	<p>Der sendes en person fra hver projektgruppe til mødet, der har samme regler og agenda som Daily Scrum plus følgende fire spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad har jeres projektgruppe udrettet siden sidste møde? • Hvad vil jeres projektgruppe udrette, inden vi mødes igen? • Er der noget, som forhindrer jer i at nå målet? • Har I noget, der kan forhindre andre projektgrupper i at nå deres mål?
5	Sprint Review Meeting	Ved slutningen af Sprintet mødes projektgruppen og interessenterne (kunde, ledelse osv.) til Sprint Review, hvor det evalueres, om målet for Sprintet er nået. Product Backlog opdateres, og der gøres klar til næste Sprint.	Også for dette møde er der en tidsgrænse, nemlig 4 timer. På mødet demonstreres det nåede arbejde.
6	Sprint Retrospective	Herefter mødes projektgruppen til Sprint Retrospektive for at evaluere projektgruppens samarbejde og diskutere forbedringer.	<p>Følgende to spørgsmål stilles på mødet, der maksimalt må vare 3 timer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad gik godt i dette sprint? • Hvad kan vi forbedre til næste sprint?

Figur 8 Scrum fremgangsmåde

Brainstorming

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Præsentation af problemstilling	De mennesker, der skal deltage i Brainstorming, præsenteres for en problemstilling	Ved udvælgelsen af de personer, der skal deltage i Brainstorming, lægges vægt på bredde. Idéen er netop, at man skal lade sig inspirere af folk, der har en anden vinkel på tingene end en selv. Det er vigtigt, at hele atmosfæren omkring Brainstormingen er åben og tillidsskabende, således at alle deltagere har lyst til at komme frem med det, de har på hjerte
2	Selve Brainstormingen	Deltagerne kommer nu med deres idéer, idet følgende regler overholdes 100 %: <ul style="list-style-type: none">• Kritisér aldrig en idé frem som muligt!• Byg på hinandens idéer!• Sørg for at opmuntre hinanden til at komme med vilde og outrerede idéer!	Hvis deltagerne ønsker at kommentere på de idéer, andre fremlægger, er det vigtigt, at kommentarerne er positive og opmuntrende, fx: <ul style="list-style-type: none">• Brilliant!• Det havde jeg ikke selv tænkt på• Godt tænkt! <p>Er der deltagere, som 'putter sig', må de andre prøve at få dem 'på banen'.</p> <p>Tilsvarende, hvis en eller flere deltagere er meget dominerende og dagsordensættende, må de andre deltagere søge at skabe balance</p>
3	Opsamling	Resultatet af Brainstormingen samles, og der konkluderes på det	

Figur 9 Brainstorming

Brainwriting

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Præsentation af problemstilling	De mennesker, der skal deltage i Brainwriting, præsenteres for en problemstilling, og Brainwritingprocessen gennemgås omhyggeligt, så alle forstår og accepterer den	<p>Ved udvælgelsen af de personer, der skal deltage i Brainwriting, lægges vægt på bredde. Idéen er netop, at man skal lade sig inspirere af folk, der har en anden vinkel på tingene end en selv.</p> <p>Det er vigtigt, at hele atmosfæren omkring Brainwriting er åben og tillidsskabende, således at alle deltagere har lyst til at komme frem med det, de har på hjerte</p>
2	Selve Brainwritingen	<p>Deltagerne kommer nu med deres idéer, idet hver deltager nedskriver en idé, uden at de andre kan se, hvem der skriver hvad.</p> <p>Alle de nedskrevne idéer blandes og fordeles ud til deltagerne, der således får en idé fra en af de andre deltagere.</p> <p>Hver deltager har nu tre muligheder:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Bruge idéen til selv at få en ny idé, som skrives ned på samme papir2) Modificere/supplere idéen – på samme papir3) Ikke at foretage ændringer <p>Uanset hvilken af de tre muligheder der vælges, sendes papiret videre til en ny person. Processen gentages fra 1), indtil ingen har flere tilføjelser/idéer</p>	<p>Det er forbudt at fortælle, hvad man skriver og at kommentere på det, man læser.</p> <p>Brainwriting foregår i stilhed.</p>
3	Opsamling	Resultatet af Brainwritingen samles, og der konkluderes på det	

Figur 10 *Brainwriting*

Hvilke problemer vil projektet løse?
Hvilke behov dækkes?
Hvad er nyt?
Hvilke interessenter vil have gavn af projektet?

Hvad sker der, hvis vi ikke udfører projektet?
Hvilke andre løsninger er der?
Kan projektets resultat opnås ved at udbygge igangværende aktiviteter?

Hvem beslutter, om projekter er vellykket/succesfuldt?
Hvilke kriterier er afgørende?
Hvem står for godkendelsen af projektet?
Hvilke konkrete og målbare fordele opnås ved gennemførelse af projektet?
Hvordan kan fordelene måles?
Hvem vil være ansvarlige for at fordelene opnås?
Hvilke interessenter vil opleve udbytte af projektet?

Figur 11 *Spørgsmål til afdækning af projektets scope*

Tjekliste: Indsamling af informationer til Scope Statement

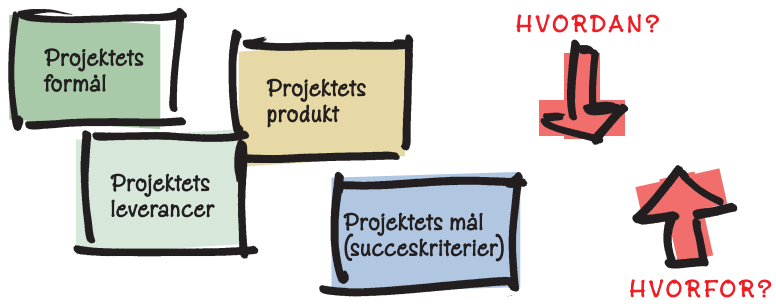
Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for Tjeklisten:	
1	Projektets forretningsmæssige mål
	<input type="checkbox"/> Hvad er det forretningsmæssige formål med projektet? <input type="checkbox"/> Hvilke forretningsmæssige mål opfylder projektet? <input type="checkbox"/> Hvilke overordnede forretningsplaner understøtter projektet?
2	Projektets mål
	<input type="checkbox"/> Hvornår er projektet afsluttet og resultatet leveret? <input type="checkbox"/> Hvilke omkostninger er forbundet med gennemførelsen af projektet? <input type="checkbox"/> Hvad koster det at vedligeholde og drive projektets resultat? (Hvis der er tale om software eller et fysisk projektresultat) <input type="checkbox"/> Hvad bliver fremstillingsprisen for det færdige produkt, som projektet udvikler? (Hvis der er tale om produkter til masseproduktion) <input type="checkbox"/> Hvilket ressourceforbrug må påregnes? (fx udtrykt i antal årsværk, timer osv.) <input type="checkbox"/> Hvilken kvalitet kræves? (fx udtrykt ved henvisning til en standard) <input type="checkbox"/> Hvordan prioriterer vi målene?
3	Arbejdet der skal udføres i projektet
	<input type="checkbox"/> Hvilke af virksomhedens nøglekompetencer skal benyttes i projektet? (fx design, softwareudvikling, konstruktion osv.) <input type="checkbox"/> Hvilke af projektets arbejdsopgaver lægges ud til leverandører?
4	Projektets leverancer
	<input type="checkbox"/> Hvilke væsentlige leverancer forekommer i projektet?
5	De vigtigste milepæle
	<input type="checkbox"/> Hvilke vigtige milepæle er der for projektet mellem kick-off og aflevering?
6	Projektets grænseflader
	<input type="checkbox"/> Hvad er ikke indeholdt i projektet? (fx noget der normalt er med i tilsvarende projekter)
7	Forhindringer og begrænsninger
	<input type="checkbox"/> Hvad er risikoanalysens hovedresultater? <input type="checkbox"/> Hvor svært/nemt er det at få tilgang til de nødvendige underleverandører/samarbejdspartnere?
8	Forudsætninger og antagelser
	<input type="checkbox"/> Hvilke forudsætninger hviler projektet på? <input type="checkbox"/> Hvilke nøglemedarbejdere skal være tilknyttet projektet og hvor længe?

Figur 12 Tjekliste for indsamling af informationer til Scope Statement

Skabelon: Scope Statement

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for skabelonen:	
0	Executive Summary
1	Projektets forretningsmæssige formål
2	Projektets mål
3	Arbejdet der skal udføres i projektet
4	Projektets leverancer
5	De vigtigste milepæle
6	Projektets grænseflader
7	Forhindringer og begrænsninger
8	Forudsætninger og antagelser

Figur 13 Skabelon for Scope Statement



Figur 14 Målhierarki

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Indsamling af informationer	De kendte interessenter inddrages i opgaven. Møder, interviews, brainstorming, workshops, brainwriting m.m. benyttes. Er der udarbejdet et Scope Statement bruges disse også som udgangspunkt	Mennesker og organisationer med viden og erfaring indenfor tilsvarende faglige, organisatoriske og geografiske områder kan med fordel inddrages. Erfaringer fra tidligere projekter benyttes.
2	Udarbejdelse af målhierarki – klarlæggelse af projektets formål	Forsøg at definere projektets formål (Hvad er projektet sat i verden for at opnå?) og skriv det op på en tavle.	Arbejdet med etablering af målhierarkiet kan udføres som Brainstorming, Brainwriting, i en Workshop eller på anden vis.
3	Udarbejdelse af målhierarki – udfyldelse	Vi kan gå op ad hierarkiets stige ved at spørge: <i>Hvorfor?</i> Og nedad ved at spørge: <i>Hvordan?</i> Gå opad og nedad i hierarkiet flere gange. Går vi tilstrækkeligt langt ned, ender vi i de enkelte aktiviteter i projektet. Går vi tilstrækkeligt højt op, bliver svarene meningsløse. Det, vi står med, inden svaret på spørgsmålet <i>Hvorfor?</i> bliver uden mening, er projektets formål.	Når vi arbejder med målhierarkiet, ser vi bort fra det tidsmæssige aspekt. Vi forholder os således ikke til rækkefølgen af produkterne, eller hvornår de forskellige mål skal opfyldes.
4	Udarbejdelse af målhierarki – afslutning	Vi skal så langt ned i hierarkiet, at vi udkrystalliserer konkrete succeskriterier. Hvad er det målbare kriterium for, at vi har succes: dvs. at målet er nået? Når målene for de enkelte grene af hierarkiet samles i udgangspunktet (Projektets formål), skal de give en helhed og er som sådan en kontrol af, at vi har fået alle relevante leverancer med.	

Figur 15 Udarbejdelse af målhierarki

1	Organisationens kvalitetspolitik
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Har organisationen en nedskrevet kvalitetspolitik? <input type="checkbox"/> Overholder organisationen en international standard indenfor kvalitet. fx ISO9001? <input type="checkbox"/> Er organisationen underkastet ekstern kontrol på kvalitetsområdet? Hvilken? <input type="checkbox"/> Kan organisationens kvalitetspolitik benyttes i projektet? <input type="checkbox"/> Hvilke ændringer skal der evt. til, hvis kvalitetspolitikken skal kunne benyttes? <input type="checkbox"/> Bliver organisationens kvalitetspolitik jævnligt opdateret? <input type="checkbox"/> Hvornår forventes næste opdatering, og vil denne få betydning for projektet?
2	Kvalitetskrav
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er der guidelines, standarder m.m. for, hvordan kvaliteten i projektet udføres og verificeres? Hvilke? <input type="checkbox"/> Er kvaliteten underlagt myndighedskontrol og –regler? Hvilke? <input type="checkbox"/> Hvilke kvalitetskrav er der til projektets produkt? <input type="checkbox"/> Hvilke kvalitetskrav er der identificeret fra brugerside? <input type="checkbox"/> Hvilke kvalitetskrav er der til selve projektgennemførelsen? <input type="checkbox"/> Er projektets kvalitetsparametre klart beskrevne?
3	Kvalitetsorganisation
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er der i den udførende organisation personer dedikeret til sikring af kvaliteten? <input type="checkbox"/> Hvordan ser den kvalitetssikrende organisation ud (antal, jobbeskrivelser, organisatorisk placering, beføjelser)?
4	Kvalitetssikring
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er der lavet en plan, der viser de forskellige kvalitetssikringstiltag i projektet (hvornår de udføres, hvem der gør det og proceduren herfor)? <input type="checkbox"/> Er det specificeret, hvordan og hvornår reviews udføres i projektet? <input type="checkbox"/> Er det klart, hvem der udfører reviews? <input type="checkbox"/> Er det specificeret, hvordan og hvornår inspektioner og tests udføres i projektet? <input type="checkbox"/> Er det klart, hvem der udfører inspektioner og tests? <input type="checkbox"/> Er det specificeret, hvordan og hvornår der udføres kvalitetsaudits i projektet? Er det klart, hvem der udfører kvalitetsaudits i projektet? <input type="checkbox"/> Er det specificeret, hvordan og hvornår der rapporteres om projektets status i forhold til de opstillede kvalitetskrav? <input type="checkbox"/> Er det klart, hvem der udfører rapporteringen om projektets kvalitet? <input type="checkbox"/> Er det klart hvem der modtager kvalitetsrapporten? <input type="checkbox"/> Er det klart hvilke værktøjer til forbedring af kvaliteten, der i givet fald vil blive bragt i anvendelse?

Figur 16 Spørgsmål om kvalitet

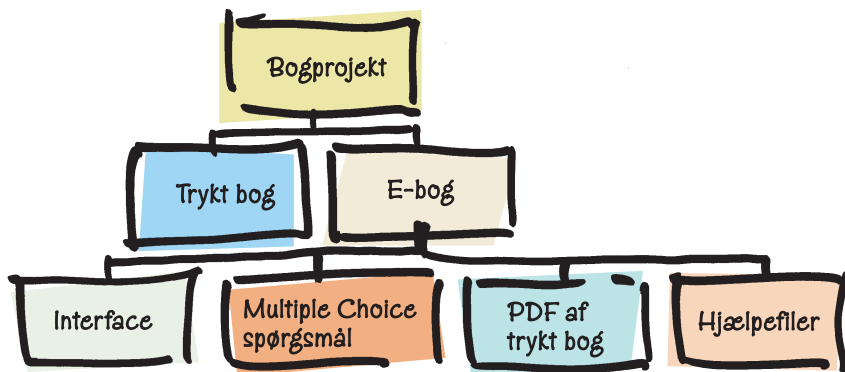
Skabelon: Kvalitetsledelsesplan

	Rev. nr.:	
	Projektets navn	
	Dato:	
	Projektleder:	
	Ansvarlig for skabelonen:	
0	Executive Summary	
1	En beskrivelse af den projektudførende organisations kvalitetspolitik	
2	En beskrivelse af hvilke kvalitetskrav der gælder for projektet og de produkter/ydelser, det skal levere – herunder myndighedskrav, internationale standarder og normer osv.	
3	En beskrivelse af den organisation der skal sikre kvaliteten i projektet, herunder den projektudførende organisations kvalitetssikringsorganisation	
4	En beskrivelse af de tiltag der skal sikre kvaliteten i projektet, herunder reviews af dokumentation, tests og verificeringer, audits m.m.	

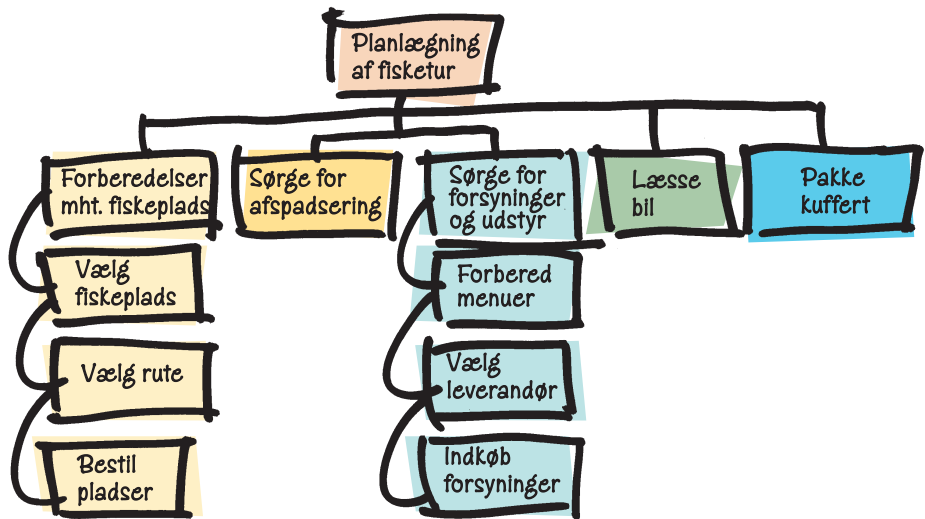
Figur 17 Skabelon for projektets kvalitetsledelsesplan

1	Vælges WBS, skal det sikres, at alle aktiviteter til sammen medfører, at projektets samlede scope nås
2	Vælges WBS, skal det sikres, at der ikke indgår aktiviteter, som ikke er nødvendige for, at projektets scope nås
3	Vælges PBS, skal det sikres, at alle produkter/ydelser til sammen udgør projektets samlede scope
4	Vælges PBS, skal det sikres, at der ikke indgår produkter/ydelser, som ikke er indeholdt i projektets scope
5	Vælges WBS, skal det sikres, at der ikke forekommer overlap mellem aktiviteter
6	Vælges PBS, skal det sikres, at der ikke forekommer overlap mellem produkter/ydelser
7	Sørg for, at detaljeringsniveauet for WBS/PBS er passende og svarer til anvendelsen
8	Sørg for, at WBS/PBS er overskuelig
9	Som en hovedregel skal WBS/PBS ikke have mere en tre niveauer. Er der behov for yderligere nedbrydning, laves separat diagram herfor
10	Sørg for, at projektnedbrydningen er ensartet og homogen, dvs. at detaljeringsgraden er nogenlunde den samme, uanset hvilken gren man går ned i

Figur 18 Spørgsmål i forbindelse med projektnedbrydning



Figur 19 PBS Produktnedbrydning – eksempel



Figur 20 WBS Arbejdsnedbrydning – eksempel

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Indsamling af informationer	Den tilgængelige viden om projektet indsamles	Projektet er beskrevet i Business Casen, Scope Statement m.m.
2	Udarbejdelse af WBS/PBS	Projektet nedbrydes. Hele projektgruppen og projektets vigtigste interessenter inddrages så vidt muligt i arbejdet.	Der skal tages en overordnet beslutning, om man vælger produktbaseret nedbrydning (PBS) eller arbejdsnedbrydning (WBS)

Figur 21 *Projekt nedbrydning (PBS eller WBS)*

ID	Dato	Ændringsforslag	For-slags-stiller	Årsag til forslag	Ændrin-gens-konsekvens	God-kendt ja/nej	Kom-mentar	Dato for behand-ling

Figur 22 *Ændringslog*

1	Ændringsforslag
<input type="checkbox"/>	Er det klart beskrevet, hvad ændringen går ud på?
2	Forslagsstiller
<input type="checkbox"/>	Er forslagsstilleren tydeligt identificeret?
3	Konsekvenser af forslag
<input type="checkbox"/>	Hvad er konsekvensen for projektets scope?
<input type="checkbox"/>	Hvad er konsekvensen for projektets tidsplan?
<input type="checkbox"/>	Hvad er konsekvensen for projektets omkostninger?
<input type="checkbox"/>	Hvad er konsekvensen for projektets kvalitet?
<input type="checkbox"/>	Hvad er konsekvensen for projektets bemanning og personale?
<input type="checkbox"/>	Hvad er konsekvensen for kommunikationen i projektet?
<input type="checkbox"/>	Hvad er konsekvensen for risici i projektet?
<input type="checkbox"/>	Hvad er konsekvensen for projektets indkøbsaftaler og leverandører?
4	Godkendelse
<input type="checkbox"/>	Hvem godkender/forkaster ændringsforslag?
<input type="checkbox"/>	Hvad er begrundelsen for at et forslag ikke godkendes?

Figur 23 Spørgsmål i forbindelse med ændringsforslag

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Anmodning om ændring	Der kan være mange kilder til ønsket om ændringer: <ul style="list-style-type: none"> • Projektleder • Projektmedarbejdere • Styregruppe • Kunder • Salgsafdelingen • Produktionen 	Det er vigtigt, at årsag og konsekvens beskrives omhyggeligt, således at der er et solidt grundlag at beslutte på
2	Ændringsanmodningen behandles	CCB, projektlederen selv eller en anden instans behandler ændringsanmodningen	Dette skal ske inden for kort tid efter, at anmodning om ændring er modtaget
3	Afvisning/implementering af ændringen	Forslagsstiller informeres om beslutningen, og ændringen implementeres, hvis den er besluttet	Projektplaner, estimater m.m. opdateres i henhold til beslutningen

Figur 24 Procedure i forbindelse med ændringsforslag

Tjekliste: Afleveringsforretning

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
<input type="checkbox"/>	Er personer med de nødvendige bemyndigelser repræsenteret ved afleveringsforretningen?
<input type="checkbox"/>	Er der enighed om hvilke dokumenter (revisionsdato!), der benyttes ved afleveringsforretningen, herunder hvilke ændringer der er inkluderet, og hvilke der ikke er?
<input type="checkbox"/>	Er uddannelse/oplæring af kunden gennemført eller planlagt?
<input type="checkbox"/>	Er projektets dokumentation overleveret?
<input type="checkbox"/>	Er de aftalte prøver, tests m.m. gennemført og dokumenteret?
<input type="checkbox"/>	Er garantiforhold på plads?
<input type="checkbox"/>	Er aftaler om underleverandørers forpligtelser på plads?
<input type="checkbox"/>	Er backup, serviceaftaler, reservedele m.m. drøftet og aftalt?
<input type="checkbox"/>	Er der enighed om mangellisten og dens afhjælpning?

Figur 25 Tjekliste for klargøring til aflevering

Skabelon: Afleveringsdokument

Rev. nr.:		
Projektets navn		
Dato for afleveringsforretning:		
Projektleder:		
Kunde:		
Ansvarlig for skabelonen:		
Dokumentation benyttet i forbindelse med afleveringsforretningen (kontrakt, specifikationer, Scope Statement osv.)		
Resultat af afleveringsforretningen (afleveret, afleveret med mangler, afvist)		
Bemærkninger ifm. aflevering (garantiforhold, uddannelse, vedligehold osv.)		
Kundens underskrift/dato		
Projektleders underskrift/dato		
Mangelliste		
Beskrivelse af mangel	Afhjælpes senest	Ansvarlig for afhjælpning

Figur 26 Afleveringsdokument

1	Projektets baggrund
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvad var baggrunden for projektet? <input type="checkbox"/> Var der specielle omstændigheder, der gjorde sig gældende, da projektet skulle gennemføres (lavkonjunktur, højkonjunktur, ny ledelse, nye ejere osv.)?
2	Realiserede resultater i forhold til mål
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Var der lavet en Business Case for projektet? <input type="checkbox"/> Blev denne Business Case realiseret – forklar afvigelser? <input type="checkbox"/> Hvordan er projektets økonomiske resultater (blev fx de ønskede rationaliseringer, indtægter m.m. opnået)? Hvordan er projektets tidsmæssige resultater (blev projektet afleveret til tiden)? <input type="checkbox"/> Hvordan er projektets leverancemæssige resultater (blev kravspecifikationen opfyldt)? <input type="checkbox"/> Hvordan er projektets kvalitetsmæssige resultater (blev der leveret i den ønskede kvalitet)? <input type="checkbox"/> Hvilke forklaringer er der i givet fald på, at målene ikke blev nået (beskrivelse af eventuelt bristede forudsætninger)? <input type="checkbox"/> Var der evt. udestående ændringer, gode idéer, som ikke blev implementeret – herunder anbefalinger, hvis projektet skulle få en efterfølger?
3	Økonomi
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvordan gik det med projektets omkostninger i forhold til budgettet? (Forklaring på afvigelser)
4	Læring
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvad gik godt i projektet? <input type="checkbox"/> Hvad gik galt i projektet? <input type="checkbox"/> Hvorfor gik projektet, som det gjorde?
5	Projektprocessens forløb i forhold til procesmål
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Blev tidsplanen overholdt, herunder delmål og milepæle? <input type="checkbox"/> Blev budgettet overholdt? <input type="checkbox"/> Levede vi op til mål for kommunikation, interessentpleje m.m.? <input type="checkbox"/> Blev der benyttet en projektmodel, projekthåndbog, projektprocesser m.m.? <input type="checkbox"/> Hvor godt fungerede projektmodel, projekthåndbog og projektprocesser i forhold til projektet? <input type="checkbox"/> Hvor godt fungerede de it-værktøjer, vi benyttede? (Projektplanlægningsværktøj, projektweb, dokumentstyring m.m.)
6	Organisationen
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvordan fungerede projektet internt, herunder de enkelte medarbejdere – som enkeltpersoner og som team? <input type="checkbox"/> Hvordan udviklede de enkelte projektmedarbejdere og teamet sig i projektførelset? <input type="checkbox"/> Hvordan fungerede projektet i organisationen, herunder styregruppe, beslutningsgruppe, referencegruppe og interessenter? <input type="checkbox"/> Hvordan bedømmes projektlederens indsats?
7	Leverandører
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvordan forløb styringen af underleverandørerne? <input type="checkbox"/> Var der tilfredshed med de benyttede leverandører?
8	Udnyttelse af læring
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvordan spredes og udnyttes den opnåede læring bedst muligt? <input type="checkbox"/> Hvilke forretningsmæssige, teknologiske og lignende kompetencer er der opbygget i projektet?

Figur 27 Spørgsmål til projektevalueringen

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Forberedelse	Projektlederen forbereder projekt-evalueringsmødet	Det er vigtigt, at de relevante personer kommer til projektevalueringsmødet. Inden mødet bør projektlederen have indsamlet data om projektet, fx efterkalkulation, der viser, hvordan økonomien endte med at blive sammenlignet med det oprindelige budget. For de interessenter, der ikke kan eller skal deltage i mødet, kan der være indhentet en skriftlig evalueringssudtalelse. Der kan også være gennemført en uafhængig kundetilfredshedsanalyse.
2	Indkaldelse	Projektlederen indkalder til projektevalueringsmøde og sørger for at udsende materiale	Efterkalkulation, evalueringssudtalelser, kundetilfredshedsanalyser m.m. udsendes på forhånd, så der ikke på mødet skal bruges tid på at læse disse dokumenter.
3	Afholdelse	Projektevalueringsmødet afholdes	Det er meget vigtigt, at projektevalueringsmødet afholdes i en åben og konstruktiv atmosfære. Hvis man holder 'kortene tæt til kroppen' eller/og dækker over egne fejl og mangler, kommer der ikke den nødvendige og værdifulde læring ud af mødet. Brainwriting og Brainstorming kan med fordel benyttes.
4	Rapportering	Som konklusion på projektevalueringsmødet udarbejdes evalueringsrapporten	Det er vigtigt, at rapporten er kontant og ærlig. En tandløs rapport, der ikke tør sætte fingeren på de svage punkter, er intet værd.
5	Læring	Rapportens vigtigste læringspunkter indarbejdes i det eksisterende projektledelsessystem	Selv den bedste evalueringsrapport gør ikke megen nytte, hvis ingen læser dens konklusioner og bruger dem. Det er derfor vigtigt, at læringspunkterne fra evalueringsrapporten indarbejdes i organisationens projektledelsessystem, således at kommende projekter kan drage nytte heraf.

Figur 28 Proces for projektevaluering

Skabelon: Projektevalueringssrapport

	Rev. nr.:	
	Projektets navn	
	Dato:	
	Projektleder:	
	Ansvarlig for Skabelon:	
0	Executive Summary	
1	Projektets baggrund	
2	Realiserede resultater i forhold til mål	
3	Økonomi	
4	Læring	
5	Projektprocessens forløb i forhold til procesmål	
6	Organisationen	
7	Leverandører	
8	Udnyttelse af læring	

Figur 29 *Projektevalueringssrapport*

1	Hvem har igangsat projektet?
2	Hvem er opgavestiller/opdragsgiver?
3	Hvem betaler for projektet?
4	Hvem ejer projektet?
5	Hvem vil modarbejde projektet?
6	Hvem er projektets samarbejdspartnere?
7	Hvem skal bruge projektets resultat?
8	Hvem er kunden?
9	Hvem er med i projektet?
10	Hvem leverer ressourcer til projektet?
11	Hvem påvirkes af projektet?
12	Hvem er afhængig af projektet?
13	Hvem generes og lider afsavn på grund af projektet?
14	Hvem frygter projektets resultat?
15	Hvem konkurrerer med projektet?

Figur 30 *Identificering af projektets interessenter*

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Udarbejde liste over projektets interessenter	Hele projektgruppen og de kendte interessenter inddrages i arbejdet. Workshops, brainstorming, brainwriting, interviews m.m. benyttes til at komplettere listen	Mennesker og organisationer med viden og erfaring indenfor tilsvarende faglige, organisatoriske og geografiske områder kan med fordel spørges til råds. Det er vigtigt, at listen over interessenter bliver så detaljeret som muligt. Helst på enkeltpersonniveau. Senere – i trin 4 kan interessenterne grupperes.
2	Prioritér interessenterne	De vigtigste interessenter (se nedenfor), som vi ønsker at gå i dybden med, udpeges. En visualisering – interessekortet (se nedenfor) – kan med fordel anvendes til at skabe overblik	I projektets forløb vil interessenternes betydning forskydes. Derfor er det en meget dynamisk proces at bestemme de vigtigste interessenter
3	Dybtgående interessentanalyse	Om muligt interviewes hver af de vigtigste interessenter for at identificere disses interesser, forventninger og indflydelse i relation til projektet. Også interessenternes forhold til hinanden afdækkes.	Interessenterne vil normalt opfatte det som et positivt signal, at projektgruppen ønsker at interviewe dem om forventninger m.m., inden projektet for alvor går i gang. En omhyggeligt og professionelt udført interessentanalyse giver således projektet goodwill.
4	Afdækning af mulige konflikter og koalitioner	Den dybtgående interessentanalyse konkluderes i afdækning af hvilke koalitioner, der aftegner sig mellem interessenterne og hvilke mulige konflikter, der kan opstå mellem projektet og grupper af interessenter og mellem grupper af interessenter indbyrdes	
5	Konklusion og handling	Analysen konkluderes og oplæg, planer m.m. revideres i henhold hertil	Der udarbejdes en kommunikationsplan for håndtering af interessenterne i overensstemmelse med interessentanalysens konklusioner
6	Opdatering	Interessentanalysen er et dynamisk værktøj, der opdateres løbende	Interessentanalysen er en naturlig del af enhver statusrapport og ethvert projektmøde, styregruppemøde m.m.

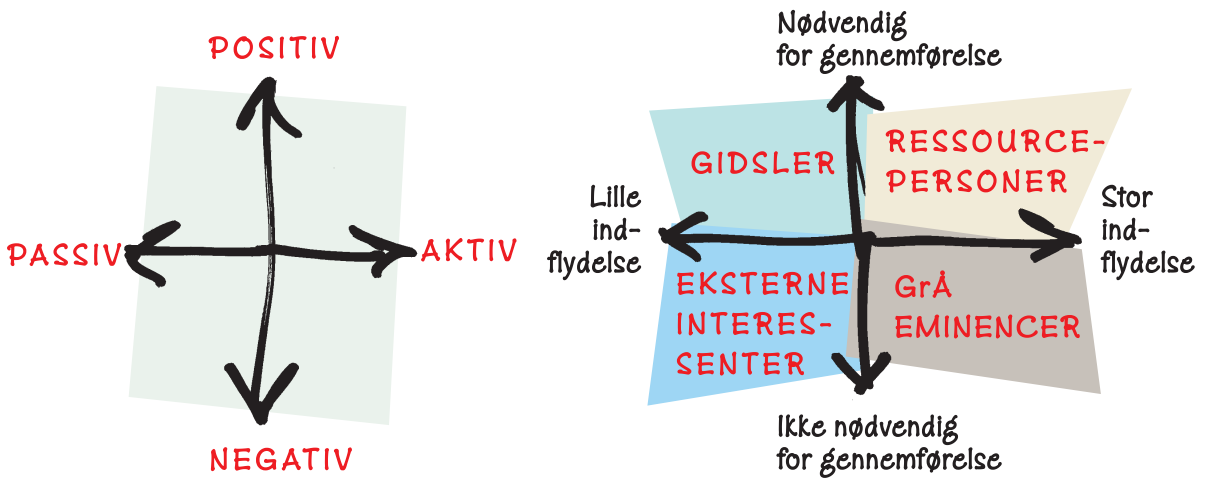
Figur 31 *Interessentanalysen proces*

1	Hvad er interessentens interesse i projektet?
2	Hvor stor er interessen?
3	Hvilke motiver ligger der bag interessen?
4	Er interessen legitim i forhold til interessentens rolle og ansvar, eller ligger der noget andet bag?
5	Foregår interessen i det skjulte eller åbent?
6	Hvilke fordele er der ved projektet set fra interessentens synspunkt?
7	Hvilke ulemper er der ved projektet set fra interessentens synspunkt?
8	Hvilke forventninger har interessenten til projektet?
9	Hvad er interessentens overordnede indstilling til projektet?
10	Hvilken magt og indflydelse har interessenten på projektet?
11	Arbejder interessenten aktivt for projektet, eller er hun passiv?
12	Hvilket forhold har interessenten til andre interessenter?
13	Kan man stole på interessenten?
14	Er interessenten åben?
15	Arbejder interessenten politisk?

Figur 32 *Spørgsmål vedrørende interessenterne*

Interessent – Navn og rolle	Vigtighed – Lav/middel/ høj	Magt – Lav/ Middel/ høj	Interesse – Lav/ Middel/ høj	Hvad ønsker projektet fra interessenten?	Hvad ønsker interessenten fra projektet?	Hvordan kan interessenten volde problemer?	Hvem samarbejder interessenten med?	Hvad er projektets vision for interessenten?	Hvad gør vi? Aktion

Figur 33 *Interessentanalysens resultat*



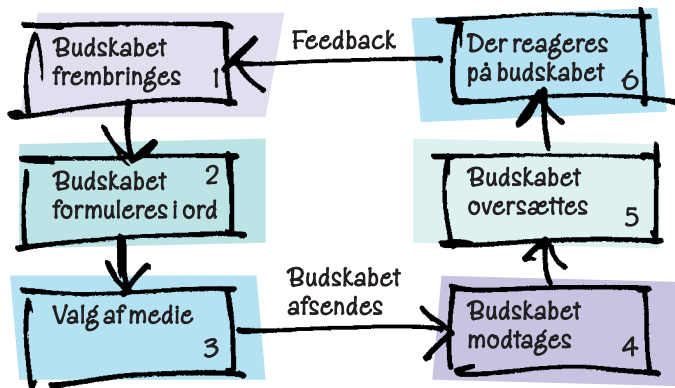
Figur 34 Interessentkort

Hvem	Formål	Hvad	Hvordan	Effekt	Hvornår	Ansvarlig

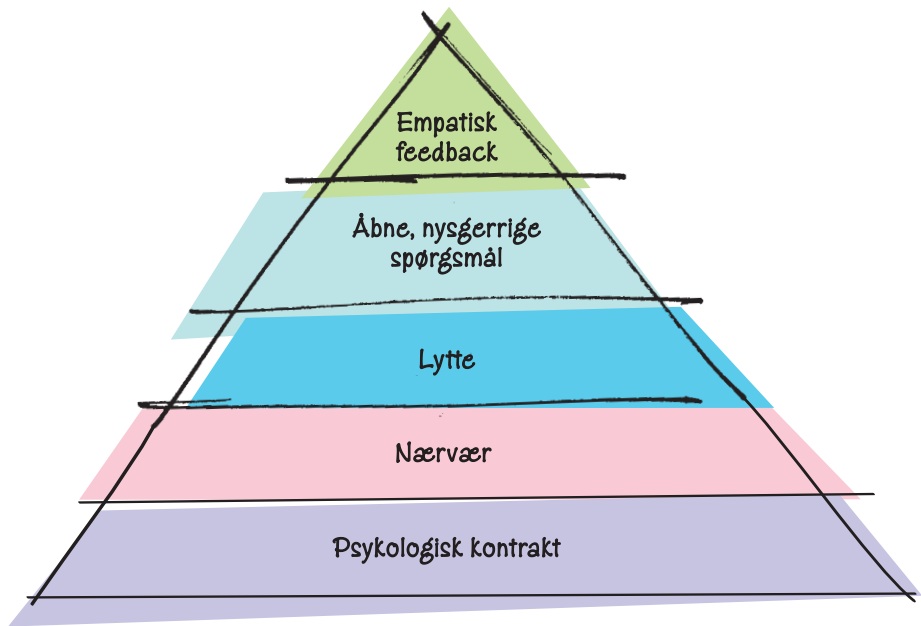
Figur 35 *Kommunikationsplan*

Trin nr	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Hvem	Afdækning af hvem vi vil kommunikere med	Projektets interessenter afdækkes, og det er naturligvis dem, vi skal kommunikere med
2	Formål	Hvad er formålet med kommunikationen?	Der i de fleste tilfælde et overordnet formål med at kommunikere med en bestemt interessent, fx. <ul style="list-style-type: none"> • Mindske eller hindre dennes modstand mod projektet (hvis interessenten fra starten er negativ) • Skabe eller fastholde kendskab til projektet (hvis interessenten er passiv) • Sikre en positiv opfattelse af projektet og dets arbejde (hvis det er en vigtig beslutningstager, fx projektets kunde) • Skabe stolthed omkring projektet (fx for at fastholde nøglemedarbejdere)
3	Hvad	Hvad er emnet for kommunikationen?	Der er ingen mening i at drukne interessenterne i information, så der skal kun kommunikeres om det, der er relevant for den pågældende.
4	Hvordan	Hvordan vil vi kommunikere?	Mulighederne er mange: personlige møder under fire øjne, teammøder, kundemøder, e-mail, brev, sms, videomøder, sociale medier (Facebook, Twitter, LinkedIn osv.), telefon, nyhedsbrev, avisartikel, annonce, pressemeddelelse, personaleblad, plakater osv.
5	Effekt	Hvilken effekt ønsker vi kommunikationen skal have, og hvordan måler vi effekten?	Alt for ofte glemmes dette punkt. En helt simpel metode er at spørge interessenten om dennes opfattelse af kommunikationen med projektet. Det kan let gøres målbart ved at indføre en skala: <p>5 meget tilfreds 4 tilfreds 3 'la-di-da' 2 mindre tilfreds 1 ikke tilfreds</p> Man kan nuancere sin måling: <ul style="list-style-type: none"> • Tilfredsheden med frekvensen for kommunikation • Tilfredshed med indholdet i kommunikationen • Tilfredshed med form og metode
6	Hvornår	Hvornår og hvor ofte skal kommunikationen finde sted?	For tilbagevendende møder kan det fx være "hver mandag morgen kl. 8:00". Det kan også være mere eventdrevet, fx "Når der sker ændringer på personalesiden i projektet", eller "Hvis vi ikke har været i kontakt med interessenten i to uger". Kommunikation kan også være direkte affødt af indtrufne hændelser, der er afdækket i risikoanalysen, fx kommunikation i forbindelse med at en nøglemedarbejder siger op og forlader projektet, at en leverandør går konkurs, at projektet får afslag på en myndighedsgodkendelse osv.
7	Ansvarlig	Hvem er ansvarlig for kommunikationen?	I et stort projekt kan det ikke være projektlederen, som tager sig af al kommunikation.

Figur 36 Udarbejdelse af kommunikationsplanen



Figur 37 Kommunikationsprocessen



Figur 38 Kommunikationspyramiden

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Psykologisk kontrakt	Sikring af at der er en fælles forståelse for og enighed om rammerne for kommunikationen	Den psykologiske kontrakt kan fx etableres ved, at parterne enes om at mødes til en snak, og emnet for denne aftales. Udsendelse af en mødeindkaldelse med dagsorden er også et skridt i retning af at etablere en psykologisk kontrakt
2	Nærvær	Mens vi kommunikerer, har vi fokus på dette og ikke på andet.	Slukning af telefoner, sikre et uforstyrret mødested og ro og fred er ingredienser, der sikrer nærvær.
3	Lytte	En forudsætning for god kommunikation er god lytning.	Brug fx aktiv lytning (se fig. 40)
4	Åbne nysgerrige spørgsmål	Vi viser interesse for samtalepartneren ved at stille uddybende og bekræftende spørgsmål	
5	Empatisk feedback	Samtalepartneren skal føle, at vi lever os ind i hans/hendes situation	

Figur 39 Procedure for brug af kommunikationspyramiden

Tjekliste: Aktiv lytning

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	<input type="checkbox"/> Lyt til såvel indhold som følelser
2	<input type="checkbox"/> Vis indlevelse og sørg for at opleve med den, som taler
3	<input type="checkbox"/> Kontrollér, om du har forstået det, den anden fortæller
4	<input type="checkbox"/> Vær opmærksom på og reagér på følelser
5	<input type="checkbox"/> Vær opmærksom på det, som er personligt
6	<input type="checkbox"/> Afklar og reflekter over, hvad den anden fortæller
7	<input type="checkbox"/> Kom ikke med gode råd
8	<input type="checkbox"/> Før ikke den anden ind på dine tankebaner
9	<input type="checkbox"/> Vær ikke truende
10	<input type="checkbox"/> Lad ikke dine egne holdninger skinne igennem
11	<input type="checkbox"/> Undlad at tage stilling til, om du er enig eller uenig i det, som siges
12	<input type="checkbox"/> Sørg for øjenkontakt – ikke hele tiden, men med passende mellemrum
13	<input type="checkbox"/> Læn dig lidt fremad, det virker imødekommende
14	<input type="checkbox"/> Nik af og til
15	<input type="checkbox"/> Afstem mimik efter det, der fortælles, med en åben – modtagelig – kropsholdning, dvs. ikke med ben og arme over kors.

Figur 40 Tjekliste for aktiv lytning



Figur 41 *Konflikttrappen*

Tjekliste: Modtagelse af kritik

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	<input type="checkbox"/> Lyt til kritikken – gå ikke i forsvar!
2	<input type="checkbox"/> Få giveren til at uddybe sine meninger og observationer.
3	<input type="checkbox"/> Gør det klart, at du har forstået budskabet.
4	<input type="checkbox"/> Brug de elementer af feedback'en, som du finder relevant, og som du føler, du kan bruge.
5	<input type="checkbox"/> Undersøg hos andre, om de har gjort tilsvarende observationer – vi ser jo ikke alle tingene ens.

Figur 42 Tjekliste for modtagelse af kritik

Tjekliste: Løsning af konflikt

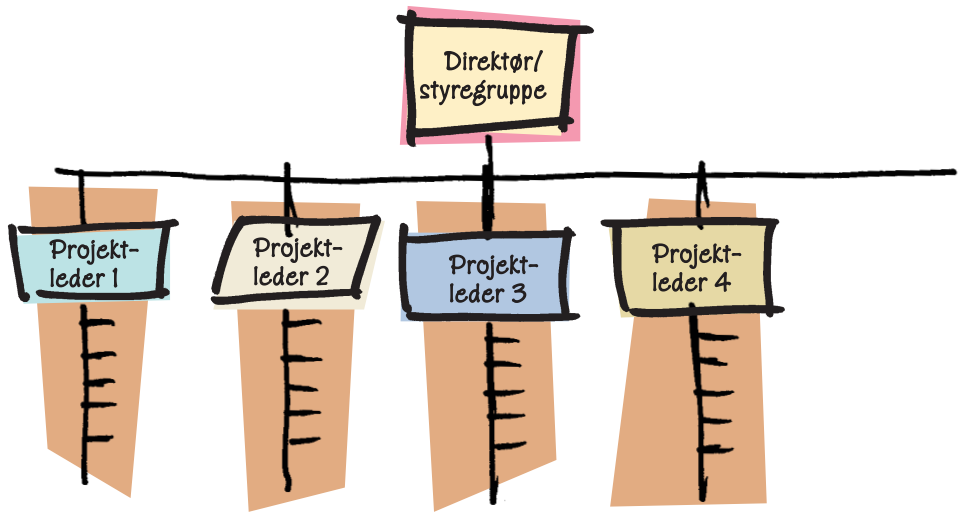
Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	<input type="checkbox"/> Forhold dig til konflikten – ignorér den ikke.
2	<input type="checkbox"/> Overvej, om du overhovedet skal gribe ind – mange konflikter går over af sig selv.
3	<input type="checkbox"/> Sæt dig grundigt ind i problemstillingen.
4	<input type="checkbox"/> Prøv at forstå begge parter.
5	<input type="checkbox"/> Tal med parterne én ad gangen.
6	<input type="checkbox"/> Appeller til parternes ansvarsfølelse, erfaring, modenhed osv.
7	<input type="checkbox"/> Forsøg at løse konflikten på et møde med begge parter.

Figur 43 Tjekliste for løsning af konflikt

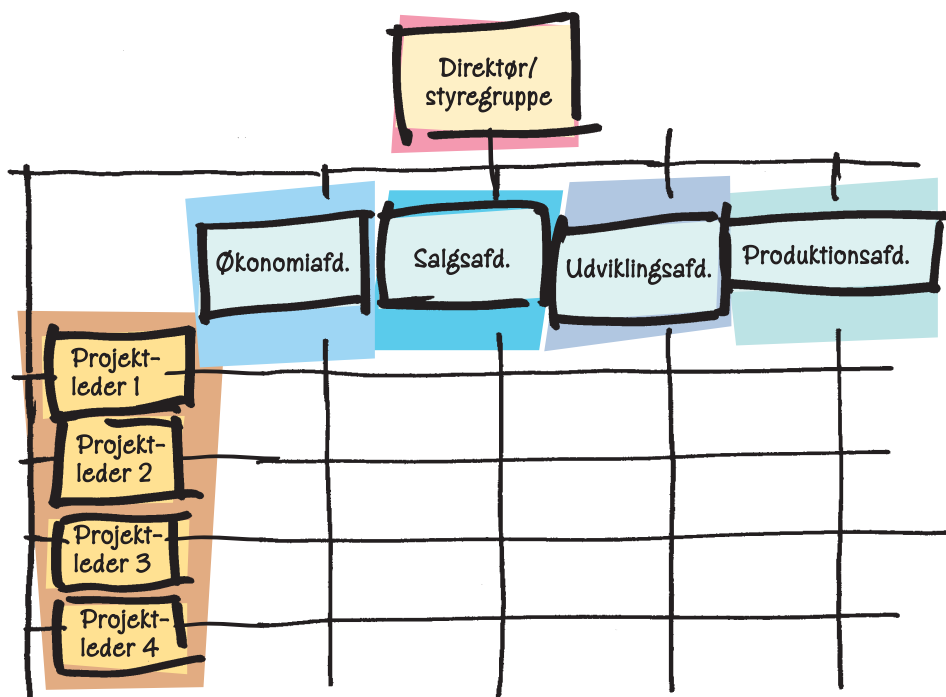
Tjekliste: Girafsprog

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	<input type="checkbox"/> Tal kun for dig selv, benyt 'jeg-sprog' ("jeg mener at...")
2	<input type="checkbox"/> Tag udgangspunkt i egne følelser ("jeg bliver ked af det, når jeg oplever at...").
3	<input type="checkbox"/> Lyt til ende, når modparten taler.
4	<input type="checkbox"/> Vis interesse/forståelse for den andens synspunkt.
5	<input type="checkbox"/> Stil åbne spørgsmål
6	<input type="checkbox"/> Lad være med at generalisere, men vær konkret ("lige i den pågældende situation, var jeg utilfreds med...").
7	<input type="checkbox"/> Fokuser på nutid og fremtid – grav ikke i fortiden.
8	<input type="checkbox"/> Bland ikke person og sag.

Figur 44 Tjekliste for girafsprog



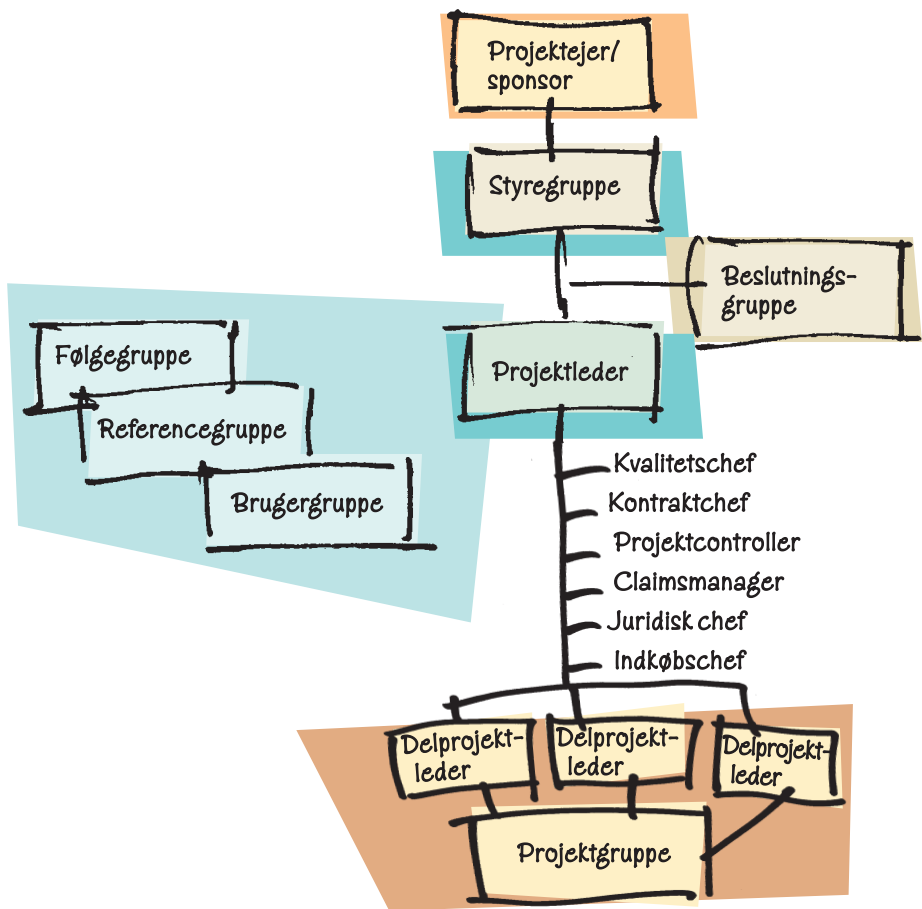
Figur 45 Ren projektorganisation



Figur 46 Matrixorganisation

Den rene projektorganisation	Matrixorganisationen
+	–
Ingen ressourcekonflikter, da projektlederen har det fulde ledelsesansvar for projektmedarbejderen	Mulighed for ressourcekonflikter, da projektlederen ikke har det fulde ledelsesansvar for projektmedarbejderen
God kommunikation i projektgruppen, da alle er samlet i én enhed	Da projektmedarbejderen hører til flere steder, kan det udtynde kommunikationen i projektgruppen
Fuld fokus på det enkelte projekt	Projektmedarbejderen kan have svært ved at fastholde fokus
Projektmedarbejderen har kun én chef	Projektmedarbejderen kan få loyalitetsproblemer, og projektlederens autoritet står svagere
–	+
Tendens til "vi er os selv nok", så deling af viden med andre projekter og afdelinger bliver vanskelig	Bedre generel vidensdeling, da medarbejderne arbejder på tværs
Usikkerhed hos projektmedarbejderne, når projektet nærmer sig sin afslutning	Da tilhørsforholdet er til afdelingen, betyder projektets ophør ikke, at projektmedarbejderen står uden job
Ufleksibelt at organisere nye projekter, da hver projektleder vil holde på sine folk	Nye projekter kan hurtigt etableres
Ved frafald af projektmedarbejder må projektlederen finde en ny medarbejder, lære denne op osv.	Ved frafald kan afdelingen levere ny medarbejder indenfor samme fagområde

Figur 46b












Figur 47 Projektorganisationen

1	Er der et klart mandat for styregruppen?
2	Er der i organisationen tradition/kultur for, at styregruppen lever op til sit ansvar?
3	Er det muligt at få repræsentanter for kunden og leverandørerne til at sidde i styregruppen?
4	Er projektlederen understøttet af stabsfunktioner, der står i rimeligt forhold til de udfordringer, projektet har?
5	Har projektlederen uddelegeret projektet til delprojektledere/underprojektledere?
6	Skal der etableres en formel beslutningsgruppe for projektet?
7	Skal der etableres en formel følgegruppe for projektet?
8	Skal der etableres en formel referencegruppe for projektet?
9	Skal der etableres en formel brugergruppe for projektet?
10	Er projektets nøglepersoner mere end 80 % dedikeret til projektet, eller har de andre væsentlige opgaver?
11	Er projektets medarbejdere allokeret til projektet således, at projektlederen har den fulde ledelsesret – altså en ren projektorganisation?
12	Er projektets medarbejdere allokeret til projektet således, at linjelederne har en del af ledelsesretten – altså en matrixorganisation?
13	Hvem skal godkende projektets organisation?
14	Hvem skal orienteres om projektets organisation?
15	Er der planer om at ændre projektets organisation på et senere tidspunkt?

Figur 48 *Spørgsmål vedrørende projektets organisation*

Engelsk		Dansk		Forklaring
R	Responsible	U	Udførende	De, der udfører arbejdet (der kan være flere til at udføre en aktivitet)
A	Accountable	A	Ansvarlig	Den, som R/U refererer til. Den som er ultimativ ansvarlig, og som tager de overordnede beslutninger – herunder godkender
C	Consult	H	Høres	De, der skal høres, og som der etableres dialog med
I	Inform	I	Informerer	De, der løbende informeres

Figur 49 *Forklaring til Arbejds- og ansvarsfordelingsskemaet (RACI)*

Teamrolle	Styrker	Svagheder	
Idémænd (Plant PL)	Begavet, kreativ og idérig. Ser vanskelige problemstillinger fra nye vinkler. Den ofte uortodokse tilgang, kan medvirke til at løse vanskelige problemer	Er ofte for optaget af sit eget og derfor svag i kommunikationen med andre. Glemsom og ikke praktisk anlagt. Kritikfølsom	
Kontakt-skaber (Resource Investigator RI)	Udadvendt, entusiastisk, nysgerrig og meddelsom. Undersøger muligheder og skaber kontakter	Flygtig. Taber let interessen, når den første entusiasme har lagt sig. Taler meget	
Koordinator (Coordinator CO)	Moden, selvsikker og tillidsfuld. Kan prioritere. Klargør mål og frembringer beslutninger. Har øje for teammedlemmernes talenter	Kan have en tendens til at manipulere og være imperiebygger	
Opstarter (Shaper SH)	Dynamisk, højt gearet og rastløs. Udfordrer og skaber pres, finder veje uden om forhindringer	Kan have et heftigt temperament. Er utålmodig, påståelig og stædig. Tilbøjelig til at lade sig provokere	
Analysator (Monitor Evaluator ME)	Analytisk, nøgtern og objektiv. Præcis dømmekraft. Ser alle rationelle aspekter af en sag	Meget kritisk og skeptisk. Meget direkte. Noget træg og ikke så inspirerende for andre	
Formidler (Teamworker TW)	Socialt orienteret, udadvendt og skarpt iagttagende. Sensitiv, diplomatisk og fleksibel. Lytter, opbygger, undgår gnidninger og skaber et godt klima	Kan være ubeslutsom og usikker i afgørende situationer. Kan være overfølsom. Der tales mere, end der handles	
Organisator (Implementer IMP)	Disciplineret, pålidelig og loyal. Effektiv i gennemførende faser. Realistisk og praktisk	Noget uflexibel. Reagerer langsomt overfor nye muligheder	
Afslutter (Completer Finisher CF)	Omhyggelig, samvittighedsfuld. Leder efter fejl og forglemmelser. Vedholdende og præcis	Kan have en tendens til at bekymre sig unødvendigt. Perfectionistisk og emsig. Utilbøjelig til at delegere	
Specialist (Specialist SP)	Bidraget med specialviden og tekniske færdigheder. Stærkt fagligt engagement og selvtillid. Meget koncentreret om sine egne mål og opgaver	Tendens til at isolere sig og være uinteresseret i andre mennesker. Vogter sit område og bidrager snævert inden for dette	

Figur 49b *Belbins teamroller*

Menneskeorientering	Hjerneorientering	Handlingsorientering
Koordinator (CO)	Idemand (PL)	Opstarter (SH)
Formidler (TW)	Analysator (ME)	Organisator (IMP)
Kontaktskaber (RI)	Specialist (SP)	Afslutter (CF)

Figur 50 *Rubricering af Belbins teamroller*

Tjekliste: Kick-off mødet

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	Forberedelse
	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Hvad vil vi opnå med kick-off mødet? (Beskriv den ønskede tilstand, når mødet er afholdt)<input type="checkbox"/> Hvem skal med til mødet? (Hvor mange og hvilke afdelinger, områder, ledelsesniveauer m.m. kommer de fra?)<input type="checkbox"/> Hvor skal mødet afholdes?<input type="checkbox"/> Hvor lang tid skal mødet vare?<input type="checkbox"/> Hvilken form skal kick-off mødet have? (Fx kort møde i firmaet, heldagsmøde med middag bagefter, tre døgn sammen på et kursuscenter?)<input type="checkbox"/> Hvilket budget har vi for mødet?<input type="checkbox"/> Mødets dagsorden (se kick-off mødets agenda nedenfor)?<input type="checkbox"/> Hvem skal holde indlæg og om hvad?<input type="checkbox"/> Hvem skal styre selve mødet?<input type="checkbox"/> Hvem skal stå for det praktiske?<input type="checkbox"/> Hvem skal ellers involveres i afholdelsen af mødet? (referent, facilitator, underholdning osv.)
2	Indkaldelse
	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Hvor tidligt skal vi indkalde?<input type="checkbox"/> Hvilket materiale skal sendes ud med indkaldelsen?<input type="checkbox"/> Skal deltagerne forberede noget på forhånd?
3	Afholdelse
	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Er projektlederen fuldt bevidst om betydningen af at være en god rollemodel?<input type="checkbox"/> Er rollerne klart fordelt? Er der plads til improvisationer?
4	Evaluering og opfølgning
	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Er målene for kick-off mødet nået?<input type="checkbox"/> Er alle fulde af gå-på-mod, når vi efter mødet går hver til sit?<input type="checkbox"/> Sørger projektlederen for en samlet evaluering af mødet på baggrund af deltageres individuelle evalueringer og samtaler med de medvirkende?<input type="checkbox"/> Bliver læringen fra kick-off mødet registreret således, at fremtidige møder kan drage nytte af denne?<input type="checkbox"/> Hvem følger op på beslutningerne fra kick-off mødet?<input type="checkbox"/> Får deltagerne på kick-off mødet et referat af mødet, herunder status på beslutningerne fra mødet?

Figur 51 Tjekliste for kick-off mødet

Skabelon: Kick-off mødets agenda

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for skabelon:	
1	Velkomst og fremlæggelse af agenda
2	Præsentation af deltagerne
3	Projektets styregruppeformand/kunde/opdragsgiver fortæller om projektet – gerne visionært og entusiastisk
4	Projektlederen fortæller, hvad projektet går ud på og gennemgår planen – fremhæver de vigtigste milepæle
5	Projektlederen fortæller om roller og ansvar i projektet
6	Projektlederen gennemgår værktøjer, procedurer og regler, som skal benyttes i projektet
7	Projektlederen fortæller om sig selv og sin opfattelse af lederrollen
8	Workshops med projektdeltagerne hvor spilleregler for samarbejdet aftales
9	Socialt samvær
10	Spørgsmål og udeståender – ordet er frit
11	Projektlederen runder mødet af med en pep-talk – og husk evaluering

Figur 52 Agenda for kick-off møde

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Forming	Teamet dannes	<p>I denne fase er teamet karakteriseret ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alle føler hinanden på tænderne • høfligt konversation – ingen fremdrift <p>I denne fase skal projektlederen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skabe tryghed og klarhed
2	Storming	Teamet prøver at finde sig selv	<p>I denne fase er teamet karakteriseret ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konflikter • debat og diskussion • forsøg og fejl <p>I denne fase skal projektlederen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Løse konflikter og vise vejen
3	Norming	Teamet finder frem til spillereglerne	<p>I denne fase er teamet karakteriseret ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fælles problemløsning • fælles lederskab • åben udveksling af ideer <p>I denne fase skal projektlederen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • træde i baggrunden
4	Performing	Teamet leverer resultater	<p>I denne fase er teamet karakteriseret ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tillid – afslappet produktiv atmosfære • målene nås <p>I denne fase skal projektlederen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • delegere, coache og sikre arbejdsro
5	Adjourning	Teamet afvikles	<p>I denne fase er teamet karakteriseret ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • at få styr på de sidste løse ender • fejring af det opnåede • vemodighed • interesse for hvad der sker herefter <p>I denne fase skal projektlederen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sikre fokus indtil opgaven er løst

Figur 53 Projektteamets fem faser

Tjekliste: 5R-modellen

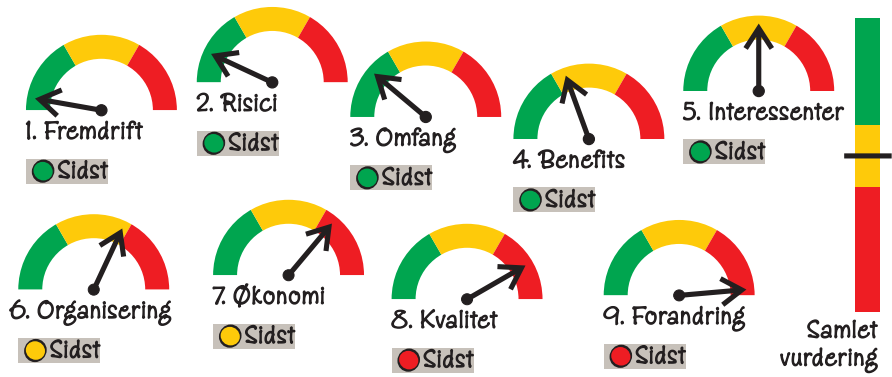
Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	Rammer
<input type="checkbox"/>	Hvad er teamets beføjelser?
<input type="checkbox"/>	Hvad er de organisatoriske rammer for teamet?
2	Retning
<input type="checkbox"/>	Hvad skal teamet opnå?
<input type="checkbox"/>	Hvilke mål skal nås?
<input type="checkbox"/>	Har vi klare mål?
3	Roller
<input type="checkbox"/>	Hvem gør hvad?
<input type="checkbox"/>	Er der klart definerede roller?
4	Regler
<input type="checkbox"/>	Hvilke regler gælder? Fx.:
<input type="checkbox"/>	Rygepolitik?
<input type="checkbox"/>	Mødedisciplin?
<input type="checkbox"/>	Konfliktløsning?
<input type="checkbox"/>	Kommunikation?
<input type="checkbox"/>	Er der åben og klar kommunikation i teamet?
5	Relationer
<input type="checkbox"/>	Hvordan har vi det med hinanden?
<input type="checkbox"/>	Hvordan kan vi få det bedre med hinanden?
<input type="checkbox"/>	Hjælper vi hinanden med at nå resultater?
<input type="checkbox"/>	Anerkender vi hinandens evner og værdi?
<input type="checkbox"/>	Viser vi respekt for hinanden?
<input type="checkbox"/>	Påskønner vi hinandens forskelligheder?

Figur 54 5R-modellen

Skabelon: Statusrapport

Rev. nr.:			
Projektets navn			
Rapport for følgende tidsrum:			
Dato:			
Projektleder:			
Ansvarlig for skabelonen:			
	Emne	Status	Evt. handlingsplan
1	Executive summary (rapportens hovedkonklusion)		
2	Vigtigste begivenheder siden sidste rapport		
3	Opfølgning på udestående fra foregående rapport		
4	Scope		
5	Tid		
6	Økonomi og ressourcer		
7	Kvalitet		
8	Kommunikation		
9	Risiko		
10	Indkøb og leverandører		
11	Vigtigste opgaver frem til næste rapport		

Figur 55 Statusrapport



Figur 56 *Visual statusrapport*

Tjekliste: Indsamling af informationer til plan til styring af indkøbsaftaler

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	Håndtering af indkøb i organisationen
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Har organisationen en nedskrevet indkøbspolitik? <input type="checkbox"/> Overholder organisationen en international standard inden for kvalitet, fx ISO9001, hvor også indkøb er beskrevet? <input type="checkbox"/> Er organisationen underkastet ekstern kontrol på indkøbsområdet? Hvilken? <input type="checkbox"/> Kan organisationens indkøbspolitik benyttes i projektet? <input type="checkbox"/> Hvilke ændringer skal der evt. til, hvis indkøbspolitikken skal kunne benyttes? <input type="checkbox"/> Bliver organisationens indkøbspolitik jævnligt opdateret? <input type="checkbox"/> Hvornår forventes næste opdatering, og vil denne få betydning for projektet? <input type="checkbox"/> Er der i den udførende organisation personer dedikeret til sikring af indkøbsaftaler? <input type="checkbox"/> Hvordan ser indkøbsorganisationen ud (antal, jobbeskrivelser, organisatorisk placering, beføjelser)? Er der en klar beskrivelse af fordelingen af roller og ansvar mellem indkøbsorganisationen og projektet?
2	Køb eller 'lav selv'
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Har vi selv den nødvendige ekspertise i projektet til at udføre arbejdet? <input type="checkbox"/> Har vi den nødvendige tid i projektet til selv at udføre arbejdet? <input type="checkbox"/> Ønsker vi at overføre den risiko, der er forbundet med selv at udføre arbejdet til en underleverandør, der udfører arbejdet på på forhånd aftalte betingelser? <input type="checkbox"/> Kan underleverandøren udføre arbejdet billigere, end vi selv kan? <input type="checkbox"/> Bruger vi underleverandøren for at spare penge? <input type="checkbox"/> Ønsker vi at investere i det nødvendige produktionsudstyr, som er en forudsætning for, at vi selv kan udføre arbejdet? <input type="checkbox"/> Er det mere fleksibelt for os, at underleverandøren udfører arbejdet? <input type="checkbox"/> Er underleverandøren fysisk til stede, hvor arbejdet skal udføres? <input type="checkbox"/> Ville det betyde store rejseomkostninger, overnatning m.m., hvis vi selv skulle udføre arbejdet? <input type="checkbox"/> Har leverandøren et lokalkendskab, som vi ikke har? <input type="checkbox"/> Kræver vores kunde, at vi skal bruge underleverandøren? Hvorfor? Har underleverandøren et image, der gør, at vi får det lettere ved at benytte vedkommende? <input type="checkbox"/> Risikerer vi at blive afhængig af leverandøren, så denne senere kan udnytte os ved fx at hæve priserne? <input type="checkbox"/> Risikerer vi, at vores kunde entrerer direkte med leverandøren – uden om os? <input type="checkbox"/> Opnår underleverandøren en viden/erfaring, som vi selv kunne have haft gavn af? <input type="checkbox"/> Risikerer vi, at vi ikke har nok magt over leverandøren, således at denne 'brænder os af'?
3	Det der ønskes købt
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kan vi klare os med et standardprodukt? <input type="checkbox"/> Skal det, vi køber, specialfremstilles med deraf følgende risiko for overraskelser både på tid, omkostninger og kvalitet? <input type="checkbox"/> Har vi en nøjagtig beskrivelse af, hvad leverandøren skal levere? <input type="checkbox"/> Har vi en klar tidsplan for, hvornår vi skal bruge leverandørens produkt/ydelse?
4	Leverandørerne
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvordan udvælger vi underleverandører? <input type="checkbox"/> Har vi en standardkontrakt, som skal benyttes? <input type="checkbox"/> Har vi en beskrivelse af, hvordan underleverandøren skal styre kvaliteten af det, der skal leveres? <input type="checkbox"/> Hvordan skal kommunikationen mellem projektet og underleverandøren foregå? <input type="checkbox"/> Er det i orden, at underleverandøren kommunikerer direkte med projektets kunde eller ej? <input type="checkbox"/> Hvordan træffer underleverandøren beslutninger, herunder afholder projektmøder m.m.? <input type="checkbox"/> Hvordan løses uoverensstemmelser?

Figur 58 Tjekliste til indsamling af informationer ifm. indkøb

Tjekliste til brug ved leverandørvalg

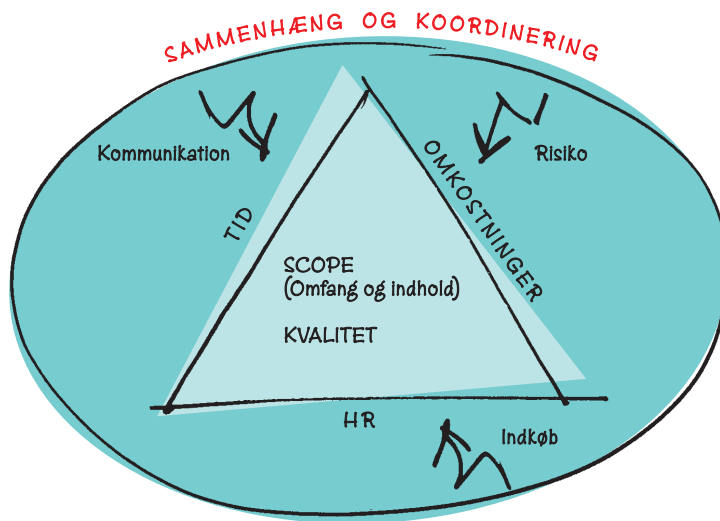
Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	<input type="checkbox"/> Er leverandørens økonomiske tilstand betryggende, så vi kan regne med, at der ikke er fare for konkurs m.m.?
2	<input type="checkbox"/> Har leverandøren gæld til det offentlige?
3	<input type="checkbox"/> Er leverandøren ustraffet?
4	<input type="checkbox"/> Er leverandørens ejerforhold betryggende og stabile?
5	<input type="checkbox"/> Har leverandøren den tekniske ekspertise, som er nødvendig i vort tilfælde?
6	<input type="checkbox"/> Har leverandøren tidligere udført opgaver, der ligner den, vi skal have udført?
7	<input type="checkbox"/> Hvilke erfaringer har vi selv med leverandøren fra tidligere opgaver?
8	<input type="checkbox"/> Har vi kontrolleret leverandørens referencer?
9	<input type="checkbox"/> Har leverandøren en tilstrækkelig størrelse (mandskab, plads, udstyr osv.) således, at vi kan regne med, at opgaven kan magtes?
10	<input type="checkbox"/> Hvor belastet bliver leverandøren af vores opgaver i forhold til sin samlede kapacitet?
11	<input type="checkbox"/> Er tidsplanen en udfordring for leverandøren, eller er der god tid?
12	<input type="checkbox"/> Har leverandøren et beskrevet kvalitetsledelsessystem?
13	<input type="checkbox"/> Efterlever leverandøren sit kvalitetsledelsessystem?
14	<input type="checkbox"/> Har vi besigtiget leverandørens faciliteter?

Figur 59 Tjekliste til brug ved leverandørvalg

Tjekliste til brug ved leverandørevaluering

Rev.nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	<input type="checkbox"/> Overholdt leverandøren sin kontrakt med os?
2	<input type="checkbox"/> På hvilke punkter var der afvigelser i forhold til kontrakten?
3	<input type="checkbox"/> Vil vi bruge leverandøren igen?
4	<input type="checkbox"/> Hvad er leverandøren god til?
5	<input type="checkbox"/> Hvad skal leverandøren blive bedre til?
6	<input type="checkbox"/> Hvad skal vi kræve af leverandøren ved fremtidigt samarbejde?
7	<input type="checkbox"/> Hvad fik leverandøren ud af samarbejdet med os?
8	<input type="checkbox"/> Hvad er leverandørens stillingtagen til et evt. senere samarbejde?
9	<input type="checkbox"/> Hvad var leverandøren tilfreds med i samarbejdet med os?
10	<input type="checkbox"/> Hvad var leverandøren utilfreds med i samarbejdet med os?

Figur 60 Tjekliste til brug ved leverandørevaluering



Figur 61 Projektledelsens ni vidensområder

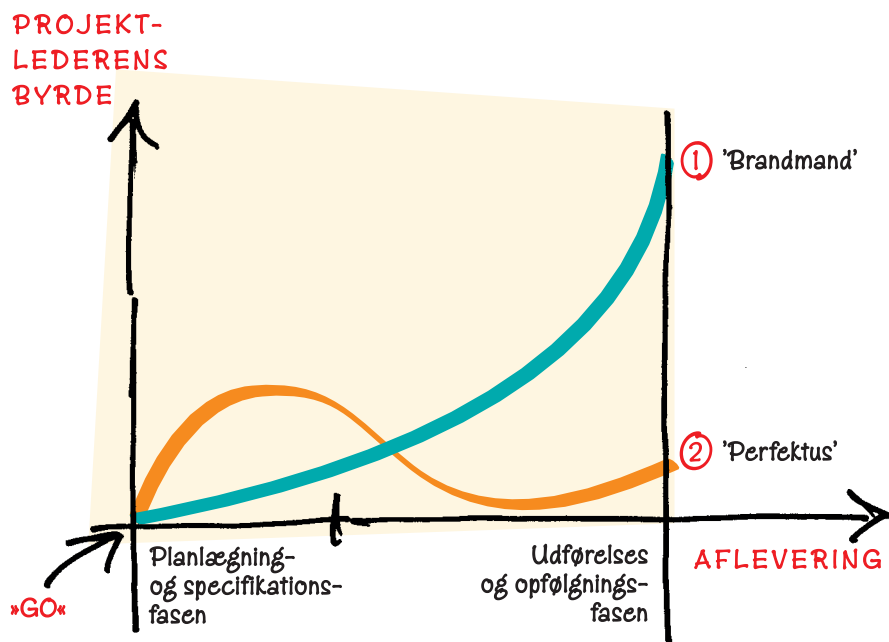
Tjekliste: Stopprøve for projektlederen

Rev. nr.:		
Projektets navn		
Dato:		
Projektleder:		
Ansvarlig for tjeklisten:		
Skala		
5 points	helt enig	
4 points	delvist enig	
3 points	både/og	
2 points	delvist uenig	
1 point	helt uenig	
Kommentar: Hvis der opnås 50 points eller derover, er der god grund til at overveje kandidatens fremtid som projektleder		
Nr.	Spørgsmål	Point
1	Kandidaten er tekniker og interesserer sig i mindre grad for mennesker	
2	Kandidaten kommunikerer kun det allermest nødvendige og gentager aldrig sig selv	
3	Kandidaten bryder sig ikke om kritik og undgår eller overhører den	
4	I samtaler/diskussioner/forhandlinger holder kandidaten sig til emnet og bruger ikke tid på udenomssnak	
5	Kandidaten er ligeglad med andres mening	
6	Kandidaten har ikke gennemslagskraft – der lyttes ikke til det, hun siger	
7	Kandidaten er nærtagende og bliver let slået ud af modgang	
8	Kandidaten lader sig nemt hidse op og siger uoverlagte ting, hvis noget går ham imod	
9	Kandidaten har ikke naturlig trang til at tage lederskab, men holder sig ofte i baggrunden	
10	Kandidaten tror på det gode i mennesket og tvivler aldrig på de informationer, hun får	
11	Kandidaten mener, at kunder er en pestilens – et nødvendigt onde	
12	Kandidaten bryder sig ikke om at stille spørgsmålstejn ved andres arbejde eller følge op på det	
13	Kandidaten er konfliktsky	
14	Kandidaten har svært ved at uddelegere – vil hellere gøre arbejdet selv	
15	Kandidaten interesserer sig meget for detaljer og forsømmer sjældent en lejlighed til at komme med gode råd til, hvad andre bør gøre indenfor deres ansvarsområde	
	Total	

Figur 62 Tjekliste til den der overvejer at blive projektleder

Adfærdsmæssige kompetencer	Forklaring
Lederskab	At kunne fokusere en gruppe menneskers indsats frem mod et fælles mål og sætte dem i stand til at arbejde som et team
Engagement og motivation	At kunne motivere og engagere både sig selv og sine medarbejdere til at arbejde for opfyldelsen af projektets mål
Selvkontrol	At kunne kontrollere sine følelser og impulser, tilpasse sig skiftende omstændigheder samt lægge ubehagelige følelser bag sig
Assertion	At kunne formulere og kommunikere sine egne tanker, meninger og ønsker på en klar, direkte og ikke-aggressiv måde
Afslappethed	At kunne fjerne spændinger fra vanskelige situationer
Åbenhed	At kunne få andre til at føle, at deres bidrag er velkomne
Kreativitet	At kunne udvikle nye ideer og koncepter eller nye forbindelser mellem allerede eksisterende ideer og koncepter
Resultatorientering	At få det maksimale ud af klare og målbare, på forhånd fastlagte aftaler og forudsætninger
Effektivitet	At kunne bruge tid og ressourcer optimalt i frembringelsen af de aftalte resultater og opfyldelsen af interessenternes forventninger
Konsultation	At kunne ræsonnere, fremlægge solide argumenter, lytte til andres synspunkter samt forhandle og finde løsninger
Forhandling	At kunne løse uenigheder og komme frem til gensidigt tilfredsstillende løsninger med en modpart
Konflikt og krise	At kunne håndtere konflikter og kriser
Pålidelighed	At kunne levere hvad der er lovet til rette tid og i den aftalte kvalitet
Værdianerkendelse	At kunne anerkende de iboende kvaliteter hos andre mennesker og forstå deres synspunkter
Etik	At kunne finde frem til og forstå de etiske grænser i en given organisation og sammenhæng og agere inden for disse grænser

Figur 63 De 15 adfærdsmæssige kompetencer for projektlederen



Figur 64 Projektlederens byrdekurve

	Brandmanden	Perfektus
Byrdekurven	Lav i starten af projekt, men vokser dramatisk hen imod slutningen	Høj i starten af projektet, men er herefter behersket
Aflevering/afslutning af projekt	Kaotisk og forsinket	Til tiden og med opfyldelse af forventningerne
Opstart på nyt projekt	Mangelfuld indsats	Høj indsats
Livssituation	Stress	Kun stress i korte perioder
Selvopfattelse	Den ensomme cowboy	Teamleder
Andres opfattelse	Medlidenhed – utroligt, at han klarer det	Dygtig
Ledelsesopbakning	Ofte mangelfuld	Ja
Overskud	Intet	Ja

Figur 65 *De to projektleder-arketyper*

Tjekliste: Ledelse på distance

Rev. nr.:			
Projektets navn			
Dato:			
Projektleder:			
Ansvarlig for Tjeklisten:			
Nr.	Tjekpunkter	Ja	Nej
1	Vedkender du dig, at det er dig som leder, der har ansvaret for relationen til dine medarbejdere?		
2	Har du et korrekt billede af dine medarbejders loyalitet? Er de loyale overfor dig, virksomheden, eller overfor jeres kunder, leverandører og konkurrenter?		
3	Hvis de medarbejdere, du kommunikerer med på distance, har en kultur, der er forskellig fra din egen, skal du gøre en indsats for at øge din kulturelle forståelse.		
4	Sørg for at begynde jeres samarbejde med at mødes fysisk, fx på projektets kick-off møde.		
5	Sørg for i begyndelsen at tale om andet end arbejde – prøv at komme tættere på hinanden således, at der opstår en relation, der kan bygges på senere i forløbet		
6	Brug de elektroniske hjælpemidler til at få en så god kontakt som mulig. Instant Messaging (f.eks. Microsoft Messenger) og blogs kan være gode supplementer til telefonsamtaler, Skype, SMS/MMS, mails m.m.		
7	Læg faste kontakttidspunkter ind i kalenderen, så al jeres kontakt ikke bliver sagsdrevet (eventdrevet). Brug kommunikationsplanen til dette.		
8	Sørg for altid at spørge til medarbejderen, følge med i hans/hendes liv og vis interesse for andet end det rent arbejdsmæssige		
9	Lav en aftale med dine medarbejdere om, at hvis de/du er ophidset, skuffet eller på anden måde har negative følelser, så tier eller skriver I ikke, men aftaler et personligt møde eller (næstbedst) en telefonsamtale.		
10	Sørg for med faste intervaller at evaluere jeres kommunikation		
11	Lær af jeres fejl og mangler og af de gode og rigtige ting I og andre gør, når det gælder ledelse på distance		
12	Opdater denne tjekliste jævnligt		

Figur 66 Tjekliste for ledelse på distance

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Oplæg	Giv en gruppe kvalificerede mennesker information om den opgave, der ønskes estimeret.	Giv dem en tidsfrist, indenfor hvilken de skal komme med deres bedste estimat. De må ikke tale med hinanden, før estimatet er afleveret. Kan man ikke være sammen fysisk, kan mail benyttes til kommunikation.
2	Indsamling	Indsaml estimaterne, og del dem i fire bunker svarende til de fire kvartiler.	
3	Begrundelse	Hold et møde med gruppen og bed de, hvis estimater ligger i nederste kvartil, begrunde det givne estimat. Bed derefter de, hvis estimater ligger i øverste kvartil, begrunde estimatet. Gå herefter op til 2) og start forfra. Processen fortsættes, indtil der er opnået enighed, eller indtil "fronterne" ikke flytter sig væsentligt.	Efter første runde med begrundelser finder man typisk ud af, at de forskellige estimater ikke er baseret på samme forudsætninger og antagelser. Det kan være en fordel, inden processen fortsættes, at nedskrive fælles forudsætninger og antagelser og lade disse ligge til grund for de kommende estimater.

Figur 67

Skabelon: Delfi metoden

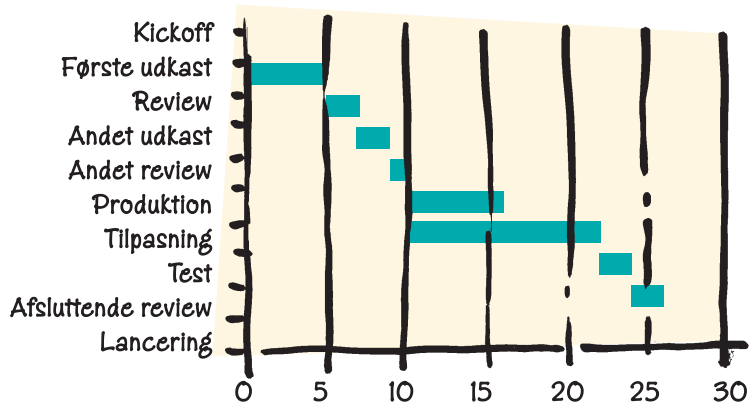
Rev. nr.:											
Projektets navn											
Dato:											
Projektleder:											
Ansvarlig for skabelonen:											
Gruppe nr.	1. estimat	Øvre kvartil Ja/nej	Nedre kvartil Ja/nej	2. estimat	Øvre kvartil Ja/nej	Nedre kvartil Ja/nej	3. estimat	Øvre kvartil Ja/nej	Nedre kvartil Ja/nej	4. estimat	

Figur 68

Tjekliste: Forhandling

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
1	Forberedelse af forhandlingen
1.1	<input type="checkbox"/> Har vi fastlagt de emner, der skal inddrages (hvad vil vi forhandle om)? Husk, det er meget svært at bringe nye emner ind i en forhandling, uden at det koster dyrt.
1.2	<input type="checkbox"/> Er interessenterne og disses forventninger analyseret omhyggeligt (hvad ønsker vores bagland, og hvem er modparten, og hvad ønsker hun?)?
1.3	<input type="checkbox"/> Er emner og mål prioriteret (hvad vil vi opnå, og hvad vil vi ikke acceptere?)?
1.4	<input type="checkbox"/> Er vores eget forhandlingsoplæg fastlagt (hvordan fremlægger vi vores synspunkter og krav?)?
1.5	<input type="checkbox"/> Har vi sammensat den rigtige forhandlingsdelegation og fordelt rollerne hensigtsmæssigt samt sikret opbakning hjemmefra?
1.6	<input type="checkbox"/> Er det fastlagt, hvordan forhandlingen gennemføres (hvilken forhandlingsprocedure følger modparten og vi?)?
2	Generelle forhandlingstips
2.1	<input type="checkbox"/> Vær aldrig utålmodig – tiden er en mægtig forbundsfælle for den forhandler, der forstår at udnytte den.
2.2	<input type="checkbox"/> Lad dig aldrig provokere. Kommer modparten med et helt uacceptabelt bud, så forklar stille og roligt, hvad du mener om det, at der må foreligge en misforståelse osv.
2.3	<input type="checkbox"/> Lad dig ikke presse eller tvinge til noget.
2.4	<input type="checkbox"/> Acceptér aldrig det uacceptable.
2.5	<input type="checkbox"/> Vis respekt for modparten og dennes meninger. Sig aldrig: "Du tager fejl."
2.6	<input type="checkbox"/> Hvis du tager fejl, så indrøm det hurtigt og eftertrykkeligt.
2.7	<input type="checkbox"/> Det kan være en god idé at begynde forhandlingerne på et mellemliderniveau. Går tingene i hårknode, kan forhandlingerne løftes et niveau op og løses der – uden at nogen taber ansigt.
2.8	<input type="checkbox"/> Gem et par små indrømmelser til sidst. Når modparten er ved at være kørt træt, kan lidt 'sukker' få handlen i hus.
3	Selve forhandlingen
3.1	<input type="checkbox"/> Fortæl din modpart om din situation og om de omstændigheder, du forhandler under. Forvent det samme fra ham.
3.2	<input type="checkbox"/> Fokuser på det, I har til fælles i stedet for på de forskelle, der er.
3.3	<input type="checkbox"/> Afdæk sammen med din modpart de muligheder, I har.
3.4	<input type="checkbox"/> Del dine idéer med modparten, og forvent det samme den anden vej.
3.5	<input type="checkbox"/> Vær åbne over for kreative forslag, der kan øge jeres samlede forhandlingsresultat
3.6	<input type="checkbox"/> Gå efter en langsigtet "win-win" situation.

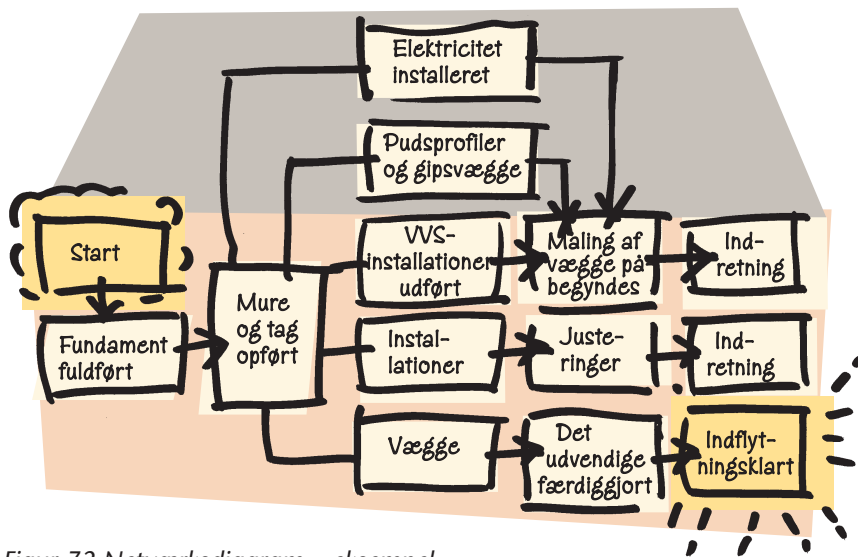
Figur 69 Tjekliste for forhandling



Figur 70 Gantt-diagram – eksempel

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Definition af aktiviteterne i projektet	Projektet nedbrydes i aktiviteter. Dette kan fx baseres på arbejdsnedbrydningen – WBS	Når alle aktiviteter er udført, skal projektet være udført og alle mål nået. Der må ikke være overlap mellem aktiviteter, og hver aktivitet skal kunne defineres klart og forståeligt. En alment anvendt rettesnor for, hvor langt projektet skal brydes ned og dermed for varigheden af en aktivitet, er, at en aktivitet maksimalt skal kræve 80 timer at udføre eller være en måned. Da aktiviteten er den mindste enhed i projektet, som projektlederen følger op på, bør der neddeles (nedbrydes) yderligere, hvis der er tale om en kompleks, ny opgave, eller/og man har en rutineret medarbejder/leverandør til at udføre den. Behovet for opfølgning vil i disse tilfælde være større.
2	Fastlæggelse af aktiviteterne rækfølge	Der tages stilling til, hvordan milepælene og aktiviteterne afhænger af hinanden	En milepæl er en begivenhed i projektet og betragtes som en aktivitet med varighed 'nul', hvor starttidspunkt = sluttidspunkt og uden ressourcer allokeret. Eksempler på milepæle er: kontraktunderskrivelse, aflevering, audit, dagbudsbehæftet delaflevering osv. Generelt skal afhængighederne holdes på et minimum. Jo færre afhængigheder, jo større fleksibilitet er der i planlægningen af projektet. En fleksibilitet der er rar at have, når planen skal korrigeres.
3	Estimering af aktiviteterne ressourcer	Projektlederen tager stilling til, hvilke ressourcer der skal benyttes til projektet og får allokeret disse ressourcer til projektet	I første omgang er der tale om, hvilken type medarbejdere, der er tale om til projektets forskellige aktiviteter. Senere kan der komme navne på. Der kan også være tale om allokering af andre typer ressourcer end mennesker, fx lastbiler, biler, arbejdspladser, softwarelicenser osv.
4	Estimering af aktiviteterne varighed	De enkelte aktiviteter varighed estimeres	Først når vi ved, hvem der skal udføre aktiviteten, kan vi estimere varigheden rimeligt nøjagtigt. Ligeledes bør der være foretaget en risikoanalyse (se kapitel 7, side 95), inden vi estimerer. Til estimeringen kan fx anvendes Delfi metoden, der er forklaret i kapitel 5 (side 82).
5	Udarbejdelse af tidsplanen	Tidsplanen kan nu præsenteres. Dels i form af den færdige aktivitetsliste, dels grafisk som Gantt-diagram eller netværksdiagram (PERT diagram)	Der er rigtig mange måder at præsentere en tidsplan på. Det vigtigste er, at den er overskuelig og tilpasset brugernes behov. Projektets styregruppe har måske brug for en helt overordnet tidsplan, hvoraf de kontraktlige leveringstidspunkter fremgår tydeligt, mens teknikkerne i projektet har et helt andet behov for detaljer og sammenhænge mellem leverancer. Ved store projekter med mange aktiviteter bliver det umuligt at overskue tidsplanen, med mindre man får hjælp af et projektplanlægningsværktøj. Disse udmærker sig ved, at man fodrer dem med aktivitetsbeskrivelserne, og herefter kan såvel Gantt-diagram som netværksdiagram, WBS, ressourcebelastningshistogrammer og arbejdslistener genereres direkte. En anden fordel ved at benytte et projektplanlægningsværktøj er, at det er nemt at rette i planen, hvilket næsten altid er nødvendigt, når man har med projekter at gøre. Udbredte projektplanlægningsværktøjer er Microsofts MS Project og open source værktøjet Open Workbench, der har den fordel, at det er gratis.

Figur 71 Udarbejdelse af tidsplan i 5 trin.

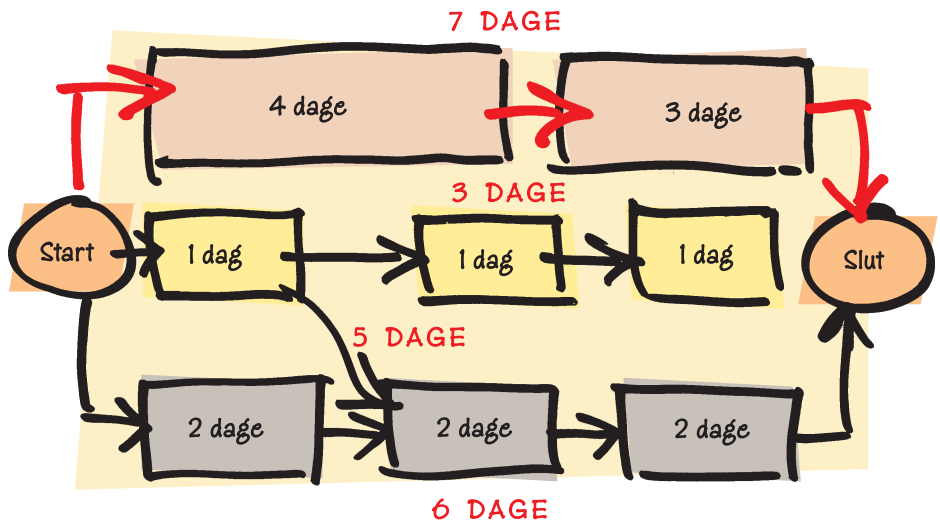


Figur 72 Netværksdiagram – eksempel

Skabelon: Aktivitetsbeskrivelsen

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for skabelonen:	
Aktivitetens navn	
Aktivitetens nr.	
Aktivitetens resultat	
Aktivitetens målbare succeskriterier	
Ansvarlig for aktiviteten	
Ressourcer der gennemfører aktiviteten	
Starttidspunkt (udfyldes kun hvis fastlagt)	
Sluttidspunkt (udfyldes kun hvis fastlagt)	
Afhængig af aktivitet nr.	
Varighed	

Figur 73 Aktivitetsbeskrivelsen



Figur 74 Netværksdiagram med indtegnet (markeret med rødt) kritisk sti

Tjekliste: Kritisk sti

	Rev. nr.:	
	Projektets navn	
	Dato:	
	Projektleder:	
	Ansvarlig for tjeklisten:	
1	<input type="checkbox"/>	For at opnå en mere pålidelig (sikker) tidsplan kan man lægge buffere/reserver ind på den kritiske sti. Buffere/reserver kan lægges ind i selve aktiviteterne på den kritiske sti eller som 'dummy' aktiviteter
2	<input type="checkbox"/>	Sørg for at følge specielt tæt op på aktiviteterne på den kritiske sti
3	<input type="checkbox"/>	Sørg for, at de ressourcer, der udfører aktiviteterne på den kritiske sti, ikke har andre opgaver, men er 100 % dedikerede til aktiviteterne
4	<input type="checkbox"/>	Gennemgå aktiviteterne på den kritiske sti for at afdække, hvad der kan gøres for at reducere deres varighed – fx flere ressourcer, bedre ressourcer osv.
5	<input type="checkbox"/>	Undersøg, om nogle af aktiviteterne på den kritiske sti kan udføres parallelt i stedet for sekventielt

Figur 75 Tjekliste til reduktion af kritisk sti

Tjekliste: Styring af projektets tid

	Rev. nr.:	
	Projektets navn	
	Dato:	
	Projektleder:	
	Ansvarlig for tjeklisten:	
	Information om projektets status	
1	<input type="checkbox"/>	Sørg for at indhente så korrekte informationer om projektets stade som muligt
2	<input type="checkbox"/>	Sørg så vidt muligt for, at oplysningerne om projektets stade er faktabaserede
3	<input type="checkbox"/>	Udsagn baseret på tro og håb bør verificeres af alternativ kilde
4	<input type="checkbox"/>	Vurdér altid kilden, du modtager informationen fra – hvilke interesser har kilden? Hvor pålidelige har tidligere oplysninger fra kilden været? Påvirker du kildens oplysninger ved din væremåde?
	Korrigerende handlinger	
5	<input type="checkbox"/>	Opbyg en kultur, der ikke accepterer forsinkelser, og hvor der gribes rettidigt ind
6	<input type="checkbox"/>	Opbyg en kultur med åbenhed, så problemerne kommer frem, mens man endnu kan nå at korrigere
7	<input type="checkbox"/>	Find projektets kritiske sti og forsøg at påvirke aktiviteterne på denne i tilfælde af forsinkelser. Fx ved at sætte flere ressourcer ind, købe hjælp udefra, overarbejde, skære ned på scope m.m.
8	<input type="checkbox"/>	I tilfælde af truende forsinkelser er en anden løsning at forsøge at få kunden til at acceptere tidsfristforlængelse (uden bøder/erstatning), få kunden til at acceptere reduceret scope, få kunden til at acceptere dårligere kvalitet
9	<input type="checkbox"/>	Husk: det værste, man kan gøre, hvis man er ved at blive forsinket, er ikke at gøre noget.

Figur 76 Tjekliste til styring af projektets tid

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Strengths	Projektets styrker afdækkes	Der er her primært tale om internt fokus. SWOT analysen kan med fordel gennemføres ved at bruge Brainstorming eller Brainwriting
2	Weaknesses	Projektets svagheder afdækkes	Der er her primært tale om internt fokus.
3	Opportunities	Projektets muligheder afdækkes	Der er her primært tale om eksternt fokus
4	Threats	Projektets trusler afdækkes	Der er her primært tale om eksternt fokus

Figur 77 SWOT-analyse – oversigt

Skabelon: SWOT-analyse

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for skemaet:	
Strengths	Hvilke faktorer <i>internt i projektet</i> hjælper med til at sikre, at det når sit mål?
Weaknesses	Hvilke faktorer <i>internt i projektet</i> kan modvirke, at det når sit mål?
Opportunities	Hvilke faktorer <i>i projektets omgivelser</i> hjælper med til at sikre, at det når sit mål?
Threats	Hvilke faktorer <i>i projektets omgivelser</i> kan modvirke, at det når sit mål?

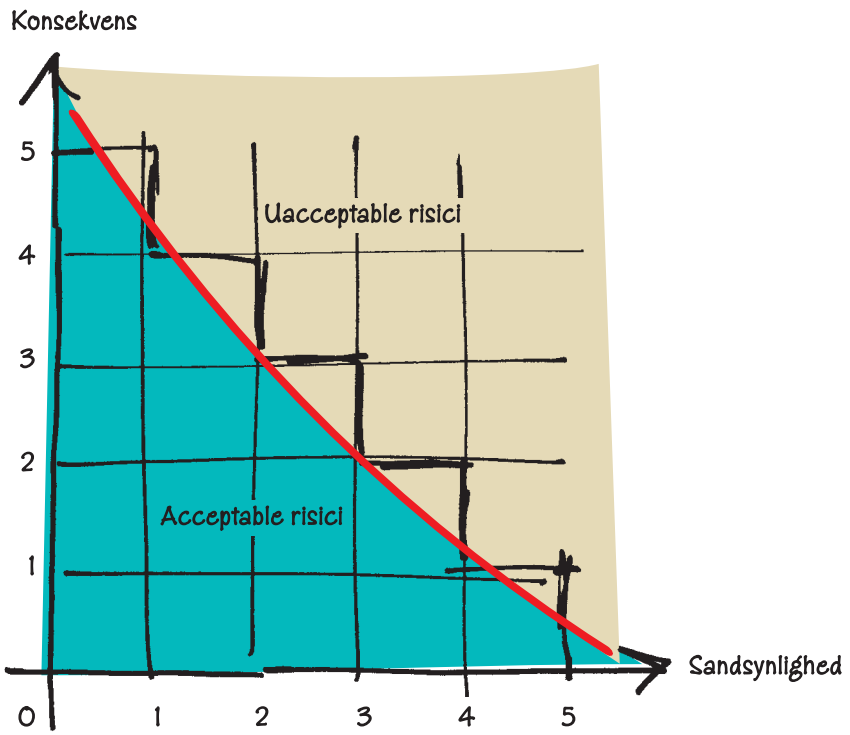
Figur 78 Skabelon for SWOT-analysen

Trin nr.	Trin navn	Aktivitet	Supplerende bemærkning
1	Risiko-identifikation	Det undersøges, hvad der kan gå galt i projektet. En liste over de identificerede risici opstilles.	Det er vigtigt at involvere de relevante interessenter og indtage læring fra tidligere projekter
2	Risiko-konsekvens	Konsekvensen af hver enkelt af de under trin 1 identificerede risici vurderes.	Der benyttes fx en skala fra 1 til 5, hvor 1 er minimal konsekvens, og 5 er stor konsekvens.
3	Risiko-sandsynlighed	Sandsynligheden af hver enkelt af de under pkt. 1 identificerede risici vurderes.	Der benyttes fx. en skala fra 1 til 5, hvor 1 er lille sandsynlighed, og 5 er stor sandsynlighed.
4	Prioritering af risici	Den samlede risiko beregnes som konsekvensen * sandsynligheden. Herefter opstilles listen over risici i prioriteret orden.	Resultatet af risikoanalysen kan vises grafisk, som det kan ses på figuren nedenfor.
5	Aktion	For de vigtigste risici udarbejdes en aktionsplan. De mulige aktioner kan være: <ul style="list-style-type: none"> • Forebyggelse – Reduktion • Overførsel • Accept • Forholdsregler 	Forebyggelse og reduktion kan gå på at mindske så vel sandsynlighed som konsekvens. Overførsel består i at overføre risikoen til fx en underleverandør eller et forsikringselskab, hvorved risikoen forsvinder eller mindskes og afløses af fx en fast budgetterbar præmie/honorar.
6	Opdatering	Risikoanalysen er et dynamisk værktøj, der opdateres løbende. Erfaringer vedrørende projektets risici opsamles i risklog (se side 85).	Risikoanalysen er en naturlig del af enhver statusrapport og ethvert projektmøde, styregruppemøde m.m.

Figur 79 Risikoanalyse i 6 trin

	+	÷
Internt i virksomheden	S STRENGTHS STYRKER	W WEAKNESSES SVAGHEDER
Eksternt	O OPPORTUNITIES MULIGHEDER	T THREATS TRUSLER

Figur 80 Skabelon for SWOT-analysen



Figur 81 Grafisk fremstilling af risikoanalyse

Tjekliste: Risikoanalyse

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for tjeklisten:	
Interne forhold	
1	<input type="checkbox"/> Udfald af nøglepersoner i hjælpefunktioner
2	<input type="checkbox"/> Holdningsproblemer
3	<input type="checkbox"/> Interne sparerunder
4	<input type="checkbox"/> Organisationsændringer
5	<input type="checkbox"/> Modstand fra personaleorganisationer
Forhold hos kunden	
6	<input type="checkbox"/> Uklare ansvarsforhold
7	<input type="checkbox"/> Politiske stridigheder
8	<input type="checkbox"/> Manglende forventningsafstemning
9	<input type="checkbox"/> Usikkerhed om adgangsforhold
10	<input type="checkbox"/> Uklarhed om drift og vedligehold
Projektet	
11	<input type="checkbox"/> Manglende ressourcer
12	<input type="checkbox"/> Manglende kompetencer
13	<input type="checkbox"/> Ledelsesmæssige problemer
14	<input type="checkbox"/> Manglende respekt for tidsplansoverholdelse
Scope	
15	<input type="checkbox"/> Uklarheder i kontrakten
16	<input type="checkbox"/> Mange ændringer
Kommunikation	
17	<input type="checkbox"/> Misforståelser og uklarheder
18	<input type="checkbox"/> Ting kommer ikke åbent frem

Figur 82 Tjekliste for risikoanalyse

Skabelon: Risikoanalysen

Rev. nr.:								
Projektets navn								
Dato:								
Projektleder:								
Ansvarlig for skemaet:								
ID	Risiko (Hvad kan gå galt?)	Konsekvens K (1-5)	Sandsynlighed S (1-5)	K*S (1-25)	Tiltag der reducerer S	Tiltag der reducerer K	Omkostninger ved tiltag	Ansvarlig for tiltag
1								
2								
3								

Figur 83 Skema for risikoanalyse – sandsynlighed og konsekvens

Skabelon: Risikolog

Rev. nr.:	
Projektets navn	
Dato:	
Projektleder:	
Ansvarlig for skemaet:	
Risiko (beskrivende navn)	
Dato (registrerings oprettelse)	
Status (identificeret, håndteret, opstået, afsluttet)	
Opstået dato	
Beskrivelse af hændelse	

Figur 84 *Risikolog*

Opgaven	Interessenter	Ressourcer	Tid	Risici	Ledelse
Kapitel 2	Kapitel 3	Kapitel 5	Kapitel 6	Kapitel 7	Kapitel 4
Scope Statement	Interessentanalyse	Delfi metoden	Udarbejdelse af tidsplan	SWOT analysen	Projektledelsens 9 vidensområder
Målhierarki	Kommunikationsplan	Forhandling	Gantt-diagram	Risikoanalysen	Stopprøve for projektlederen
Kvalitetsledelsesplan	Kommunikationspyramiden		Netværksdiagram	Risikolog	De 15 adfærdsmæssige kompetencer
PBS Produktnedbrydning	Aktiv lytning		Aktivitetsbeskrivelse		De to projektleder arketyper
WBS Arbejdsnedbrydning	Konflikttrappen		Kritisk sti		Ledelse på distance
Ændringslog	Modtagelse af kritik		Styring af projektets tid		
Afleveringsdokument	Løsning af konflikt				
Projektervalsrapport	Girafsporg				
	Projektorganisation				
	Arbejds- og ansvarsfordeling				
	Belbins teamroller				
	Kick-off møde				
	Projektteamets 5 faser				
	5R-modellen				
	Statusrapportering				
	Leverandørvalg				
	Leverandørevaluering				

Figur 85 Oversigt over værktøjer