



Erling S. Andersen

Prosjektledelse

- et organisasjonsperspektiv

2. utgave



FAGBOKFORLAGET



Erling S. Andersen

Prosjektledelse

- et organisasjonsperspektiv

2. utgave



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

2. utgave / 1. opplag 2018

ISBN: 978-82-450-3033-4
ISBN (trykt): 978-82-450-2430-2

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen
Forsidedesign ved forlaget

Arbeidet er støttet med stipendium fra Norsk faglitterær
forfatter- og oversetterforening

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.



Forord

Dette er 2. utgave av denne boken. 1. utgaven kom i 2005. Mye har skjedd i prosjektledelsesfaget siden da. Det var helt klart behov for en revidert utgave. Resultater fra nyere forskning er trukket inn.

Men budskapet i boken er det samme som tidligere. Boken vektlegger et organisasjonsperspektiv. Det sier at det viktigste ved et prosjekt er at det skal legge grunnlaget for at basisorganisasjonen, som har etablert prosjektet, skal kunne nå en ønsket framtidig situasjon. Prosjektet gir mulighet til fornyelse og utvikling. Boken viser hvilken viktig rolle prosjekteieren har i dette arbeidet. Utfordringen med gevinstrealiseringen er gitt et eget kapittel.

Da 1. utgaven kom, var bokens perspektiv en mindre akseptert tankegang. I dag har den stor støtte, men fremdeles må man forstå at dette er noe annet enn det tradisjonelle synet på prosjekter. Dette gjør også at man ser på prosjektledelse som noe helt annet enn en ingeniørdisiplin. Boken viser at prosjektledelse tilhører fagområdet organisasjon og ledelse.

Boken har selvfølgelig tatt inntrykk av mange andres arbeid. Det gjør at det er voldsomt mange noter og referanser i boken. Det kan virke forstyrrende. Jeg anbefaler at du først leser gjennom hvert kapittel uten å bry deg om notene. Når du har fått helheten, kan du gå tilbake og lese kapittelet på nytt og studere hver note.

Hensikten med å ha med alle notene og kommentarene er ikke bare å vise at framstillingen er basert på andres arbeider. Det er også for å gi deg videre hjelp. Hvis du skal skrive en studentoppgave eller studere et tema nærmere, får du gjennom notene og referansene et svært godt grunnlag for å gå videre.

I boken er prosjektlederen og prosjekteieren som oftest omtalt som «han». Det er for å forenkle framstillingen og henger også sammen med at betegnelsen «hen» ikke er særlig innarbeidet. I praksis er det selvfølgelig slik at både menn og kvinner kan være utmerkede prosjektledere og prosjekteiere.

Vi har på BI klart å bygge opp et meget godt faglig miljø innenfor prosjektledelse. Det har vært en fornøyelse å være en del av dette miljøet. Jeg er også meget glad for at jeg nå som emeritus (pensjonert professor) fremdeles kan være med på en del av faggruppens aktiviteter. Jeg takker gruppen og Handelshøyskolen BI. Jeg takker også kolleger i inn- og utland for mange gode diskusjoner.

Forlagsredaktør Hilde Kristoffersen i Fagbokforlaget takkes for inspirerende samarbeid og støtte.

Størst takk til livsledsager Birgit som gir mening til tilværelsen.

Arbeidet, med både 1. utgaven av boken og denne utgaven, er støttet med stipendium fra Norsk faglitterær forfatter- og oversetterforening.

Oslo, juni 2018
Erling S. Andersen



Innhold

1		
Forskjellige oppfatninger om hva et prosjekt er		15
1.1	Hva kan være et prosjekt?	16
1.2	Litt mer om perspektiver	18
1.3	Oppgaveperspektivet	20
1.4	Organisasjonsperspektivet.....	26
1.5	Forskjellene mellom oppgaveperspektivet og organisasjonsperspektivet.....	30
1.6	Hvordan ser du på ditt prosjekt?	31
	Noter til kapittel 1.....	32
2		
Prosjektet: En temporær organisasjon.....		37
2.1	Den temporære organisasjonens særpreg	37
2.2	Oppdraget – den temporære organisasjonens rasjonale.....	39
2.2.1	Stabilitet og endring samtidig	39
2.2.2	De mulige endringene i basisorganisasjonen.....	43
2.2.3	Flere typer av endringer samtidig – pso.....	45
2.2.4	Motstand mot endringer.....	49
2.2.5	Stegene i en endringsprosess.....	50
2.2.6	Sammenkjedingen i endringsarbeidet.....	54
2.3	Relasjonene mellom den temporære organisasjonen og basisorganisasjonen.....	57
2.3.1	Ansvarsfordelingen mellom de to organisasjonene	58
2.3.2	Den temporære organisasjonens autonomi (handlingsfrihet).....	59
2.3.3	Forholdet mellom prosjekteieren og prosjektlederen.....	60
2.4	Tidens rolle i en temporær organisasjon	62
2.4.1	Lineær, syklisk eller vekselvis tidsoppfatning.....	63
2.4.2	Tidsorientering og tidsperspektiv.....	66
2.4.3	Parallelt eller sekvensielt (polykronisme eller monokronisme)	67

2.4.4	Individuelle reaksjoner på tidspress	69
2.4.5	Teamets reaksjoner på tidspress	71
2.5	Det fysiske rom i en temporær organisasjon	71
2.6	Den videre framstillingen	73
	Noter til kapittel 2.....	76

3

Prosjektledelse i et organisasjonsperspektiv 83

3.1	Perspektiver, begreper, teorier og metoder.....	84
3.2	En allmenngyldig prosjektledelsesteori eller flere situasjonsspesifikke?	85
3.3	Forskjellige typer av prosjekter og prosjektsituasjoner.....	86
3.3.1	Diamantmodellen til Shenhar og Dvir.....	86
3.3.2	Prosjektypologien til Jonas Söderlund	89
3.3.3	Prosjektsituasjonsmodellen til Turner og Cochran	91
3.3.4	Harde og myke prosjekter	92
3.3.5	Forskjellige livssyklus og fasemodeller	94
3.3.6	Enda flere prosjekttyper.....	97
3.4	En prosjektledelsesteori for endringsprosjekter	97
3.5	Videre utdyping av prosjektledelsesteorien.....	105
3.6	Standardisering?	107
	Noter til kapittel 3.....	110

4

Prosjektfundamentet 117

4.1	Basisorganisasjonens strategier og etableringen av prosjekter	118
4.1.1	Avbrutt likevekt, sprangvis utvikling	120
4.1.2	Hendelsesbasert eller tidsbasert rytmebestemmelse	121
4.2	Prosjektfundamentets innhold.....	122
4.3	Prosjektets formål, mål og suksesskriterier	125
4.3.1	Begrepene formål og mål	126
4.3.2	Bevegelige mål	131
4.3.3	Utdyping av formålet – formålsstrukturen.....	132
4.3.4	Prosjektets suksesskriterier	135
4.4	Prosjektets ansvarlige	137
4.4.1	Prosjekteieren.....	137
4.4.2	Prosjektets styringsgruppe.....	139
4.4.3	Prosjektlederen	142
4.5	Prosjektets interessenter	144
4.5.1	Interessentanalyse	144
4.5.2	Posisjonsanalyse med bidrags/belønningsmodellen.....	146
4.5.3	Oppmerksomhetsgraden.....	148
4.5.4	Strategien overfor interessentene.....	150
4.5.5	En temporær koalisjon.....	152
4.6	Prosjektets antatte ferdigdato	153

4.7	Prosjektets lønnsomhet	155
4.7.1	Nytte-kostnadsanalyse	155
4.7.2	Investeringsanalyse	158
	Noter til kapittel 4	160

5 Prosjektmandatet

169

5.1	Prosjektmandatets innhold	169
5.2	Prosjektets identitet	171
5.3	Prosjektets navn	173
5.4	Prosjektets bakgrunn	174
5.5	Prosjektets kommunikasjonsstrategi	176
5.6	Prosjektets handlingsfrihet og ansvar	177
	Noter til kapittel 5	180

6 Gevinstrealiseringen

183

6.1	Gevinstrealiseringens oppgaver og forholdet til prosjektarbeidet	184
6.2	Sentrale begreper i arbeidet med gevinstrealiseringen	186
6.3	Identifisere gevinstene	189
6.4	Planlegge gevinstrealiseringen	191
6.5	Gevinstrealiseringsplanen	195
6.6	Realisere gevinstene og avslutte oppgaven	198
6.7	Hvordan skal vi klare å se alle mulighetene?	199
	Noter til kapittel 6	202

7 Planleggingen av prosjektet

205

7.1	Planleggingsprosessen	205
7.1.1	Prosjektets oppstart	206
7.1.2	Prosjektplanleggingen som fellesaktivitet	208
7.1.3	Prosjektplanleggingens dilemma	209
7.1.4	Prosjektplanlegging på tre nivåer	210
7.1.5	Tre forskjellige modeller for prosjektplanlegging	213
7.1.6	Prosjektplanleggingens betydning	214
7.2	Prosjektstrategier	215
7.2.1	Fastleggelsen av prosjektstrategiene	215
7.2.2	Posisjoneringsstrategier	216
7.2.3	Gjennomføringsstrategier	220
7.3	Milepælplanlegging	222
7.3.1	Milepælbegrepet	222
7.3.2	Milepælenes kontrollerbarhet	223
7.3.3	Milepælenes attraktivitet	224

7.3.4	Milepælplanens filosofi.....	225
7.3.5	Fokusområder – resultatløp i milepælplanen.....	228
7.3.6	Tidsplanleggingen – sammenkjeding som ledestjerne.....	231
7.3.7	Prosjektbudsjetteringen.....	233
7.3.8	Detaljplanleggingens plass i milepælplanleggingen.....	234
7.4	Usikkerheten i prosjektet.....	235
7.4.1	Usikkerhetsbegrepet.....	236
7.4.2	Holdninger til usikkerhet.....	238
7.4.3	Strategier for å håndtere usikkerhet.....	240
7.4.4	Usikkerhetsvurderinger knyttet til planer.....	241
7.4.5	Det store dilemmaet i usikkerhetshåndtering.....	245
7.5	Ytterligere planleggingsutfordringer.....	246
7.5.1	Planleggingens villfarelser og andre problemer.....	246
7.5.2	Buffere for å fange opp overoptimismen.....	249
7.5.3	Fleksibilitet til å stoppe og tenke.....	249
7.5.4	Sti-avhengighet eller sti-kreativitet.....	250
7.5.5	It-støtte.....	251
7.6	Aktivitetsplanlegging.....	252
7.6.1	Prosjektnedbrytingsstruktur.....	253
7.6.2	Nettverksplan.....	254
7.7	Agile (smidige) metoder.....	256
7.7.1	Det agile manifest.....	256
7.7.2	Scrum.....	257
	Noter til kapittel 7.....	261

8 Organiseringen av prosjektet..... 277

8.1	Hva slags organisasjon er et prosjekt?.....	278
8.1.1	Handlingsorganisasjonen og den politiske organisasjonen.....	278
8.1.2	Prosjektets organisatoriske dilemma.....	279
8.2	De eksterne organisasjonsstrukturene.....	283
8.2.1	Tre mulige strukturer.....	283
8.2.2	Fordeler og ulemper med matriseorganisering.....	286
8.3	De interne organisasjonsstrukturene.....	287
8.3.1	De forskjellige organisasjonsenheter.....	287
8.3.2	Kvalitetssikringsenheter.....	288
8.3.3	Referansegruppen.....	290
8.3.4	Organisering av prosjektmedarbeiderne.....	290
8.4	Ansvarsfordelingen i prosjektet.....	292
8.4.1	Ansvarsbegrepene.....	292
8.4.2	Ansvarskartet.....	295
8.4.3	Rollene i prosjektarbeidet.....	297
8.4.4	Rollekonflikter og rolletvetydigheter.....	300
8.4.5	Konflikten mellom familien og arbeidet.....	303
8.4.6	Følges ansvarskartet?.....	304

8.5	Prosjektteamet	305
8.5.1	Rekrutteringen til teamet	305
8.5.2	Personlighetens betydning	306
8.5.3	Teamrollenes betydning	311
8.5.4	Betydningen av den eksterne kontakten.....	314
8.5.5	Teamets utvikling	316
8.5.6	Det virtuelle teamet.....	320
8.6	Ressurstilførselen til prosjektet	323
8.6.1	Ressursallokeringssyndromet	323
8.6.2	Ressursallokeringen som forhandlingsprosess	324
8.7	Organisasjonskulturen i prosjektet og basisorganisasjonen	325
8.7.1	Basisorganisasjonens prosjektkultur	326
8.7.2	Prosjektets egen organisasjonskultur.....	327
8.7.3	Lidenskap, kreativitet og humor.....	328
8.7.4	Etiske dilemmaer	329
8.7.5	Historiefortelling.....	331
	Noter til kapittel 8	335
9	Oppfølgingen av prosjektet	351
9.1	Arbidsoppgavene i oppfølgingsarbeidet	352
9.2	Oppfølging av prosjekttriangelet: tid, kostnad og kvalitet.....	353
9.2.1	Oppfølging av framdriften i prosjektet (tid).....	353
9.2.2	Oppfølging av budsjettet (kostnad)	355
9.2.3	Oppfølging av kvaliteten på prosjektarbeidet og leveransen (kvalitet)	355
9.2.4	Samtidig oppfølging av tid og kostnad.....	357
9.3	Helhetlige situasjonsbilder for evaluering av prosjektet	358
9.3.1	Fokus på mål og ytelser.....	359
9.3.2	Prosjektets kritiske suksessfaktorer og PEVS	360
9.3.3	X-modellen.....	362
9.3.4	Project Excellence Model	366
9.4	Betydningsfulle forhold ved evaluering og oppfølging	367
9.4.1	Meningsskapelse og endring.....	368
9.4.2	Uriktige situasjonsbilder og varsling	369
9.4.3	Konsekvensanalyser	371
9.4.4	Eskalering av prosjektet	371
9.4.5	Autoritet til å handle	374
9.5	Læring og prosjektarbeid	374
9.5.1	Organisasjonslæring.....	375
9.5.2	Prosjektbasert læring	377
9.5.3	Metoder i den prosjektbaserte læringen.....	379
9.5.4	Betingelser for prosjektbasert læring	380
9.5.5	Hindringer for prosjektbasert læring.....	382
	Noter til kapittel 9	384

10**Viktige ledelsesoppgaver 393**

10.1	Prosjektlederens ledelsesstil	394
10.1.1	Situasjonsbestemt ledelse	395
10.1.2	Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.....	397
10.1.3	Ledelsesstil: nok et paradoks	404
10.1.4	Prosjektlederens ledelsesstil og prosjekttipe	405
10.2	Prosjektlederens eksterne oppgaver	406
10.2.1	Prosjektlederen som politiker	406
10.2.2	Sikre støtte til prosjektet.....	408
10.2.3	Sikre den riktige brukermedvirkningen	410
10.2.4	Fremme gjennomsliktighet	411
10.3	Oppgaver som er både eksterne og interne	412
10.3.1	Tillit eksternt og internt	412
10.3.2	Kommunikasjon eksternt og internt	416
10.4	Prosjektlederens interne mellommenneskelige oppgaver	420
10.4.1	Skape motivasjon	420
10.4.2	Myndiggjøre medarbeiderne.....	425
10.4.3	Løse konflikter	426
10.4.4	Styre stemninger og følelser	430
10.4.5	Forhindre utbrenthet	432
10.4.6	Skape et suksessrikt team	435
	Noter til kapittel 10	437

11**Den prosjektorienterte virksomheten 453**

11.1	Prosjektbasert ledelse.....	454
11.2	Programledelse.....	456
11.3	Porteføljeledelse	457
11.3.1	Sammensetningen av porteføljen.....	458
11.3.2	Porteføljeledelsens rasjonalitet	463
11.3.3	Basisorganisasjonens styring og prosjektenes autonomi.....	464
11.4	Prosjektmodenhet.....	466
11.4.1	Prosjektmodenhetsmodeller.....	467
11.4.2	Prosjektmodenhetskjemaet.....	468
11.5	Prosjektkontoret	470
	Noter til kapittel 11	473

12**Prosjektifiseringen og prosjektledelsesfagets utvikling 479**

12.1	Utbredelsen av prosjektarbeidsformen	480
12.1.1	Det prosjektorienterte samfunnet.....	480
12.1.2	Har den nasjonale kulturen betydning?.....	482
12.1.3	Konsekvenser for multinasjonale prosjekter	485

12.2	Prosjektledelse som profesjon	486
12.2.1	Hva er en profesjon?	487
12.2.2	Profesjonaliseringen av prosjektledelse.....	488
12.2.3	Prosjektlederens karriereutvikling	490
12.3	Prosjektledelsesfagets videre utvikling	492
12.3.1	Rethinking Project Management.....	492
12.3.2	Trender	493
	Happy projects!	495
	Noter til kapittel 12	496
	HVORDAN SER DU PÅ DITT PROSJEKT?	501
	PROSJEKTEVALUERINGSSKJEMAET (PEVS)	503
	PROSJEKTMODENHETSSKJEMAET	521
	Referanser	533
	Stikkordregister	559



Forskjellige oppfatninger om hva et prosjekt er

Denne boken handler om prosjekter og prosjektledelse. Det er ikke opplagt hva man mener med et prosjekt. Det kommer an på «øynene som ser». Til og med fagfolk innenfor prosjektfaget har ulike oppfatninger om hva et prosjekt er. Det kan skyldes at de har forskjellig bakgrunn (forskjellig arbeidssted, arbeidsoppgaver, utdanning, kunnskaper og erfaringer). Vi mennesker oppfatter verden omkring oss på forskjellige måter og vektlegger derfor ulike aspekter ved virkeligheten.

Vi starter denne boken med å vise at man kan se på et prosjekt ut fra ulike synsvinkler, eller perspektiver som vi vil kalle det (avsnitt 1.1), og vi forklarer nærmere hva vi legger i et perspektiv (avsnitt 1.2).

Det dominerende perspektivet innenfor prosjektfaget har hittil vært det vi kaller oppgaveperspektivet (avsnitt 1.3). Det betyr at man ser på et prosjekt som utførelsen av en konkret oppgave av engangskarakter (ofte omtalt som en unik oppgave). Oppgaveperspektivet har sine sterke, men også svake sider. Vi kommer med kritikk av oppgaveperspektivet.

Vi argumenterer for at man, i hvert fall hvis man arbeider med prosjekter som skal skape utvikling og endring i en virksomhet, bør ha et organisasjonsperspektiv (avsnitt 1.4). I dette perspektivet ser vi på et prosjekt som en temporær (midlertidig) organisasjon, som skal skape grunnlaget for endringer i en annen organisasjon. Den videre framstillingen i denne boken er basert på organisasjonsperspektivet. Vi avslutter det første kapittelet med å summere opp forskjellene mellom oppgaveperspektivet og organisasjonsperspektivet (avsnitt 1.5) og presenterer et verktøy (spørreskjema)

som kan brukes til å kartlegge hvilket perspektiv de forskjellige aktørene i et aktuelt prosjekt har (avsnitt 1.6).

1.1 Hva kan være et prosjekt?

Noen vil si at et prosjekt er en spennende reise inn i nytt og ukjent terreng, men det holder ikke som en akademisk definisjon. Det finnes imidlertid ikke en allment akseptert definisjon som vi kan bruke. Det henger sammen med at et prosjekt kan ses fra forskjellige utgangspunkter – eller perspektiver, som vi vil si. Utformingen av en definisjon avhenger følgelig av hvilket perspektiv man har; hva man legger særlig vekt på.

Vi ser først på hva de fleste vil si er typiske kjennetegn ved et prosjekt. Men man kan legge forskjellig vekt på elementene i en slik oppstilling, og ha forskjellige oppfatninger om hvordan de henger sammen eller påvirker hverandre. Det gir grunnlag for ulike perspektiver.

Et prosjekt er kjennetegnet ved at det

- utfører fastlagte arbeidsoppgaver
- er tidsavgrenset (ofte bruker man betegnelsen temporært)
- er iverksatt av en annen organisasjon (ofte bruker man betegnelsen basisorganisasjonen på den organisasjonen som etablerer prosjektet)
- leverer resultater (som oftest kalt leveranser) som innebærer muligheter for endringer, til dels dramatiske, for brukerne av leveransene
- består av flere mennesker, som arbeider tett sammen, men har forskjellig faglig bakgrunn og forskjellige erfaringer
- har til rådighet også andre typer av ressurser enn fagfolk, for eksempel it-systemer, maskiner, materialer osv., men er bundet av økonomiske begrensninger
- er gjenstand for interesse og engasjement fra mange personer og grupper innenfor og utenfor basisorganisasjonen
- er utsatt for usikkerhet knyttet til forhold både innenfor og utenfor prosjektet

Disse beskrivelsene gir oss et generelt bilde av et prosjekt. Det utfører fastlagte arbeidsoppgaver, leverer resultater og skaper grunnlag for endringer. Det blir etablert et samspill mellom prosjektet og basisorganisasjonen. Prosjektet innebærer bruk av ressurser. Ressursene er tilmålte, vanligvis knappe, og kunne vært benyttet til mye annet. Mange er interessert i prosjektet. Mange er opptatt av at prosjektet leverer det de ønsker, men ønskene kan være motstridende. Det er langt fra opplagt at prosjektet klarer å levere som planlagt. Det skyldes ikke minst at prosjektet

opererer i en verden full av usikkerhet, og prosjektet har aldri full kontroll med omverdenen.

Ulikheter i vektleggingen av de forskjellige sidene ved et prosjekt gir grunnlag for forskjellige perspektiver¹. Vi kan for eksempel skille mellom:

- oppgaveperspektivet
- organisasjonsperspektivet
- ressursperspektivet
- interessentperspektivet
- systemperspektivet

I *oppgaveperspektivet* er utgangspunktet at prosjektet skal levere et klart spesifisert produkt. Bestemte oppgaver må utføres for å få ferdig dette produktet. Hovedfokuset er på hvordan man på den best mulige måten kan gjennomføre disse oppgavene. Stor vekt blir følgelig lagt på planlegging og organisering av arbeidet, og gjennomføring i henhold til planene.

I *organisasjonsperspektivet* er man opptatt av at prosjektet blir sett på som en temporær organisasjon. Den er opprettet av en permanent organisasjon (basisorganisasjonen). Den skal levere tjenester eller mer håndfaste produkter til basisorganisasjonen, eller til andre organisasjoner på vegne av basisorganisasjonen. Leveransene skal bidra til en ønsket utvikling i den mottakende organisasjonen. Arbeidsdelingen mellom den temporære organisasjonen og basisorganisasjonen blir sentral. Det må etableres et samspill som gjør at den temporære organisasjonen skaper de ønskede leveransene, og at den mottakende organisasjonen utnytter leveransene slik at den oppnår de ønskede effektene. Det er også viktig at den temporære organisasjonen fungerer godt internt. Samspillet mellom prosjektlederen og medarbeiderne i prosjektet står sentralt.

Et prosjekt innebærer også at det blir kanalisert ressurser til et bestemt område, det vil si at noe blir prioritert på bekostning av noe annet. I *ressursperspektivet* er man spesielt opptatt av at et prosjekt er et uttrykk for hvordan basisorganisasjonen prioriterer bruken av ressursene sine. Et slikt perspektiv er en betraktning først og fremst sett fra ståstedet til de som bestemmer over basisorganisasjonens ressursbruk eller har meninger om ressursbruken. I en organisasjon kan man bruke ressurser på den daglige driften og på utviklingsoppgaver. Det er en viktig ledelsesoppgave å bestemme hvor stor del av virksomhetens ressurser som skal brukes til utvikling, det vil si til endring og forbedring for å stå bedre rustet til å møte framtiden. Det meste av utviklingsarbeidet skjer i form av prosjekter. Bevissthet om hvor mye

av organisasjonens ressurser som blir kanalisert til prosjektarbeid, og dermed til endrings- og utviklingsarbeid, er følgelig viktig for basisorganisasjonens ledelse.

Et prosjekt har konsekvenser for mange mennesker, både for enkeltindivider og for grupper av personer. Alle vil på forskjellige måter forsøke å ivareta sine egne interesser. Hovedfokuset i *interessentperspektivet* er på hvem som er prosjektets interessenter, hvilken makt de har og hvordan de handler. Dette perspektivet er av interesse for alle som ønsker å påvirke prosjektet. Hvis man ikke har et bilde av hvem interessentene er, og hvilken styrke og påvirkningsmulighet de har, er det vanskelig å drive vellykket påvirkningsarbeid.

System er et svært generelt begrep. Med system mener vi vanligvis at det finnes et mønster (en orden, en sammenheng, at noe er organisert på en bestemt måte). Dette mønsteret består av forskjellige deler som har forbindelser med hverandre. Et system er altså en samling av elementer som har relasjoner til hverandre. Når man anlegger *systemperspektivet* på et prosjekt, har man som oftest en produksjonsbetraktning. Man ser på de ressursene og de forholdene som er grunnlaget for produksjonen («input»; det som går inn), de aktivitetene som blir utført (selve produksjonen), og resultatene («output»; det som kommer ut). I systemperspektivet er man opptatt av å vurdere om systemet fungerer godt. Man kan også være opptatt av hvordan visse forhold (for eksempel visse påvirkninger fra omgivelsene) virker inn på resultatene. Et systemperspektiv er først og fremst en helhetsbetraktning. Et slikt perspektiv er hensiktsmessig for de som vil evaluere et prosjekt. Det har relevans både for den som har igangsatt prosjektet, og for prosjektledelsen.

Denne boken er skrevet ut fra organisasjonsperspektivet. Det vanligste og det tradisjonelle perspektivet innenfor prosjektledelse er imidlertid oppgaveperspektivet. Derfor presenterer vi det først. Deretter går vi nærmere inn på hvorfor vi har valgt organisasjonsperspektivet, og hvilke konsekvenser det har for innholdet i prosjektledelsesfaget. Men først må vi se litt mer på hva et perspektiv er.

1.2 Litt mer om perspektiver

Med et perspektiv² mener vi her en betraktningssmåte, det vil si en viss måte å oppfatte virkeligheten på. En slik tankegang forutsetter at man aksepterer at det ikke bare er én måte å se verden på. Man godtar at virkeligheten er avhengig av betrakteren (vi sa innledningsvis at virkeligheten er avhengig av «øyene som ser»). Eller som andre har sagt, ens syn på virkeligheten er en sosial konstruksjon³. Virkeligheten, eller oppfatningen om virkeligheten⁴, blir strukturert (eller konstruert) av betrakteren som er preget av sin (sosiale) bakgrunn. Sosial er her brukt i vid betydning. Det rommer både oppvekst, utdanning og erfaringer.

En betrakters perspektiv har ikke et utvetydig og klart avgrenset meningsinnhold. Det kan være fleksibelt og situasjonsbetinget. Slik sett gir inndelingen og navnsettingen av de forskjellige perspektivene ovenfor (avsnitt 1.1) et forenklet bilde, da de gir inntrykk av klarere skillelinjer enn det man finner i praksis.

Det er lett å forstå at det ikke finnes ett riktig perspektiv. Alle har en oppfatning av virkeligheten. Det er snakk om ulik vektlegging avhengig av betrakterens bakgrunn, det vil først og fremst si hva vedkommende har av kunnskaper og erfaringer. Ens egen bakgrunn påvirker hva man ser og er opptatt av. En person med visse kunnskaper og erfaringer ser forhold som en annen uten denne bakgrunnen, er uvitende om. Hva man fokuserer på, blir styrt av hva man tidligere har opplevd, og hvilke oppgaver man har. Dette utgangspunktet bestemmer hva man oppfatter som viktig.

Man anlegger et perspektiv for å forstå og forklare. Men i henhold til den sosiale konstruktivismen innebærer et perspektiv også at man skaper virkeligheten om i henhold til dette perspektivet. Når man møter en ny situasjon, bruker man sitt perspektiv for å finne ut hvordan man skal handle. Man utvikler et handlingsmønster, og bygger institusjoner og organer som svarer til det perspektivet man har. Perspektivet blir altså ikke bare forklarende, men også skapende. I en viss forstand blir perspektivet også selvoppfyllende fordi man ser det man vil se, og man skaper virkeligheten om slik at den passer inn i ens eget bilde.

Det følger naturlig av et perspektiv at man også ønsker å bruke det normativt (rettledende). Perspektivets oppgave blir ikke bare å forstå og forklare (den deskriptive oppgaven), men også å gi råd om hva som bør gjøres (den normative oppgaven). Men gode råd forutsetter at rådgiveren og den utførende har det samme perspektivet. Et råd er uforståelig og kanskje helt ødeleggende hvis det følges, dersom mottakeren har et annet perspektiv enn rådgiveren. Det finnes mange eksempler på at råd gitt ut fra organisasjonsperspektivet oppleves som lite relevante for en prosjektleder som har et oppgaveperspektiv.

Dette problemet kan også oppleves av forskeren. Forskeren bruker sitt perspektiv for å forstå og forklare sammenhenger. Men forskeren kan ønske å gå videre og fortelle praktikerne hva de skal gjøre. Da må rådene være tilpasset det som er den utførendes virkelighet, det vil si vedkommendes perspektiv. Man kan også ha et enda mer ambisiøst siktemål – som denne boken har – nemlig å få leseren og den aktive prosjektdeltakeren til å godta forfatterens perspektiv.

Vi sa at det ikke finnes ett riktig perspektiv. Det betyr imidlertid ikke at alle perspektiver er like hensiktsmessige. Når denne boken argumenterer for at prosjektfaget bør dreies mer mot organisasjonsperspektivet, så er det selvsagt ut fra en oppfatning om at dette perspektivet er det mest nyttige for framtidig prosjektarbeid.

Vi sa tidligere at betrakterens bakgrunn preger hans perspektiv. Hva vedkommende oppfatter som viktig, er blant annet avhengig av vedkommendes ståsted. Vi skiller mellom prosjekteieren (den i basisorganisasjonen som på vegne av basisorganisasjonen har ansvaret for prosjektet), prosjektlederen og prosjektdeltakerne (de som arbeider i prosjektet) og brukerne (de som skal bruke resultatene). Disse kan i utgangspunktet ha forskjellige perspektiver på det samme prosjektet. Det organisasjonsperspektivet som vi argumenterer for i denne boken, tar hensyn til at de forskjellige aktørene er preget av sitt ståsted og sin rolle i forhold til prosjektarbeidet. Det legger vekt på at det innledningsvis i prosjektet må skapes et fellesskap; et felles perspektiv på hva prosjektet står for.

1.3 Oppgaveperspektivet

PMI (Project Management Institute) er den største medlemsforeningen i verden innenfor prosjektledelse⁵. Foreningen gir ut en metodestandard for prosjektarbeid som den kaller PMBOK (Project Management Body of Knowledge)⁶. Mange betrakter den som en faktisk standard for prosjektledelse uten at den er vedtatt av nasjonale eller internasjonale standardiseringsorganer. (Det vil si at den har status som en de facto standard.)

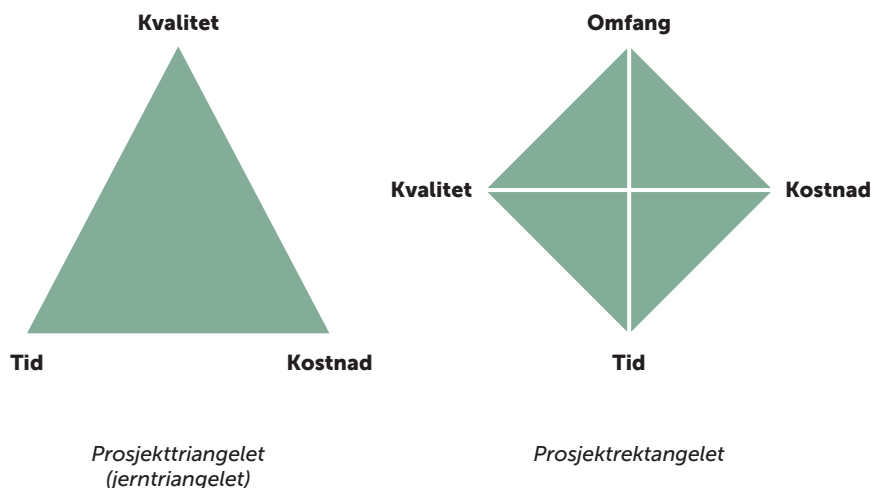
PMBOK definerer et prosjekt på følgende måte: «A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.»⁷ Eller i vår oversettelse: Et prosjekt er en tidsbegrenset bestrebelse for å skape et unikt produkt, en unik tjeneste eller et unikt resultat. Med et produkt mener man et fysisk objekt. En tjeneste er en serviceytelse eller et opplegg for å utføre en slik ytelse. Et resultat kan for eksempel være nye kunnskaper fra et forskningsprosjekt, som kan være nedfelt i en rapport eller et dokument. (I det etterfølgende bruker vi stort sett produkt som en fellesbetegnelse og inkluderer både produkter, tjenester og resultater i dette.)

PMIs definisjon er en typisk definisjon i oppgaveperspektivet. Å levere et produkt er satt i fokus. I den første fasen av prosjektarbeidet bestemmes leveransen og betingelser som er knyttet til leveransen. Man bestemmer hva som skal leveres, tidspunktet for leveransen (tid), hvilken budsjettamme som skal gjelde (kostnad) og kvaliteten på produktet (kvalitet). Selve leveransen av produktet representerer avslutningen på prosjektet.

Tid, kostnad, kvalitet er kalt prosjekttriangelet. Noen kaller det også jerntriangelet. Det uttrykker at det er jernhard forbindelse mellom de tre elementene i triangelet. Prosjekttriangelet blir på engelsk også omtalt som «The Triple Constraint», som vi kan oversette til Den tredobbelte restriksjonen. Det er ikke mulig å forbedre kvaliteten

uten at prosjektet tar lengre tid eller koster mer. Vi kan heller ikke redusere gjennomføringstiden til prosjektet uten at det går utover kvaliteten på produktet eller fører til høyere kostnader. Vi kan ikke kutte kostnader uten at det får konsekvenser for kvalitet og gjennomføringstid.

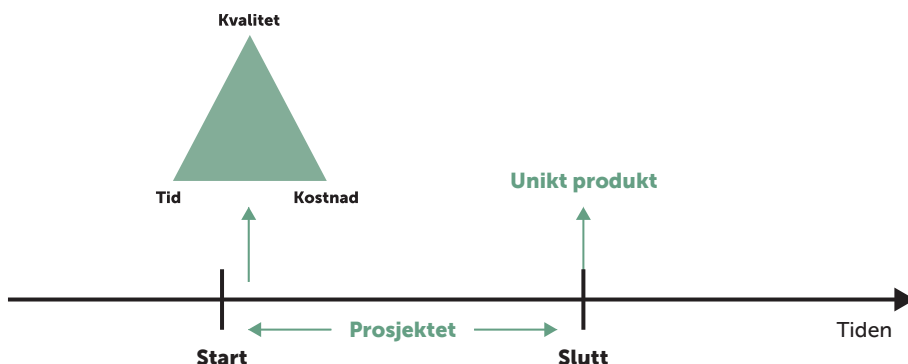
Noen utvider prosjekttriangelet til et prosjektrektangel ved at man også inkluderer omfang (på engelsk «scope»), det vil si at det er angitt hva prosjektets leveranser skal omfatte (se figur 1.1). Det vil også være en restriksjon som ligger på prosjektet. I oppgaveperspektivet er leveransene (omfanget) fastlagt ved starten av prosjektet og kan ikke endres. Derfor kan man i dette perspektivet si at ikke er nødvendig å ha med denne faktoren. I organisasjonsperspektivet er det mulig å gjøre endringer i omfanget. Man kan underveis endre leveransene, hvilket vil ha konsekvenser for tid, kostnad og kvalitet.



Figur 1.1 Prosjektrestriksjoner

Vi ser også eksempler på at det fjerde elementet gjelder andre forhold enn omfang, for eksempel sikkerhet (på engelsk «Safety»)⁸. Det er også et element som vil legge restriksjoner på prosjektets arbeid og være knyttet opp mot tid, kostnad og kvalitet.

Figur 1.2 er en illustrasjon av oppgaveperspektivet. Den viser at prosjekttriangelet bestemmes i den tidligste fasen av prosjektet, og at prosjektet avsluttes med leveringen av prosjektets produkt(er).



Figur 1.2 Oppgaveperspektivet

Arbeidet i prosjektet er vanligvis delt inn i faser (det kan være fra tre til sju faser). Inndelingen i faser blir vist i en fasemodell. Modellen blir også omtalt som en livssyklusmodell. Figur 1.3 viser et eksempel på en fasemodell med en etableringsfase, deretter planlegging og organisering, en gjennomføringsfase og til slutt overlevering av leveranser og avslutning. Denne modellen blir også kalt en vannfallsmodell (en oversettelse fra det engelske «waterfall model»). Navnet peker på at det ikke skal være mulig å gå tilbake til en tidligere fase (vannet i fossen renner bare én vei). Det er ikke plass for iterasjoner.



Figur 1.3 Prosjektfasemodell

Forfatteren av denne boken er professor emeritus (pensjonert professor) ved Handelshøyskolen BI. Derfor henter vi det første eksempelet i boken fra BI⁹.

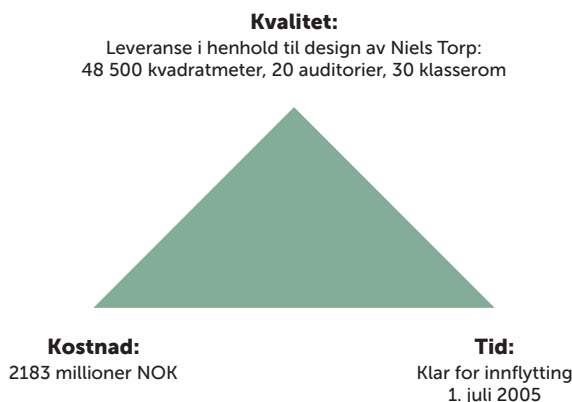
Illustrasjon: Prosjekttriangelet Campus Nydalen

Handelshøyskolen BI har 75-årsjubileum i år (2018). Den ble startet i 1943 under andre verdenskrig av Finn Øien, en visjonær lektor og konsulent, som tilbød undervisning i regnskap. Skolen har vokst til å bli en internasjonalt anerkjent akademisk institusjon med internasjonale sertifiseringer og utmerkede plasseringer på internasjonale

rangeringer. Skolen er med mer enn 18 500 studenter en av de største handelshøyskoler i Europa. De utmerkede resultatene skyldes en konstant evne til innovasjon og høy kvalitet på forskning og undervisning.

I 2002 besluttet styret ved Handelshøyskolen BI å bygge en ny campus og erstatte tre forskjellige skolesteder i Oslo med et felles sted. Tolv forskjellige lokaliseringer ble vurdert før man tok beslutningen om å legge den nye campusen til Nydalen, som da var et område i Oslo under sterk utvikling. Den nye campusen ble kalt Campus Nydalen. Bygningen ble tegnet av den kjente arkitekten Niels Torp, som også har konstruert Oslo Lufthavn (Gardermoen). Det ble en imponerende bygning, som alle er stolte av.

Prosjekttriangelet for Campus Nydalen (figur 1.4) så ut på følgende måte (kostnaden er prisen BI betalte for bygget):



Figur 1.4 Prosjekttriangelet for Campus Nydalen

Oppgaveperspektivet rommer mer enn det definisjonen forteller. Det sentrale er at oppgavefokuseringen er koplet sammen med en oppfatning om at det skal arbeides med oppgaven på en bestemt måte. Bestrebelsen er basert på rasjonalitet. Den rasjonelle angrepsmåten innebærer at man først stiller opp klare mål for den oppgaven som skal utføres. Man beskriver de mulige handlingsalternativene og deres konsekvenser, og velger det beste. Man legger en plan for gjennomføringen, organiserer seg, får ressurser i henhold til planen, gjennomfører planen og leverer sluttproduktet.

Denne tankegangen er i overensstemmelse med det som fram til 1950 var det dominerende perspektivet innenfor økonomisk teori, nemlig «det økonomiske mennesket» (homo economicus). En slik aktør er kjennetegnet ved:

- fullstendig egeninteresse
- fullstendig rasjonalitet
- fullstendig informasjon

Sentralt i denne tankegangen er at aktøren i økonomien (enten det er et individ, en privatøkonomisk bedrift eller en annen type av organisert virksomhet) er drevet av en egeninteresse som gjør at vedkommende streber etter å skape et resultat som er optimalt for vedkommende selv. Individet maksimerer sin nytte, den privatøkonomiske bedriften maksimerer sin fortjeneste, prosjektet etterstreber å nå sine egne oppstilte mål. For å oppnå et slikt resultat, opptrer aktøren fullstendig rasjonelt, slik vi beskrev ovenfor. Videre har beslutningstakerne all relevant informasjon om konsekvensene av alle handlingsalternativene og hva som skjer i omgivelsene, slik at de kan bestemme den optimale framgangsmåten.

Tankegangen bygger på en ideallmodell. Men det er ikke merkelig at en slik modell har sterk appell, da den er enkel å foredra. Det er heller ikke unaturlig at man baserer seg på et slikt syn når man skal lage en standard for hvordan prosjektarbeidet bør utføres. Det er lettere å gi råd og beskrive den beste framgangsmåten når man kan basere seg på at alle aktører opptrer fullstendig rasjonelt og har anledning til å skaffe seg all relevant informasjon.

En svensk forsker har sagt at oppgaveperspektivet er basert på myter¹⁰. En myte er en oppdiktet fortelling eller et fantasiprodukt. La oss se nærmere på de innvendigene som kan reises mot oppgaveperspektivet, og som kan gjøre det til et mindre hensiktsmessig utgangspunkt for et prosjektarbeid.

Først egeninteressen eller egenfokuset. «No project is an island», skriver en annen svensk forsker¹¹. (Vår oversettelse: et prosjekt er ingen øde øy.) Med det mener vi at prosjektet kan ikke leve sitt eget liv, uavhengig av andre organisasjoner og uavhengig av hva som har skjedd og skal skje. Prosjektet må arbeide i et nært samspill med basisorganisasjonen og med de brukerne som skal dra nytte av dets leveranser.

Innenfor oppgaveperspektivet er målet å levere et spesifisert produkt innenfor en angitt tids- og kostnadsramme. Målet blir stilt opp ved starten av prosjektet. Prosjektet og prosjektlederen skal sette alt inn på å nå målet: Den heltemodige prosjektleder skal nærmest gå over lik og ha skylapper for øynene. Prosjektets suksess blir målt ut fra om prosjektet ferdigstiller det som det skal, til rett tid og innenfor budsjett. Hva er galt med det?

Utgangspunktet for et prosjekt bør være basisorganisasjonens behov. Prosjektet skal, gjennom å forsyne basisorganisasjonen eller dens kunder med nye produkter,

skape grunnlaget for en positiv utvikling i den mottakende organisasjonen. Det er den egentlige hensikten med prosjektet, og det må være prosjektets ledestjerne. For å få den best mulige prosessen hos mottakeren, kan det underveis i prosjektet bli nødvendig å endre på det man egentlig hadde tenkt å levere. Fokuset for prosjektet bør være at det skal bidra til at en annen organisasjon lykkes.

Prosjektets egeninteresse må vike. Det kan oppleves frustrerende for prosjektleder og prosjektdeltakerne å endre kursen underveis, men reaksjonen kan mildnes når man har som utgangspunkt at prosjektet skal tjene andre.

Årsaken til at det oppstår behov for endringer underveis, er at den mottakende organisasjonen og menneskene i den i utgangspunktet ikke alltid klarer å forutse hva de har behov for. Eller man skifter mening når man får mer informasjon eller opplever noe nytt. Vi klarer heller ikke å forutse alt som skjer i framtiden. Vi er ikke fullstendig rasjonelle og har ikke full informasjon. Vi bør følgelig akseptere og basere vårt perspektiv på at mennesket har begrenset rasjonalitet¹².

Vi klarer altså ikke ved starten av et prosjekt å overskue alle konsekvensene av det vi setter i gang. Hvis prosjektet ønsker det best mulige resultatet for den permanente organisasjonen, må det akseptere at det blir nødvendig å gjøre justeringer eller større endringer underveis.

Det gjelder spesielt for prosjekter som fører til at medarbeiderne i den mottakende organisasjonen får nye arbeidsoppgaver eller av andre grunner må endre sin tilvante arbeidssituasjon. Det er først når de ser de aktuelle konsekvensene av de foreslåtte tiltakene, at de reagerer og kommer med innvendinger og alternativer. Prosjektet må være villig til å lytte til slike reaksjoner og tilpasse seg innspill til forbedringer.

Endringer i mål kan også være særdeles aktuelt for prosjekter der omgivelsene endrer seg. Det vil si at konkurrenter eller offentlige myndigheter treffer tiltak som gjør at prosjektets opprinnelige leveranser ikke lenger er de mest relevante. Det er lite ønskelig at prosjektet holder fast ved en kurs lenge etter at konkurrenter har revet vekk grunnlaget for den.

Prosjektet vil aldri ha full informasjon om alle relevante forhold, og informasjonen vil øke utover i prosjektet. Et prosjekt innebærer læring (kunnskapsoppbygging). Gjennom arbeidet med prosjektets oppgaver vinner man innsikt. Det gjør at man i løpet av prosjektet forstår mer og har bedre kunnskaper om de relevante forholdene enn ved starten av prosjektet.

Selv om det skulle være slik at brukerne av prosjektets leveranser har stabile behov og verden omkring er stabil, kan kompleksiteten ved et prosjekt være så stor at det tar tid å vinne innsikt. Derfor er det viktig å ha et perspektiv som innebærer at man ikke skal ta alle beslutningene ved starten av prosjektet (mens informasjonsgrunnlaget er