

Erling S. Andersen  
Prosjektunderlag 2. mars 2009

## **Relasjonene prosjekteier – prosjektleder**

## Temaet for forsknings/utviklingsprosjektet

Dette er et forsknings/utviklingsprosjektet initiert av Norsk senter for prosjektledelse (NSP).

På grunnlag av en forprosjektrapport ble det bestemt at forsknings- og utviklingsprosjektet bør bestå av følgende oppgaver:

1. Kartlegge bevisstheten om prosjekteierrollen blant prosjekteierne og identifisere de områdene der det er særlig behov for bevisstgjøring
2. Utvikle et seminartilbud som kan bidra til økt forståelse blant prosjekteierne for deres rolle
3. Gjennomføre et prøveseminar etter de foreslåtte retningslinjer
4. Evaluere prøveseminalet og foreslå videreføring

Dette notat skal gi grunnlag for å drøfte den første oppgaven.

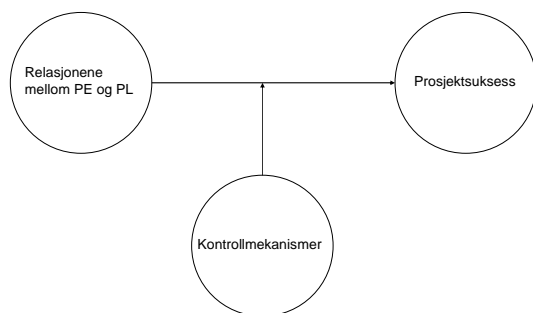
## Den generelle forskningsmodellen

Vi skal innledningsvis i prosjektet kartlegge bevisstheten om prosjekteierrollen blant prosjekteierne og identifisere de områdene der det er særlig behov for bevisstgjøring. Den første oppgaven blir altså å bringe på det rene hvilke oppfatninger prosjekteierne har om sin rolle, hvordan de praktiserer den og effektene av prosjekteierens syn og praktisering.

Det er umulig å forstå prosjekteierens rolle uten å se den i sammenheng med hva prosjektlederen gjør og hvilket ansvar og myndighet prosjektlederen har. Derfor er det relasjonene mellom prosjekteieren og prosjektlederen som blir satt i fokus.

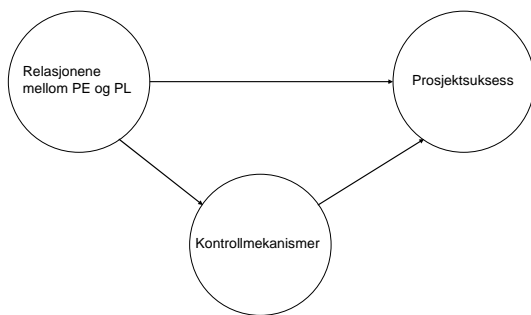
Vi må altså først samle informasjon om hvordan forholdene er i norsk prosjektverden. For dette trenger vi en forskningsmodell, som viser hva vi skal samle informasjon om.

Utgangspunktet for prosjektet er at vi generelt sett anser at det er en sammenheng mellom relasjonene mellom prosjekteieren og prosjektlederen og de resultatene som prosjektet oppnår. Vi ser på prosjektsuksess som en avhengig variabel og relasjonene mellom prosjekteieren og prosjektlederen som den uavhengige variabel. Vi har åpnet for at det kan være moderatorvariabler ("moderating variables"), som påvirker styrken i forholdet mellom den avhengige og uavhengige variabelen. En mulig moderatorvariabel vil være hvilke kontrollmekanismer som er innført av prosjekteieren for å kontrollere utviklingen i prosjektet. En mulig forskningsmodell blir da som framstilt i figur 1.



Figur 1 Utkast til forskningsmodell

Et alternativ vil være å se på kontrollmekanismene som en mediatorvariabel ("mediator variable"). En alternativ forskningsmodell vil da være (figur 2):



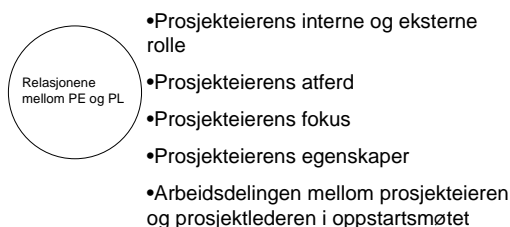
Figur 2 Alternativ forskningsmodell

Hvis vi antar som utgangspunkt at prosjekteierens bevissthet om hvordan man bør kontrollere prosjektlederen er relativ lav, er det liten grunn til å anta at relasjonene mellom prosjekteier og prosjektleder fører til bestemte kontrollmekanismer. Det taler imot den alternative modellen, og vi legger derfor forskningsmodellen i figur 1 til grunn for det videre arbeidet.

Vi trenger imidlertid å være langt mer presise i hva som skjuler seg bak de forskjellige variablene i forskningsmodellen.

### Tidligere forskningsresultater – relasjonene PE og PL

Prosjekteieren og forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder er selvfølgelig studert av tidligere forskning. Vi har sett på fem bidrag som peker på forhold av betydning (figur 3):



Figur 3 Tidligere studier av relasjonene mellom PE og PL

### Prosjekteierens interne og eksterne rolle og effekten på prosjektsuksess

(Bryde, 2008) peker på at det er nyttig å dele rollen som prosjekteier i to deler:

- Det eksterne perspektivet: Fokus på prosjekteierens rolle som representant for klienten eller basisorganisasjonen. Denne oppgaven innebærer å definere hva som skal være prosjektets bidrag til den mottakende organisasjonen, overvåke hva som skjer i omgivelsene og påse at gevinstrealisering skjer
- Det interne perspektivet: Fokus på prosjekteierens rolle som støttespiller for prosjektlederen og prosjektteamet.

En empirisk undersøkelse gir en viss støtte til denne todelingen, men viser også at disse oppgavene henger sammen og at en slik oppdeling kan gi et overfladisk bilde av rollen som prosjekteier.

Artikkelen undersøker videre om en økt innsats som prosjekteier fører til større prosjektsuksess. Den empiriske undersøkelsen bekrefter en slik sammenheng. Det er særlig innsatsen på den interne siden som slår ut i forbedret prosjektsuksess.

### **Prosjekteierens atferd og effekten på prosjektets resultater**

(Kloppenborg, Tesch, Manolis, & Heitkamp, 2006) fokuserer på sammenhengen mellom prosjekteierens atferd og prosjektets resultater. Artikkelen identifiserer og empirisk bekrefter hvilke forhold ved prosjekteierens atferd som har innvirkning på prosjektets resultater. Artikkelen undersøker en rekke mulige prosjekteieraktiviteter og deres betydning for prosjektsuksess. Den konsentrerer seg om forhold knyttet til tidligfasen i prosjektet. Den fremhever betydningen av at prosjekteieren:

- etablerer kommunikasjon med og forpliktelser overfor eksterne aktører
- definerer prosjektets mål og sørger for at de er i pakt med virksomhetens interesser
- velger ut og etablerer prosjektteamet
- sikrer at det drives risikoplanlegging
- etablerer systemer for endringskontroll
- definerer kriteriene for suksess og ytelse
- sørger for at andre aktører prioriterer prosjektet
- velger ut og støtter og veileder prosjektlederen

Betydningen av prosjekteierens atferd på disse områdene blir gjennom en empirisk undersøkelse blant utvalgte erfarne prosjektmedarbeidere vurdert i forhold til følgende suksesskriterier for prosjektet:

- fremtidig gevinst
- overholdelse av budsjett og tidsfrister
- kundetilfredshet

Det viser seg at to av prosjekteierens atferdsforhold slår spesielt sterk ut. Det er ”definerer kriteriene for suksess og ytelse” og ”velger ut og støtter og veileder prosjektlederen”. Den faktoren som ikke synes å ha effekt i tidligfasen er ”sikrer at det drives risikoplanlegging”. Alle øvrige faktorer har signifikant effekt. Vi kan se nærmere på hva de to viktigste faktorene innebærer.

Faktoren ”definerer kriteriene for suksess og ytelse” inneholder følgende bestanddeler:

Prosjekteieren må sørge for at

- det er innført systemer for å måle prosjektets suksess
- den strategiske verdien av prosjektet blir kommunisert
- prosjektlederen er bemyndiget slik at vedkommende kan utføre jobben på en effektiv måte
- forventingskravene til prosjektlederens prestasjoner er definert

Faktoren ”velger ut og støtter og veileder prosjektlederen” inneholder følgende bestanddeler:

Prosjekteieren må

- hjelpe prosjektlederen til å utvikle sin evne til å behandle de menneskelige ressursene i prosjektet
- sørge for at prosjektlederens prestasjoner blir vurdert
- hjelpe prosjektlederen til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen

## Prosjekteierens fokus i store offentlige prosjekter

(Hall, Holt, & Purchase, 2003) b redegjør for intervjuer med prosjekteierne i store offentlige prosjekter i Storbritannia. Intervjuene er gjennomført som åpne intervjuer og viser hvilke temaer som prosjekteierne selv er opptatt av. Følgende temaene var sentrale for prosjekteierne:

- Leveransekjeden ("the supply chain"): prosjekteierne påpeker at man ved starten av prosjektet bør legge mer vekt på ledelsen av leveransekjeden og utvelgelsen av de virksomhetene som inngår i kjeden
- Budsjetterings- og revisjonspraksis: Budsjett og revisjon knyttet til kalenderåret skaper problemer for prosjektets bruk av ressurser
- Helse og sikkerhet: Prosjektet måtte ikke representere en fare for helse og sikkerhet for offentligheten
- Konsultasjoner med interessentgruppene: Forholdet til de forskjellige interessentene var viktig, selv om det var forskjellige syn på hvor mye og når de burde involveres i prosjektet
- En fatalisme eller oppgitthet knyttet til forholdet til virksomhetene i byggebransjen: Det hersket en betydelig grad av mistillit og apati blant prosjekteierne når det gjaldt hvordan de skulle forholde seg til disse firmaene, som de følte var teknisk dyktige, men som gjorde mange rare økonomiske og kontraktsmessige utspill
- Partnering: Alle så på partnering som et helt sentralt tema når det gjaldt å få til prosjektsuksess
- Risikoledelse: behandlingen av risiko ble i mange prosjekter sett på som en teknisk eksersis. I de prosjektene der risikoledelsen ble sett på som suksessfull var det også lagt vekt på de mer "myke" risikoene

Konklusjonsmessig blir det pekt på betydningen av å få innført et levetidskostnadsperspektiv i prosjektene og et budsjetteringssystem som ikke er bundet til kalenderår. Prosjekteieren bør være opptatt av ytelsene i hele leveransekjeden. Prosjekteierne må bruke sin innflytelse til å fokusere på helse og sikkerhet. Det bør åpnes for en kontinuerlig dialog med interessentene og offentligheten bør involveres i prosessen. Partnering bør introduseres på et tidlig stadium i prosjektprosessen. Mer tid og refleksjon bør vies ikke-tekniske risikoelementer. Innkjøpsprosessen må tillate at risiko overføres til andre. Prosjekteierrollen må profesjonaliseres.

## Prosjekteierens viktigste egenskaper

(Helm & Remington, 2005) redegjør for intervjuer som er gjennomført for å kartlegge hvilke egenskaper en prosjekteier bør ha. Den betoner at i studier av prosjekteierskap må man se på både atferd og struktur. Ofte er det for mye fokus på struktur, mens man bør ha mer fokus på atferd. Prosjekteieren er ikke en marionettedukke som er løsrevet fra strukturen. Rollen kan bare forstås ved å ta høyde for både struktur og atferd.

Det fremkommer som vesentlige at prosjekteieren har:

- en passende senioritet og makt innenfor organisasjonen
- politisk kunnskap om organisasjonen og sunn politisk fornuft
- evne og vilje til å skape kontakter mellom prosjektet og andre relevante aktører i organisasjonen
- mot og vilje til å slåss på vegne av prosjektet med andre i organisasjonen
- evne til å motivere teamet til å levere det som er prosjektets visjon og etter behov være støttende

- vilje til å være en partner for prosjektlederen og prosjektteamet
- utmerkede kommunikasjonsferdigheter
- en personlighet som er forenlig med andre sentrale aktører
- evne og vilje til å se på prosjektet objektivt og utfordre prosjektlederen når det er nødvendig

Generelt beskriver dataene ønsket om en tilstedeværende og aktiv prosjekteier.

### **Prosjekteierens og prosjektlederens rolle i oppstartsmøtet**

(Halman & Burger, 2002) har studert prosjekters oppstartsmøte ("kick-off"). Konklusjonen er at oppstartsmøtet bidrar til bedre felles forståelse mellom prosjekteier og prosjektleder, men at det er betydelig rom for å forbedre det.

Likelydende spørreskjema ble etter oppstartsmøtet sendt til både prosjekteier og prosjektleder og ga således anledning til å studere deres syn på møtet og om deres oppfatninger av prosjektet var sammenfallende etter møtet.

Det viser seg at prosjekteieren og prosjektlederen til dels sitter igjen med sprikende oppfatninger om prosjektet etter oppstartsmøtet. Mest alvorlig er kanskje at de har forskjellige oppfatninger om hvor høyt prosjektet er prioritert. Prosjekteieren, som antakelig er involvert i mange prosjekter, prioriterer ikke det aktuelle prosjektet så høyt som prosjektlederen. Det er også uklare forestillinger om prosjektets hensikt og omfang. Konklusjonen er at en del temaer ikke blir drøftet grundig nok på oppstartsmøtet.

Begge parter ble bedt om å rankere de 10 viktigste temaene på et oppstartsmøte. Både prosjektlederen og prosjekteieren mener at prosjektets risiko er et sentralt tema (nummer 1 hos prosjektlederen og 3 hos prosjekteieren). Prosjekteieren vil gjerne ha en mer overordnet prosjektplanlegging og prosjektets hensikt og omfang på topp og WBS langt nede på listen, mens prosjektlederen ikke prioriterer planleggingen og formålsdiskusjonen like høyt og ser på WBS som like viktig som den overordnede planleggingen. Konklusjonen er at prosjekteier og prosjektleder må ha en drøfting før oppstartsmøtet og i fellesskap bestemme hvilke temaer som er de høyest prioriterte.

Undersøkelsen så også på hvilke rolleforventninger de to partene hadde til hverandre og i hvilken grad de levde opp til disse forventningene under oppstartsmøtet. Prosjekteieren har forventninger om at prosjektlederen, i adskillig større grad enn det som var den faktiske situasjonen, i oppstartsmøtet skulle være motiverende, ledende og veiledende. I motsetning til prosjekteieres forventninger, er prosjektlederen primært opptatt av tekniske spørsmål. Prosjekteieren oppfører seg i stor grad slik prosjektlederen forventer, men er i noe større grad enn forventet veiledende, dirigerende og motiverende. Konklusjonen er at prosjekteier og prosjektleder burde avklare sine forventninger til hverandre før oppstartsmøte og klargjøre hvilke roller de skal ha i møtet.

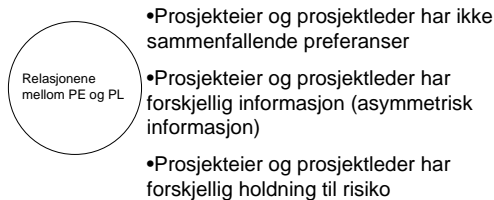
Til tross for svakheter viser det seg at oppstartsmøtet har en viktig funksjon. Prosjektets hensikt og omfang er adskillig klarere etter oppstartsmøtet enn før.

### **Et supplerende perspektiv – prinsipal-agentteori**

Prinsipal-agentteori er brukt blant annet av (Andersen, 2008; Turner & Müller, 2004) for å drøfte relasjonene mellom prosjekteieren og prosjektlederen. Teorien sier at prosjekteieren er prinsipalen eller oppdragsgiveren og prosjektlederen er agenten som utfører et oppdrag for

prinsipalen. Utfordringen er at prosjekteieren og prosjektlederen ikke er like i enhver forstand, og det kompliserer relasjonene mellom dem og utførelsen av den jobben som skal gjøres.

Figur 4 viser de typiske forskjellene mellom prinsipalen og agenten.



Figur 4 Momenter fra prinsipal-agent teorien for studiet av relasjonene mellom PE og PL

Det første momentet sier at prosjekteier og prosjektleder ikke har sammenfallende preferanser eller syn på hva som er den beste løsningen. Begge parter er opptatt av å fremme sine egne interesser. Prosjektlederen kan av den grunn skjule sine handlinger for prosjekteieren ("hidden actions"). Vi står overfor det som blir kalt moralsk risiko eller "the moral hazard problem". Problemet for prosjekteieren vil da være:

- Prosjekteieren og prosjektlederen har forskjellige syn på hva man bør etterstrebe (det er målkonflikter)
- Prosjekteieren og prosjektlederen har forskjellige oppfatninger om hva som er den beste veien mot målet (se diskusjonen nedenfor om verdien av fleksibilitet i prosjektet)

Målkonfliktene kan bestå i at prosjekteieren legger mer vekt på å prioritere forhold som gir uttelling etter at prosjektet er avsluttet, mens prosjektlederen vektlegger å holde seg innenfor budsjett og ferdigdato. Uenigheten om målene kan føre til at prosjektlederen forsømmer sine plikter eller skulker ("shirking"). Her kan de skjulte handlingene inntreffe.

(Olsson, 2006) peker på at det kan være forskjellig syn på framgangsmåten i prosjektarbeidet, spesielt illustrert ved forskjellig oppfatning om ønskeligheten av fleksibilitet i prosjektet hos prosjekteier og prosjektleder. Artikkelen fokuserer på fleksibilitet, dvs. at det er rom for manøvrering i prosjektet. Det blir pekt på at fleksibilitet er nødvendig for at prosjektet skal kunne møte endringer i omgivelsene og ta hensyn til den læringen som skjer underveis i prosjektet. Samtidig blir det vist til at det ofte fremheves at et prosjekt skal være klart definert fra starten av. Med disse to forskjellige synene stilt opp mot hverandre er det ikke så rart at det er forskjellig syn på ønskeligheten av fleksibilitet i prosjektet.

Artikkelen redegjør for et studium av 18 store norske offentlige prosjekter. Undersøkelsen viser at prosjekteierne ser positivt på fleksibilitet, mens prosjektlederne har et mer splittet syn på det. Resultatene tyder på at prosjektlederne ser positivt på fleksibilitet i tidligfasen av prosjektet, men ikke i gjennomføringsfasen. Prosjektledelsen ser positivt på fleksibilitet når prosjektlederen og prosjekteieren tilhører den samme organisasjonen. Undersøkelsen viser at hvis det er muligheter for fleksibilitet, så vil denne muligheten bli utnyttet. Vi står overfor et paradoks: fleksibilitet er positivt, men det blir sjelden lagt til rette for det.

Det andre momentet som prinsipal-agent teorien peker på er at prosjekteieren og prosjektlederen har forskjellig informasjon tilgjengelig om prosjektet. I prosjektsammenheng

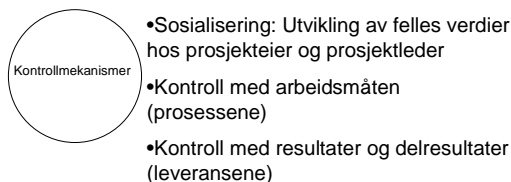
betyr det at prinsipalen (prosjekteieren) vet mindre enn agenten (prosjektlederen). Det kan føre til at prosjekteieren tar feil beslutninger da vedkommende ikke har all informasjon om de mulige alternativene. Dette blir også kalt antiseleksjonsproblemet ("the adverse selection problem") eller skjult informasjon ("hidden information").

Det tredje momentet fra prinsipal-agent teorien er at de to parter har forskjellig holdning til risiko. Det er vanlig å anta at agenten er risikoavers ("risk averter"), mens prinsipalen kan være risikonøytral ("risk neutral"). Tolkningen er at prosjektlederen har mer å tape på at prosjektet mislykkes enn prosjekteieren. Prosjektlederen leder dette ene prosjektet og et dårlig resultat vil hefte ved prosjektlederen; derfor foretrekkes det sikre framfor det usikre. En prosjekteier kan ha ansvaret for flere prosjekter og derfor være villig til å velge en framgangsmåte som på sikt sikrer et gjennomsnittlig resultat.

Ytterligere et moment kan trekkes fram når vi drøfter prinsipal-agent teoriens betydning for forståelsen for av forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder (et moment som ikke framgikk av figur 4). Prinsipal-agent teorien har blitt kritisert for å være for individorientert (Wright, Mukherji, & Kroll, 2001). Det blir pekt på betydningen av å se prinsipalen og agenten i en større sammenheng, eventuelt betrakte dem som medlemmer av en organisasjonsenhet eller en gruppe og vektlegge den innflytelsen som den organisatoriske enheten har på partene.

## Moderatorvariabelen: Kontrollmekanismer

Figur 1 viste at vi antar at de kontrollmekanismer som blir brukt har en modererende effekt på prosjektresultatet. Det er av interesse å se hvilke mulige kontroller prosjekteieren kan utøve overfor prosjektet og prosjektlederen (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). Figur 5 illustrerer forskjellige muligheter.



Figur 5 Kontrollmekanismer

Vi så at prinsipal-agent teorien hadde som utgangspunkt at prinsipalen og agenten ikke hadde sammenfallende preferanser. En naturlig konsekvens av dette for prinsipalen er å arbeide for at de to får felles verdier. Da vil det bli slik at prosjekteieren kan være forvisset om at prosjektlederen vil handle akkurat slik som prosjekteieren ønsker. Hvis man har felles verdier, forsvinner behovet for kontroll. Likevel kan det være gunstig for prosjekteieren å bli holdt orientert; det er fremdeles ønskelig med rapportering selv om behovet for kontroll er eliminert.

Hvis prosjekteieren skal kontrollere (det er ikke felles verdier), så kan man kontrollere enten utførelsen av arbeidet (prosesskontroll) eller resultatet av arbeidet (produktkontroll). Hva man velger vil være avhengig av hvilke kontrollmuligheter som finnes.



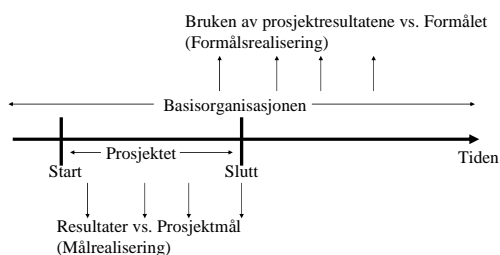
Hvis det foreligger en detaljert beskrivelse av hvilket arbeid som skal gjøres i prosjektet, så er det mulig å kontrollere om prosjektlederen følger dette opplegget. Beskrivelsen kan være en generell standard for prosjektarbeidet i virksomheten eller en spesifikk aktivitetsplan for det aktuelle prosjektet. Forutsetningen for å kunne bruke dette opplegget er at prosjektoppgaven er av en slik karakter at man ved prosjektstart kan beskrive de oppgaver som skal utføres ("task programmability").

Hvis dette ikke er mulig, må man isteden basere seg på at man kan angi hva prosjektet skal ha levert til forskjellige tider ("outcome measurability"). Dette er tanken bak bruken av milepæler i prosjektarbeidet, der en milepæl beskriver hvilken tilstand prosjektet skal være i eller hvilke leveranser prosjektet skal ha gjennomført. Det er også ideen bak kontrollporter ("tollgates") i fasemodeller, der man kontrollerer om visse dokumenter og andre typer av leveranser forefinnes.

## Den avhengige variabelen: Prosjektsuksess

I de forskjellige arbeidene er det brukt forskjellige variabler for å uttrykke prosjektsuksess. Vi velger å basere oss på opplegget i (Andersen, 2008). Boken skiller mellom formål og mål. Prosjektets formål uttrykker hvilken framtidig situasjon i virksomheten som prosjektet skal bidra til. Målene for prosjektet sier hva prosjektet konkret skal levere til basisorganisasjonen. Målene må uttrykke at det skal skje visse leveranser til visse tider, med en viss kvalitet og innenfor en viss kostnad. Prosjektet har hovedansvaret for målrealisering, mens prosjekteier har hovedansvaret for formålsrealisering.

En sentral figur i boken (figur 6) illustrerer sammenhengen mellom begrepene formål og mål. Prosjektet er en temporær organisasjon, som i sin levetid framskaffer en rekke leveranser. Leveransene kommer gradvis utover i prosjektet. Det er leveransene, deres levering i tid, deres kostnader og kvalitet, som bestemmer om prosjektet har nådd målene. Basisorganisasjonen benytter de leveransene prosjektet har skapt. Det er denne bruken som bestemmer i hvor stor grad prosjektets formål blir realisert.



Figur 6: Formål og mål

Figur 6 gir grunnlag for å forklare prosjektsuksess er. Tidligere var det vanlig å si at prosjektet var en suksess hvis det leverte til tid, innenfor budsjett og med angitt kvalitet. I dag er det akseptert at det er nødvendig med et bredere sett av kriterier. Vi kan derfor si at prosjektsuksess består av to deler: målrealisering og formålsrealisering. Målrealisering innebærer prosjektledersuksess og formålsrealisering prosjektproduktsuksess. Prosjektsuksess blir således summen av prosjektledersuksess og prosjektproduktsuksess.

Prosjektledersuksess er prosjektlederens ansvar. Oppnåelse av denne typen av suksess krever utførelse av oppgaver som ligger innenfor prosjektlederens ansvarsområder. Suksessen er avhengig av at prosjektets leveranser skjer til rett tid, innenfor budsjett og med den angitte

kvaliteten. Noen inkluderer også i dette suksessbegrepet kvaliteten på prosjektarbeidet, det vil si at man ikke bare ser på leveransene, men også måten arbeidet er utført på. Graden av prosjektledelsessuksess kan fastslås ved avslutningen av prosjektet.

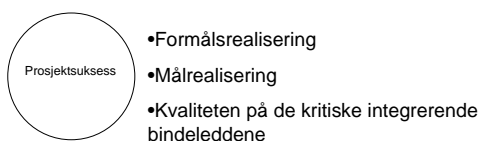
Prosjektproduktuksess dreier seg om utnyttelsen av det prosjektet har laget. Noen inkluderer også de forskjellige interessenters fornøydhet. Graden av prosjektledelsessuksess kan *ikke* fastslås ved avslutningen av prosjektet. Det kan gå måneder og år etter at prosjektet er avsluttet før man endelig kan konstatere om prosjektet er en suksess i henhold til dette suksesskriteriet. Produktuksessen kan ikke være prosjektets eller prosjektlederens ansvar; denne typen av ansvar ligger på lederne i basisorganisasjonen og prosjekteieren spesielt.

Fokus på produktuksess understreker betydningen av å se på prosjektet som en koalisjon, der mange interessenter er av betydning for dets suksess. Det er ikke lenger slik at prosjektlederen alene er ansvarlig for prosjektets suksess. Ansvar er fordelt på mange, inklusive forskjellige ledere i basisorganisasjonen. I en koalisjonsbetragtning blir det viktig for prosjektlederen å trekke dem inn i prosjektet og fortelle dem betydningen av deres innsats.

Av dette kan man få inntrykk av at prosjektlederens rolle er redusert; prosjektledelsessuksess er ikke lenger det eneste av betydning. Men prosjektlederen har fått en ny type av ansvar. Det er å påse at koblingen mellom prosjektets leveranser og basisorganisasjonens ønsker er ivaretatt.

Her står vi overfor en sentral utfordring i prosjektarbeidet, nemlig å skape sammenhengen mellom det som er den ønskede situasjonen for basisorganisasjonen og det prosjektet skal gjøre. Prosjektets leveranser er bindeleddet mellom basisorganisasjonens ønsker og prosjektarbeidet. Boken henviser til (White & Patton, 2002), som peker på at en sentral utfordring i prosjektarbeidet er å etablere en sammenheng eller et bindeledd ("link") mellom basisorganisasjonens ønskede situasjon og hva prosjektet skal levere. De kaller dette kritiske integrerende bindeledd ("Critical Integrative Links"). Det er prosjektlederens og prosjekteierens felles ansvar å påse at dette bindeleddet, sammenhengen mellom formålet og målene, er best mulig. Prosjektlederen må ta dette opp med prosjekteieren og få de nødvendige beslutninger for å sikre sammenhengen mellom det prosjektet gjør og det basisorganisasjonen ønsker seg.

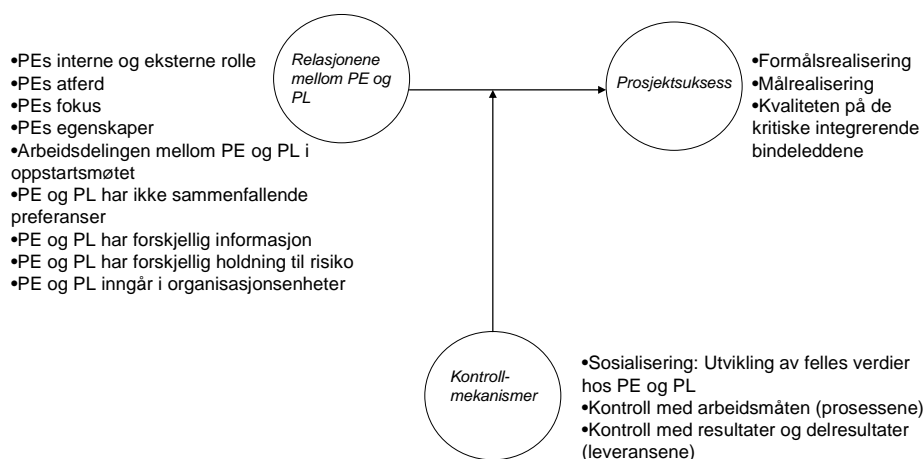
Operasjonaliseringen av prosjektsuksess er vist i figur 7.



Figur 7 Prosjektsuksess

## Forskningsmodellen med forslag til operasjonaliseringer

Vi har drøftet forskningsmodellens forskjellige begreper og kommet med forslag til operasjonaliseringer. Diskusjonene er oppsummert i figur 8.



Figur 8 Forskningsmodellen med forslag til operasjonaliseringer

Denne figuren vil så i neste omgang danne utgangspunkt for en intervjuguide for å få et bilde av hvordan forholdene er i norske prosjekter. Intervjuguiden viser at det er for mange spørsmål til et intervju. Man bør følgelig overveie om intervjuobjektet kan besvare noen av spørsmålene skriftlig på forhånd.

## Utkast til intervjuguide for prosjekteier og prosjektleder

Nedenfor følger et forslag til intervjuguide som skal brukes ved intervjuer av prosjekteiere og prosjektledere.

### *Identifikasjon og bakgrunn*

- Navn
- Prosjekteier/prosjektleder
- Organisatorisk plassering
- Erfaring
- Prosjekt
- Prosjektets status
- Prosjekttype

### *Prosjektets suksess*

- Ser prosjektet ut til å nå sine mål?
- Er forholdene lagt til rette for å realisere prosjektets formål?
- Er det lagt vekt på forbindelsen mellom prosjektets leveranser og muligheten for å hente ut gevinstene fra prosjektet?

### *Prosjekteierens interne og eksterne rolle*

- Hvor mye tid bruker prosjekteieren på sin rolle?
- Hvordan er tiden fordelt på interne og eksterne oppgaver?

- Hva brukes det for mye eller for lite tid på?

#### *Prosjekteierens atferd*

- Har prosjekteieren definert kriteriene for suksess og ytelser?
  - Er det innført systemer for å måle prosjektets suksess?
  - Er den strategiske verdien av prosjektet kommunisert?
  - Er prosjektlederen bemyndiget slik at vedkommende kan utføre jobben på en effektiv måte?
  - Er forventingskravene til prosjektlederens prestasjoner definert?
- Har prosjekteieren valgt ut prosjektlederen og støtter og veileder prosjekteieren prosjektlederen?
  - Hjelper prosjekteieren prosjektlederen til å utvikle sin evne til å behandle de menneskelige ressursene i prosjektet?
  - Sørger prosjekteieren for at prosjektlederens prestasjoner blir vurdert?
  - Hjelper prosjekteieren prosjektlederen til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen?

#### *Prosjekteierens fokus*

- Er det innført et levetidskostnadsperspektiv i prosjektet og et budsjetteringssystem som ikke er bundet til kalenderår?
- Er prosjekteieren bør være opptatt av ytelsene i hele leveransekjeden?
- Har prosjekteier brukt sin innflytelse til å fokusere på helse og sikkerhet?
- Er det åpnet for en kontinuerlig dialog med interessentene?
- Brukes det tid og refleksjon til ikke-tekniske risikoelementer?

#### *Prosjekteierens egenskaper*

- Har prosjekteieren en passende senioritet og makt innenfor organisasjonen?
- Har prosjekteieren politisk kunnskap om organisasjonen og sunn politisk fornuft?
- Har prosjekteieren evne og vilje til å skape kontakter mellom prosjektet og andre relevante aktører i organisasjonen?
- Har prosjekteieren mot og vilje til å slåss på vegne av prosjektet med andre i organisasjonen?
- Har prosjekteieren evne til å motivere teamet til å levere det som er prosjektets visjon og etter behov være støttende?
- Har prosjekteieren vilje til å være en partner for prosjektlederen og prosjektteamet?
- Har prosjekteieren utmerkede kommunikasjonsferdigheter?
- Har prosjekteieren en personlighet som er forenlig med andre sentrale aktører?
- Har prosjekteieren evne og vilje til å se på prosjektet objektivt og utfordre prosjektlederen når det er nødvendig?

#### *Arbeidsdelingen mellom prosjekteieren og prosjektlederen i oppstartsmøtet*

- Hvem bidro mest til prosjektmandatet (beskrivelsen av prosjektoppdraget)?
- Hvem har definert prosjektets suksesskriterier?
- Hvem brenner sterkest for prosjektet?
- Hvem "eide" oppstartsmøtet ("kick off") eller hvem var mest drivende ved oppstarten av prosjektet?
- Hvem sørger for at prosjektet får ressurser?

#### *Prosjekteier og prosjektleder har ikke sammenfallende preferanser*

- Er det din oppfatning at prosjekteieren og prosjektlederen har det samme synet på hensikten med prosjektet?
- Ser du noen målkonflikter mellom prosjekteieren og prosjektlederen?
- Er det ditt inntrykk at prosjektlederen av og til prioriterer andre ting enn prosjektet?
- Er det forskjellig oppfatning mellom prosjekteieren og prosjektlederen om veien til målet? Ønsker for eksempel prosjekteieren å ha større fleksibilitet utover i prosjektet enn prosjektlederen?

*Prosjekteier og prosjektleder har forskjellig informasjon*

- Er det ditt inntrykk at prosjekteier og prosjektleder har forskjellig kunnskaper om prosjektarbeid, og hvordan ytrer det seg?
- Er det ditt inntrykk at prosjekteier og prosjektleder besitter forskjellige informasjon om prosjektet, og hvordan ytrer det seg?

*Prosjekteier og prosjektleder har forskjellig holdning til risiko*

- Hvem er villig til å ta størst risiko i prosjektet av prosjekteieren og prosjektlederen? Hvordan ytrer dette seg?

*Prosjekteier og prosjektleder inngår i organisasjonsenheter*

- Tilhører prosjekteieren og prosjektlederen organisasjonsenheter som påvirker deres syn på den rollen de har?

*Sosialisering: Utvikling av felles verdier hos PE og PL*

- Er det gjennomført aktiviteter i prosjektet for å skape felles syn på prosjektet? Hvem tok i så fall initiativet til å gjennomføre slike aktiviteter?

*Kontroll med arbeidsmåten (prosessen) og Kontroll med resultater og delresultater (leveransene)*

- Hvilken rapportering skjer fra prosjektet til prosjekteier?
- Foreligger det en prosjektstandard som skal følges? Er det en fasemodell med kontrollporter?
- Lages det milepælplan for prosjektet?
- Hvilken kontroll utøves av prosjekteieren? Foretas det kontroll med arbeidsmåten eller resultatene?
- Er det avtalt faste møter mellom prosjekteieren og prosjektlederen?

## Referanser

- Andersen, E. S. (2008). *Rethinking project management - an organisational perspective*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800-809.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Hall, M., Holt, R., & Purchase, D. (2003). Project sponsors under New Public Management: Lessons from the frontline. *International Journal of Project Management*, 21(7), 495-502.
- Halman, J. I. M., & Burger, G. T. N. (2002). Evaluating effectiveness of project start-ups: an exploratory study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 81-89.
- Helm, J., & Remington, K. (2005). Effective project sponsorship: An evaluation of the role of the executive sponsor in complex infrastructure projects by senior project managers. *Project Management Journal*, 36(3), 51-61.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., Manolis, C., & Heitkamp, M. (2006). An empirical investigation of the sponsor's role in project initiation. *Project Management Journal*, 37(3), 16-25.
- Olsson, N. O. E. (2006). Management of flexibility in projects. *International Journal of Project Management*, 24(1), 66-74.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2004). Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *European Management Journal*, 22(3), 327-336.
- White, D. E., & Patton, J. R. (2002). *Managing-by-Projects: Closing the Gap Requires More*. Paper presented at the PMI Research Conference 2002, Seattle, Washington.
- Wright, P., Mukherji, A., & Kroll, M. J. (2001). A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. *Journal of Socio-Economics*, 30(5), 413-429.