

Prosjektrapport Norsk senter for prosjektledelse

Jan-Kåre Berglid

November 2009

Relasjonene prosjekteier – prosjektleder

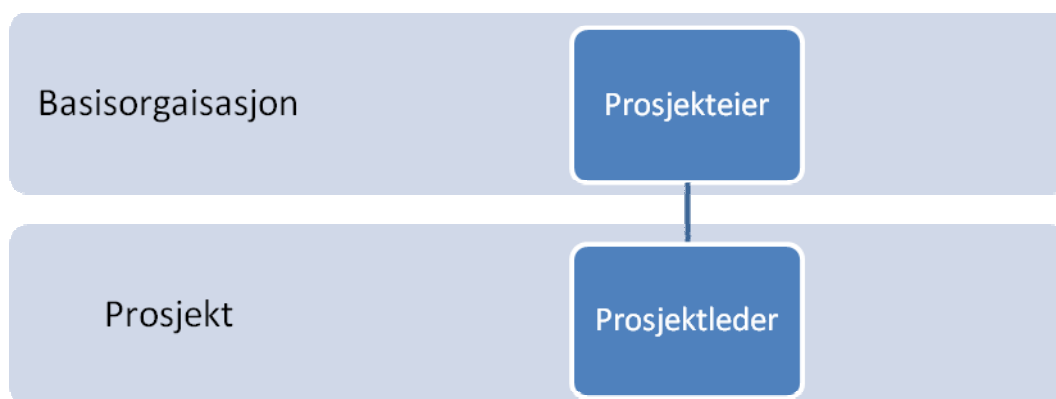
Innholdsfortegnelse

Relasjonene prosjekteier – prosjektleder.....	1
Tema.....	4
Foreløpige konklusjoner og anbefalinger.....	4
Utvalg.....	4
Intervjuguide	5
Hva har vi funnet ut?.....	5
Prosjektets suksess	5
Prosjekteierens interne og eksterne rolle.....	6
Prosjekteierens atferd	8
Definerer kriteriene for suksess og ytelser	8
Velger ut, støtter og veileder prosjektlederen	10
Prosjekteierens fokus.....	12
Prosjekteierens egenskaper	14
Arbeidsdelingen mellom prosjekteieren og prosjektlederen i oppstartsmøtet	17
Prosjekteier og prosjektleder sine preferanser	20
Prosjekteier og prosjektleder sin informasjon.....	22
Holdning til risiko	23
Tilhørighet til organisasjonsenheter	23
Sosialisering: Utvikling av felles verdier	24
Kontroll med arbeidsmåten (prosessene)og resultatene (leveransene)	24
Faste møter mellom prosjekteieren og prosjektlederen.....	26
Reliabilitet og validitet	26
Analyse og resultat	27
Foreløpige konklusjoner og anbefalinger.....	27
Prosjektsuksess – den avhengige variabelen.....	27

Målrealisering.....	28
Formålsrealisering.....	28
Kvaliteten på de kritisk integrerende bindeleddene	29
Relasjonene mellom prosjekteier og prosjektleder – den uavhengige variabelen.....	29
Prosjekteier og prosjektleder har forskjellig holdning til risiko.....	29
Prosjekteiers fokus	30
Prosjekteiers interne og eksterne rolle	31
Prosjekteiers atferd.....	32
Prosjekteiers egenskaper	34
Arbeidsdelingen mellom prosjekteier og prosjektleder i oppstartsmøtet.....	36
Prosjekteier og prosjektleder har ikke sammenfallende preferanser.....	38
Prosjekteier og prosjektleder har forskjellig informasjon	38
Det sikre fremfor det usikre	39
Prosjekteier og prosjektleder inngår i organisasjonsenheter	39
Kontrollmekanismer – moderatorvariabelen.....	39
Sosialisering: utvikling av felles verdier hos prosjekteier og prosjektleder.....	39
Kontroll med arbeidsmåten (prosessene)	40
Kontroll med resultater og delresultater (leveransene)	40
Endelige konklusjoner.....	41
Vedlegg; Intervjuguide.....	42
Litteraturliste	43

Tema

Vi skal kartlegge bevisstheten om prosjekterierrollen blant prosjekterierne og identifisere de områdene der det er særlig behov for bevisstgjøring.



Figur: Relasjonen prosjekterier - prosjektleder

Foreløpige konklusjoner og anbefalinger

Vi har tidligere redegjort for teori og metode. Dette notatet omhandler funn og analyse med utgangspunkt i forskningsmodellen og de ulike variablene slik som vist i figur 1. (i metodenotatet)

Utvalg

Vi hadde et mål om å gjennomføre 15-20 kvalitative intervjuer. På grunn av gode kontakter og velvilje fra virksomhetene gjennomførte vi totalt 26 intervjuer. Intervjuene ble gjennomført i juni – august 2009.

Virksomhet:	Personer:
Statsbygg	8
StatoilHydro	7
Jernbaneverket	5
Telenor (eller tilknyttet "Telenorsystemet")	4
Andre virksomheter	2

Tabell 1: Fordeling av intervjuobjekter (N=26)

25 av intervjuene er tatt opp med lyd. Et er bare tatt opp med avskrift fordi respondenten ikke ønsket lydopptak. Personvernombudet har godkjent datainnsamlingen.

Prosjekteiere:	Prosjektledere:	Prosjektstøtte:
11	14	1

Tabell 2, Fordeling av respondenter (N=26)

I tillegg til disse respondentene har vi også hatt møter med informanter i Statsbygg, StatoilHydro og Jernbaneverket. Disse informantene har gitt verdifull bakgrunnsinformasjon og bidratt til at det har vært mulig å plukke ut de mest aktuelle respondentene

Intervjuguide

Til de kvalitative dybdeintervjuene har vi valgt å lage en intervjuguide. For å holde orden i notatene har vi funnet det hensiktsmessig å lage et ”hode” på intervjuguiden som omfatter dato, tid, sted, navn på det aktuelle prosjektet, navn på respondenten, respondentens rolle i det aktuelle prosjektet, prosjektets omfang og varighet og navn på intervjueren.

På den måten sikrer vi å få med nødvendige data og samtidig få en myk overgang til selve intervjuet.

Hva har vi funnet ut?

Vi vil i dette kapitlet gi en oversikt over det vi har funnet ut i de 26 intervjuene som vi har gjennomført med prosjekteiere og prosjektledere.

Prosjektets suksess

Alle sier at prosjektet ser ut til å nå sine mål. I en av virksomhetene er det flere som fremhever at dette måles etter ”jerntriangelet” på tid, kostnad og kvalitet. Blant noen trekkes det frem at det har gått bra så langt, men at de nå kommer inn i mer krevende faser av prosjektet.

Alle prosjekteierne sier også at forholdene er lagt til rette for å realisere prosjektets formål. De sier at det har et godt ramme- og styringsverktøy på plass, men det trengs større forståelse for prosjekteierrollen. En ser også at det kan bli utfordringer på ressursiden.

Nesten alle prosjektlederne mener også at forholdene er lagt godt til rette for å realisere prosjektet formål, men en prosjektleder er tydelig klar på at det mangler i forretningsmessig forståelse. To er usikre på hvordan det kommer til å gå videre. Den ene er usikker på om det skisserte prosjektet lar seg realisere, den andre er usikker på om kunden evner å overta og ivareta daglig drift.

Prosjektets suksess	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Ser prosjektet ut til å nå sine mål?</i>	11 ja. Men alle prosjektene er ikke ferdige ennå.	12 ja. 2 noe uklart, men håper det.
<i>Er forholdene lagt til rette for å realisere prosjektets formål?</i>	10 ja. 1 tja. Delvis.	11 ja. 1 nei. 2 tviler på hvordan det vil gå videre.
<i>Er det lagt vekt på forbindelsen mellom prosjektets leveranser og muligheten for å hente ut gevinstene fra prosjektet?</i>	9 ja. 2 nei. Ikke hatt så stort fokus på gevinst i tidligfase.	13 ja. 1 nei.

Tabell 1: Prosjektsuksess

Flertallet av prosjekteierne mener det er lagt vekt på forbindelsen mellom prosjektets leveranser og muligheten for å hente ut gevinstene fra prosjektet. De legger vekt på betydningen av samspillkontrakter, godt forarbeid og måle kostnader underveis.

Prosjektlederne mener at det er lagt vekt på forbindelsene mellom prosjektets leveranser og mulighetene for å hente ut gevinstene fra prosjektet. De er spesifikke på å få til synergier, kvalitet og samspill. De poengterer at det er viktig å se på både gevinster og risiko med tanke på å få ut hele potensialet. Det dreier seg om hele tiden å øke gevinsten og redusere risiko. Noen legger vekt på måling av tid, kostnad og kvalitet. ”Vi snakker hele tiden om oppsiden og jobber for å realisere”. (prosjektleder).

Prosjekteierens interne og eksterne rolle

Det er store variasjoner i prosjekteierens svar på hvor mye tid bruker de bruker på sin rolle. Men gjennomgående er det at de svarer hele, eller det meste av sin tid. Det er vanlig at de har ansvar for flere prosjekter, noen opptil 20. Det er imidlertid store variasjoner på hvor mye de er involvert i de enkelte prosjektene. Det kommer også an på hvilke faser prosjektene er i og om de står overfor spesielle utfordringer. Personalansvar, deltakelse i ledergruppen, rammebetingelser og månedsrapporter er eksempler på andre oppgaver som prosjekteierne også har. ”Føler generelt at det brukes for liten tid. Har generelt for lite tid”(prosjekteier).

Prosjekteierens interne og	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
-----------------------------------	----------------------------	-----------------------------

<i>eksterne rolle</i>		
<i>Hvor mye tid bruker prosjekteieren på sin rolle?</i>	Store variasjoner.	Varierer fra 4 timer/måned til 100 %.
<i>Hvordan er tiden fordelt på interne og eksterne oppgaver?</i>	Vanskelig å svare eksakt. Variasjoner, men vanligvis litt mer internt enn eksternt.	Litt variasjon, men mange antyder ca 50/50.
<i>Hva brukes det for mye eller for lite tid på?</i>	Mange føler de bruker for mye tid på rapporter og presentasjoner og for lite på prosjektet.	Mange er fornøyd. Noen mener PE burde deltatt mer i prosjektet og mindre eksternt.

Tabell 2: Prosjekteierens interne og eksterne rolle

Prosjektlederne har svært sprikede svar på spørsmålet om hvor mye tid eierne bruker. Svarene varierer fra ”mye tid, kanskje for aktiv”, ”tilstrekkelig” og ”dessverre for lite”.

Prosjektlederne er klar over at prosjekteierne ofte er travelt opptatt personer med mange prosjekter og at det vil variere med engasjement gjennom prosjektets livssyklus. For tid til møter, rapporteringer og andre løpende avklaringer så anslår flere av prosjektlederne at prosjekteieren bruker 2-4 timer i uken på deres prosjekt.

Det er også store variasjoner i hvordan prosjekteierne fordeler tiden på interne og eksterne oppgaver. En oppgir å bruke 100 % av tiden intern i basisorganisasjonen. En annen sier han bruker 80 % av tiden eksternt. ”Anser min rolle å være ”utenriksminister”” (prosjekteier).

Når vi spør prosjekteierne om hva det brukes for mye eller for lite tid på, så kan svaret best oppsummeres med ”tid er utfordringen. For lite tid på alt” (prosjekteier). Det er imidlertid noen som sier at det brukes for mye tid på detaljer og ikke-verdiskapende prosesser. Noen savner å få tid til å sette seg bedre inn i prosjektene, andre er mer opptatt av at en må se mer på de store linjene. Noen mener det burde vært brukt mer tid på forarbeid og kontroll, andre mener det brukes for mye tid på presentasjoner, månedsrapporter og interne stabsprosjekter. Da er det kanskje ikke uventet at det også kommer et hjertesukk om at: ”generelt brukes for mye tid på jobben. Jeg prøver å forklare hjemme at jeg ikke har noen 9-4 jobb. Men jeg har en fin jobb” (prosjekteier).

For prosjektlederne er kanskje avklaringer det beste stikkordet for hva det brukes for mye eller for lite tid på. Men det er ikke noe sammenfallende svar. Noen mener det brukes for mye tid på interne prosesser, andre stakeholders og interessenter. ”Unødvendig mye byråkrati”

(prosjektleder). Mens noen mener at det er brukt for lite tid på avklaringer, forberedelse, forankring, business-case og prosjektets verdikjede. Noen synes det er en passende tidsfordeling. En prosjektleder sier at det er: ” Vanskelig for prosjekteier å kunne vite hva som kan oppstå. Utfordring å forvalte den tid som er.”

En av respondentene oppsummerer det egentlig ganske fint med å si: ” Prosjektleder bruker for mye tid på å sikre ressursene. Prosjekteier kunne vært involvert mer på å sikre resultatet.”

Prosjekteierens atferd

Definerer kriteriene for suksess og ytelser

Alle prosjekteierne mener de har definert kriteriene for suksess og ytelser. De viser til styringsdokumentene for prosjektet og mener dette ligger inne i mandat, effektmål, resultatmål, milepæler, budsjett og risikoanalyse. Noen peker på at dette har vært en prosess der prosjektlederen har hatt det operative ansvaret for utformingen av dokumentene som er blitt godkjent av prosjekteieren. Eller som en av prosjekteierne sa: ” Ja. Ved at vi har et mandat som er utviklet i fellesskap. Tid, kost og kvalitet pluss risikoanalyse.”

Prosjekteierens atferd	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Har prosjekteieren definert kriteriene for suksess og ytelser?</i>	11 ja. Utviklet mandat med resultatmål, effektmål og milepæler.	14 ja. Utviklet i fellesskap.
<i>Er det innført systemer for å måle prosjektets suksess?</i>	5 ja. 6 nei. Det måles mot kvalitet, tid og kostnad.	7 ja. 4 nei. 3 delvis.
<i>Er den strategiske verdien av prosjektet kommunisert?</i>	11 ja.	14 ja.
<i>Er prosjektlederen bemyndiget slik at vedkommende kan utføre jobben på en effektiv måte?</i>	10 ja. 1 vet ikke.	14 ja.
<i>Er forventingskravene til prosjektlederens prestasjoner definert?</i>	6 ja. 5 nei.	10 ja. 4 ikke direkte, men indirekte gjennom styringsdokumentene.

Tabell 3: Prosjekteierens atferd, definere kriteriene for suksess og ytelser

Prosjektlederne synes å dele denne oppfatningen. To av prosjektlederne (fra Statsbygg og Jernbaneverket) gir imidlertid uttrykk for at dette er noe som ligger i rutine og overordnet styringsdokumentasjon.

Når vi spør om det er innført systemer for å måle prosjektets suksess, så blir det mer sprikende svar blant prosjekteierne. De fordeler seg omtrent likt mellom ja og nei. De som svarer ja viser til at de måler på resultatmål i forhold til tid, kostnad og kvalitet. "Alle prosjekt skal evalueres ved ferdigstillelse. Vi måler for lite effekter i ettertid" (prosjekteier).

Også prosjektlederne gir sprikende svar på om det er innført systemer for å måle prosjektets suksess.

Det er også noen, både blant prosjekteierne og prosjektlederne, som viser til at prosjektene er i en tidlig fase og det vil bli innført slike systemer i senere faser av prosjektet.

Alle sier at den strategiske verdien av prosjektet kommuniseres. Når vi sammenholder summen i alle svarene så ser vi at det er kommunikasjon til alle nivåer og retninger. Det kan være oppover, nedover og sideveis i egen organisasjon (både basis og prosjekt). Det er også kommunikasjon til omverden i form av kunder, partnere, stakeholders, politiske miljøer, og andre interessenter. Noen nevner at de tar dette med i oppstartsmøte og samlinger for teambuilding. Noen er også selvkritiske og sier at selv om den strategiske verdien er kommunisert, så er det likevel et spørsmål om den er godt nok kommunisert. "Men om det er godt nok? Det kan jo diskuteres. Kunne alltid vært bedre" (prosjekteier).

Alle mener at prosjektlederen er bemyndiget slik at vedkommende kan utføre jobben på en effektiv måte. Det er forankret i et fullmaktshierarki eller nedfelt i kontrakt eller prosjektavtale. En peker på at det kan noen ganger være en kamp på ressursiden og en annen sier det er viktig å ha et økonomisk mandat. Ingen opplever noen problemer eller hindringer knyttet til prosjektlederens myndighet. En peker på at om det er noen begrensning så er det heller knyttet til de overordnede rammene for hele prosjektet.

En prosjektleder ønsker prosjekteieren hadde større myndighet. Flere peker på at det er kort vei til dialog med prosjekteier. Det er imidlertid også et par prosjektledere som sier at det kan være vanskeligere når de skal samarbeide med andre. "Full kontroll på ressurser, men ikke

kontroll på interne forretningsressurser.” ”At folk er allokert til en oppgave er ingen garanti for at prosjektleder får de”(sitater fra to respondenter).

Prosjekteierne har litt ulike meninger om hvorvidt forventningskravene til prosjektlederens prestasjoner definert. Noen viser til at de har et mandat som skal gjennomføres. Andre viser til at det foreligger styringsdokumenter, stillingsbeskrivelser og rollebeskrivelser. Noen andre sier at det har de ikke nedfelt skriftlig i noe dokument. Men det var noe de kunne tenkt på ved oppstarten og lagd en liste.

Flertallet av prosjektlederne mener at forventningskravene til deres prestasjoner er definert gjennom suksesskriterier i mandatet, prosjektavtalen, måltavle, kvalitetssikringsprosess, styrende dokumenter eller rollebeskrivelser. Det er imidlertid også et mindretall som sier at kravene er ikke tydelige, eller klart definert, men en må skjønne det selv gjennom å nå målene. ”Nei. Ikke helt. Styringsdokumentene presiserer en del, men ikke krav til prosjektleder. Men prøver å holde målene” (prosjektleder).

Det er ingen av virksomhetene som har helt entydige svar her.

Velger ut, støtter og veileder prosjektlederen

Flertallet av prosjekteierne sier at de har valgt ut prosjektlederen. Et stort mindretall (4 av 11) sier de ikke har valgt ut prosjektlederen. Det kan imidlertid se ut til at disse har et system der de melder inn et behov til basisorganisasjonen og så er det basisorganisasjonen som sørger for å tildele en prosjektleder.

Alle prosjekteierne sier at de støtter og veileder prosjektlederen. En peker på at hele organisasjonen rundt en er til støtte for prosjektleder. En peker på at prosjektledere har ulikt ferdighetsnivå og trygghetsnivå. Flere sier at de har en god, daglig dialog. ”Ser på oss som likestilte og jobber mot felles mål. Støtter og veileder hverandre for det.” ”Anser det å være mentor for prosjektleder som en del av jobben” (sitat fra to prosjekteiere).

De fleste prosjektlederne sier også at de er blitt valgt ut av prosjekteierne. Flere peker på at de får støtte fra organisasjonen rundt og det er en åpen og god kommunikasjon. En sier at det er ”mye bra rutiner, men for mye av det gode”. En prosjektleder sier imidlertid at det ikke har vært noe støtte og veiledning fra prosjekteier. Dette er det samme prosjektet som hadde dårlig forretningsmessig forståelse og manglende formålsrealisering. ”Stor forskjell på prosjekteiere og deres kompetanse til praktisk prosjekt prosess kompetanse” (prosjektleder).

Spørsmålet om prosjekteieren hjelper prosjektlederen til å utvikle sin evne til å behandle de menneskelige ressursene i prosjektet synes å bli mer relevant jo flere personer som er involvert i prosjektet. Der det er relevant mener alle prosjekteierne at de gjør det.

<i>Prosjekteierens atferd</i>	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Har prosjekteieren valgt ut prosjektlederen og støtter og veileder prosjekteieren prosjektlederen?</i>	6 har valgt ut. 5 har ikke valgt. Alle støtter og veileder så godt de kan.	7 valgt ut. 7 ikke valgt ut. 13 opplever støtte. 1 opplevde ikke støtte.
<i>Hjelper prosjekteieren prosjektlederen til å utvikle sin evne til å behandle de menneskelige ressursene i prosjektet?</i>	7 ja 4 mener organisasjonen er så liten at det er ikke relevant.	6 ja (hvis relevant). 8 nei.
<i>Sørger prosjekteieren for at prosjektlederens prestasjoner blir vurdert?</i>	7 ja. 5 nei.	9 ja. 2 nei. 3 vet ikke.
<i>Hjelper prosjekteieren prosjektlederen til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen?</i>	11 ja.	11 ja. 1 nei (heller motsatt.) 2 mener at det må PL selv ta ansvar for.

Tabell 4: Prosjekteierens atferd, velger ut, støtter og veileder prosjektlederen

Halvparten av prosjektlederne sier imidlertid at prosjekteierne ikke har hjulpet til på dette området. Noen sier at de har fått hjelp, eller ville fått det om det var behov.

Et knapt flertall av prosjekteierne sier de sørger for at prosjektlederens prestasjoner blir vurdert. Noen viser til at de har et graderingssystem for å vurdere prosjektledere. Det blir også vist til kvalitetskontroller, målpasseringer, medarbeidersamtaler (PLU-samtaler og 360 graders vurderinger) og lønnsvurderinger. Dette varierer litt avhengig av om prosjekteier har personalansvar for prosjektleder eller ikke.

Prosjektlederne sier at de indirekte blir vurdert. Det er en del av systemet. De viser til de samme systemene som prosjekteierne. En sier at det er opp til prosjektleder selv å gjennomføre interne målinger (kundetilfredshet) og dermed få vurdert sine prestasjoner. En annen sier at slike målinger er en del av det interne systemet. Mens en sier at det en dialog

”face to face der en kan lure på om vedkommende er venn eller fiende”, sier en annen at det ”kunne vært mer konkrete tilbakemeldinger” (sitat fra to prosjektledere).

Alle prosjekteierne sier at de hjelper prosjektlederen til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen. Det er tydelig at de ser på det som en del av prosjekteierens oppgave. Stille spørsmål og drøfte. Flere peker på at det er viktig noen ganger å løfte prosjektlederen opp fra detaljer. Prosjekteieren har ofte vært inne fra starten av og kjenner det godt. Fokus på mandatet. Noen peker på at det er prosjekteierens oppgave å få ulike delprosjekter til å samhandle. ”Viktig del av statusmøtene (hver 14. dag) å forklare hva som skjer. Få ulike prosjektledere til å samarbeide” (prosjekteier).

Nesten samtlige prosjektledere sier at prosjekteierne hjelper dem til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen. Viktig at de har felles forståelse for målene og rammene i prosjektet. Flere peker på at det er viktig med informasjon, kommunikasjon, god dialog og godt samspill. De samarbeider, diskuterer åpent og finner løsninger. Viktig med godt forarbeid og en felles tidsplan.

Prosjektlederen i det prosjektet som hadde dårlig gevinstrealisering sier imidlertid at det var heller omvendt. Her var det prosjektlederen som måtte hjelpe prosjekteieren til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen.

Prosjekteierens fokus

Prosjekteierne sier det er innført et levetidskostnadsperspektiv i prosjektet. Det er imidlertid flere som sier de ikke er gode nok på dette og at det kunne vært bedre.

De fleste prosjektlederne sier også at de vurderer driftskostnader over tid. De nevner analyser som nåverdibetraktninger, virkningsanalyser og sensitivitetsanalyser.

Ut fra svarene så virker det som nesten alle har budsjetter som er koblet til prosjektene. For store prosjekter går budsjettene over flere år, men de kan være knyttet til ulike faser av prosjektet. Forvaltningsbedriftene (Statsbygg og Jernbaneverket) har budsjetter som er knyttet til Statsbudsjettet, men når de først får en startbevilgning så får de som oftest det de trenger for hele prosjektet (med forbehold om statsbudsjettets godkjenning.) De andre, forretningsvirksomhetene, er ikke knyttet til samme struktur som statsbudsjettet, men har likevel ordninger der de setter opp budsjetter over flere år og får midler knyttet til faser i prosjektet. Oppsummert kan en si at de fleste har budsjett i forhold til prosjektfaser, men rapporterer i forhold til budsjettperioder (kalenderår eller regnskapsår).

Prosjekteierens fokus	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Er det innført et levetidskostnadsperspektiv i prosjektet og et budsjetteringssystem som ikke er bundet til kalenderår?</i>	10 har innført levekostnadsperspektiv og 1 har ikke. Varierende grad av tilknytning til kalender- eller årsbudsjett.	13 har en form for levekostnadsperspektiv og 1 har ikke. Varierende grad av tilknytning til kalender- eller årsbudsjett.
<i>Er prosjekteieren opptatt av ytelsene i hele leveransekjeden?</i>	11 ja.	14 ja.
<i>Har prosjekteier brukt sin innflytelse til å fokusere på helse og sikkerhet?</i>	8 ja. 3 sier det er ikke noe fokus, men ivaretatt gjennom systemene.	6 ja. 2 mener det ligger i bunnen av systemene. 6 nei (ikke relevant tema).
<i>Er det åpnet for en kontinuerlig dialog med interessentene?</i>	11 ja.	14 ja.
<i>Brukes det tid og refleksjon til ikke-tekniske risikoelementer?</i>	10 ja. 1 sier det er ikke systematisk.	13 ja. 1 nei (lite fokus på det).

Tabell 5: Prosjekteierens fokus

Alle prosjekteierne gir klart uttrykk for at de er opptatt av ytelsene i hele leveransekjeden. Det samme mener også prosjektlederne.

Prosjekteierne i to av virksomhetene (Statsbygg og StatoilHydro) er entydige på at de har brukt sin innflytelse til å fokusere på helse og sikkerhet. En prosjekteier i en av forretningsvirksomhetene erkjenner at dette kunne de nok vært tydeligere på. "HMS er forskjellig fokus fra prosjekt til prosjekt. Burde vært gjort mer, men ikke satt godt nok på dagsordenen" (Prosjekteier).

Prosjektlederne fra tre av virksomhetene (Statsbygg, StatoilHydro og Jernbaneverket) er de som gir mest støtte til at det fokuseres på HMS. De viser til at de har ulike systemer og egne folk til å jobbe med det. Prosjektlederne i de andre forretningsvirksomhetene er imidlertid entydig samstemte på at HMS har ikke hatt så stort fokus i deres prosjekter. Flere sier at de ser det ikke som relevant tema. "I beste fall 2. prioritet. Ikke den menneskelige faktor først" (prosjektleder).

Alle mener det er åpnet for en kontinuerlig dialog med interessentene. Om det ikke er en kontinuerlig dialog så er det i alle fall åpnet for dialog. ”Ikke alltid så bevisst gjennom hele løpet. Mest i starten for å sikre støtte til oppstart. Svikter på slutten” (sitat fra en respondent). Flere viser til at det tidlig i prosjektet blir laget interessentanalyser for å identifisere og lage strategier for kommunikasjon. Noen viser til at de har månedlige møter med stakeholdere.

Alle mener det brukes tid og refleksjon til ikke-tekniske risikoelementer. Om enn ikke alltid like systematisk. Flere sier at de kjører usikkerhetsanalyser, eller usikkerhetsstyring. Det kan være økonomi, eller hendelser som påvirker prosjektet. Flere legger vekt på kultur og betydningen av samhandling. De legger vekt på å skape gode relasjoner med interessentene og drive teamutvikling i prosjektet. ”Ja. Hovedsakelig de ikke tekniske risikoelementene som det jobbes med. Går på gjennomføringsrisiko og gevinstrealiseringsrisiko” (prosjektleder”).

En av respondentene sier imidlertid at det er ” Litt for lite. Risikoanalysen kunne åpnet for mer.”

Prosjekteierens egenskaper

Av de 11 prosjekteierne er det 8 som svarer klart ja på at prosjekteieren har en passende senioritet og makt innenfor organisasjonen. De tre andre, som er fra tre ulike virksomheter, gir uttrykk for at de kunne ønsket mer. Selv om rollen er spesifisert i styringsmodellene så er det mange forhold de ikke rår over, for eksempel investeringsbeslutninger og de blir presset mellom mange sitroner. ”Vet ikke om alle har forståelse for viktigheten av vår rolle” (prosjekteier).

Noen prosjektledere mener at prosjekteier kunne hatt mer beslutningsmyndighet. Det ligger ikke på prosjekteieren, men i virksomhetene sin organisering. ”Prosjekteier er ikke gitt makt til å utøve sin rolle. Dette handler ikke om prosjekteier, men er et organisatorisk spørsmål” (prosjektleder).

Alle prosjekteierne sier de har politisk kunnskap om organisasjonen og sunn politisk fornuft. De får støtte i det fra alle prosjektlederne.

Alle sier at prosjekteierne har evne og vilje til å skape kontakter mellom prosjektet og andre relevante aktører i organisasjonen. Prosjekteierne er opptatt av samhandling og selger og mekler for å bruke ressursene i hele organisasjonen. ”Det er en del av oppgaven. Samkjøring og standardisering er det jeg bruker tid på eksternt” (prosjekteier).

Prosjekteierens egenskaper	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Har prosjekteieren en passende senioritet og makt innenfor organisasjonen?</i>	8 ja. 3 kunne ønsket mer.	11 ja. 1 nei 2 kunne ønsket mer.
<i>Har prosjekteieren politisk kunnskap om organisasjonen og sunn politisk fornuft?</i>	11 ja.	14 ja.
<i>Har prosjekteieren evne og vilje til å skape kontakter mellom prosjektet og andre relevante aktører i organisasjonen?</i>	11 ja.	14 ja.
<i>Har prosjekteieren mot og vilje til å slåss på vegne av prosjektet med andre i organisasjonen?</i>	11 ja.	14 ja (men det varierer med prioriteringer. Ikke alltid det skjer.)
<i>Har prosjekteieren evne til å motivere teamet til å levere det som er prosjektets visjon og etter behov være støttende?</i>	11 ja. Men noen mener de kunne gjort mer om de hadde bedre tid.	13 ja (men noen mener det kunne vært bedre.) 1 nei.
<i>Har prosjekteieren vilje til å være en partner for prosjektlederen og prosjektteamet?</i>	11 ja.	13 ja (men i varierende grad.) 1 nei.
<i>Har prosjekteieren utmerkede kommunikasjonsferdigheter?</i>	11 ja.	14 ja (i hvert fall tilstrekkelig, over middels.)
<i>Har prosjekteieren en personlighet som er forenlig med andre sentrale aktører?</i>	11 ja.	14 ja.
<i>Har prosjekteieren evne og vilje til å se på prosjektet objektivt og utfordre prosjektlederen når det er</i>	11 ja.	14 ja.

nødvendig?		
------------	--	--

Tabell 6: Prosjekteierens egenskaper

Alle sier at prosjekteierne har mot og vilje til å slåss på vegne av prosjektet med andre i organisasjonen. Men flere gir uttrykk for at det er en prioriteringssak og de velger når det er verdt å kjempe for en sak. En sier at når de har skrevet avtalen så er rammer ansvar og fullmakter klart. Andre gir uttrykk for at det ofte kan være en kamp om ressurser og prioriteringer. ”Det er det det er mest av. Viktig del av jobben. Få godkjent ressurser og prioriteringer” (prosjekteier).

Prosjektlederne har også forståelse for at det foregår en prioritering, at en må forholde seg til realitetene og ikke alltid kan vinne en sak. Noen prosjektledere sier at det er deres oppgave å bidra med gode argumenter til prosjekteier.

Alle prosjekteierne sier de har evne til å motivere teamet til å levere det som er prosjektets visjon og etter behov være støttende. Noen gir uttrykk for at de har potensial for mer, men det er en utfordring å få tiden til å strekke til. Det pekes på at det er viktig å fokusere på mellommenneskelig arbeidsmiljø. Motivere. Ha en tydelig strategi for kommunikasjon og sette trygghet for personell i et system.

Nesten alle prosjektlederne er enig, men noen gir også uttrykk for at det er varierende. En sier det er viktigst i starten, en annen anser det ikke å være prosjekteieres oppgave og en tredje sier at prosjekteier blir veldig usynlig når prosjektteamet er spredt på mange steder. For prosjektet som hadde dårlig gevinstrealisering var prosjekteieren verken motiverende eller støttende for prosjektteamet.

Nesten alle sier at prosjekteierne har vilje til å være en partner for prosjektlederen og prosjektteamet. Men det kan stilles spørsmål ved om de er det i stor nok grad. ”Det blir en todelt rolle. Jeg stiller noen krav, egentlig mange. Men er også en coach. Må balansere mellom å være oppdragsgiver og veileder” (prosjekteier).

Flere prosjektledere sier at de har god dialog og bruker prosjekteieren som samtalepartner og får gode tips og råd underveis. ”Men vi har veldig klare og tydelig roller. Prosjekteierens rolle er å representere organisasjonen og realisere gevinsten av effektmål” (prosjektleder). Det pekes på at det kan være en utfordring når en ved faseoverganger skifter prosjekteier i prosjektet. Prosjektlederen i det prosjektet som hadde dårlig gevinstrealisering sier at prosjekteieren ikke var noe partner for teamet.

Alle mener at prosjekteierne har gode eller utmerkede kommunikasjonsferdigheter. Det dreier seg om å være god skriftlig og muntlig. Være en aktiv lytter og ta folk på alvor. ”I det ene øyeblikket må du kommunisere med administrerende direktør, den neste dag med arbeiderne i grøfta” (prosjekteier).

En prosjektleder som har hatt erfaring med tre prosjekteiere sier imidlertid at ”en kommuniserte veldig godt, en kommuniserte ”midt på treet” og en kommuniserte ikke i det hele tatt. Så det varierer fra nesten innertier til en.”

Flere prosjekteiere syntes det var vanskelig å svare på om de har en personlighet som er forenlig med andre sentrale aktører, men alle ga imidlertid uttrykk for at de mener de har det. ”Ja, jeg har gode kontakter for jeg har vært med i noen år. Det er ikke like lett å komme inn i en organisasjon. Må få tid til å lære folk og kultur” (prosjekteier).

Det samme inntrykket bekreftes av alle prosjektlederne. ”Ja. Prosjekteier passer godt i rollen. Blid og utadvendt. Lett å forholde seg til” (prosjektleder).

Alle mener prosjekteierne har evne og vilje til å se på prosjektet objektivt og utfordre prosjektlederen når det er nødvendig. Flere peker på at prosjekteier kommer med kritiske spørsmål, sammenligninger og utfordringer for å forsikre seg om at de får frem de beste løsningene. En peker på at det kanskje kommer av at prosjekteier har flere prosjekter og kan se større sammenhenger. Se hva som er best for virksomheten. ”Vi blir stadig vekk utfordret på løsninger og besparelser” (prosjektleder).

Arbeidsdelingen mellom prosjekteieren og prosjektlederen i oppstartsmøtet

Det er en del variasjon i svarene, men alle kan tolkes slik at det er et samarbeid om å få til prosjektmandatet. Flere peker på at det er prosjekteieren som tar initiativet, prosjektlederen som gjør arbeidet og prosjekteieren som justerer og til slutt godkjenner. ”Prosjekteier initierer. Prosjektleder gjør jobben” (prosjekteier). Flere peker imidlertid på at det er kunden, oppdragsgiver, bestiller, ressurseier, eller en tidligere prosjektfase som leverer kundekravene, eller bestillingen til prosjektet. Dette er ofte prosesser som prosjekteier har deltatt i før prosjektleder kom inn i prosjektet. Flere sier at arbeidsfordelingen har vært 50/50. Et ytterpunkt er at ingen var med på utformingen av mandatet. ”Verken prosjekteier eller prosjektleder var til stede. Begge ”arvet” prosjektet. Det var dumt. Gir en bedre følelse når en er med. Det er viktig” (prosjektleder).

Svarene tyder på at det er den samme prosessen som gjelder for å definere prosjektets suksesskriterier. ”Dialog basert på et utkast fra prosjektledelsen. Også et resultat av oppdraget vi har fått” (prosjekteier). En sier at det er prosjekteier som har definert tid, kostnad og kvalitet pluss noen andre parametre. En annen sier at det er oppdragsgiver, prosjekteier og sponsor som har definert suksesskriteriene for prosjektet. En sier de har satt opp kravene i teambuildingsamlinger for å bygge deltakerne, som sitter spredt, til et samlet team. Noen peker på at de har effektmål og resultatmål. En sier det er prosjekteier som har satt opp effektmålene (målene) og prosjektleder som har satt opp suksesskriteriene (rammebetingelsene).

Ca halvparten av prosjekteierne og halvparten av prosjektlederne sier at det er de som brenner mest for prosjektet. ”Ikke alltid prosjekteier. Bruker ikke nok tid. Ofte prosjektleder. Som ”noen ganger brenner ut.” Etterlyser noen ganger mer glød” (Sitat fra en respondent). I en del prosjekter brenner begge. Noen prosjekteiere sier at de har brent lenge og jobbet i årevis med å få prosjektet på plass. ”Går jo på entusiasme og motivasjon. Hvis prosjektleder ikke har lyst. Ikke er motivert og interessert i å løse det, er det ikke noe lurt prosjekt å ta. Så jeg tror prosjektleder ligger høyt. Men det er vanskelig å si, for for at prosjektleder skal få et prosjekt, eller at et prosjekt skal være prioritert, må noen andre ha brent for det før” (prosjektleder). Noen oppgir også at det er kunden, brukerne, oppdragsgiver eller sponsor som brenner mest for prosjektet. ”Ikke jeg. Det er et stykke arbeid. Min oppgave er å håndtere den strategi som selskapet legger opp til. Ikke så mange som brenner lenger. Saklig opptatt” (prosjekteier).

Både prosjekteierne og prosjektlederne har spredte meninger om hvem som ”eide” oppstartsmøtet (”kick off”) eller hvem var mest drivende ved oppstarten av prosjektet. De fleste gir uttrykk for at det er en blanding. Ofte er det slik at prosjektlederen gjennomfører det praktisk, men prosjekteieren har en rolle. ”Jeg var propellen der. Prosjekteier var med i forberedelsene foran møte” (prosjektleder). En prosjektleder sier: ” Prosjektleder arrangerte. Er egentlig prosjekteier sitt møte. Prosjektleder har sekretærfunksjon.” En annen prosjektleder sier: ” Når prosjektleder er dedikert vil prosjektlederen være den proaktive. Prosjekteier har kun kontrollerende og administrativ rolle. Det ligger i systemet.” En annen er opptatt av viktigheten av at prosjekteieren inntar en synlig rolle i prosjektet. ”Kick-off er prosjektlederen sin. Men prosjekteier gjør mer i forkant i forhold til oppdragsgiver. Viktig at prosjekteier er synlig i organisasjonen. Slik at vedkommende blir mer enn navn i et brev” (prosjekteier).

Arbeidsdelingen mellom prosjekteieren og prosjektlederen i oppstartsmøtet	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Hvem bidro mest til prosjektmandatet (beskrivelsen av prosjektoppdraget)?</i>	Variierende. Det vanligste er at prosjektleder utfører og prosjekteier godkjenner.	Variierende. Det vanligste er at prosjektleder utfører og prosjekteier godkjenner.
<i>Hvem har definert prosjektets suksesskriterier?</i>	Flere. Det blir gjerne til i en dialog med de involverte.	Variierer. Ofte et samspill mellom flere underveis.
<i>Hvem brenner sterkest for prosjektet?</i>	Veldig sprikende svar. Det er ofte mange som brenner for prosjektet.	Prosjektlederne brenner vanligvis sterkt for prosjektene sine.
<i>Hvem "eide" oppstartsmøtet ("kick off") eller hvem var mest drivende ved oppstarten av prosjektet?</i>	Variasjoner, men mest vanlig at prosjektleder gjennomfører og prosjekteier deltar på en eller annen måte.	Variierer men prosjektleder er vanligvis aktiv i gjennomføringen og prosjekteier er med.
<i>Hvem sørger for at prosjektet får ressurser?</i>	4 svarer prosjektleder. 7 svarer prosjekteier (og/eller organisasjonen).	8 sier prosjektleder. 6 sier prosjekteier (og/eller linjen/styringsgruppen.)

Tabell 7: Arbeidsdeling i oppstartsmøte

Flertallet av prosjekteierne sier at det er de sørger for at prosjektet får ressurser. "Det er prosjekteiers hovedoppgave" (prosjekteier). Det er også noen prosjekteiere som sier at det er prosjektleders ansvar å skaffe ressurser. "Prosjektleder. Prosjektet skal sørge for seg selv" (prosjekteier).

Halvparten av prosjektlederne sier at det er prosjekteier som skaffer ressurser. De andre prosjektlederne sier de er ansvarlige for å skaffe de ressursene de trenger. Noen gir også uttrykk for at det er en kombinasjon. "Det er prosjektleders oppgave å skaffe personer. Prosjekteier skaffer penger" (prosjektleder).

Flere av prosjekteierne og prosjektlederne sier at ved behov tar prosjektleder ressursbehovet opp med prosjekteier som håndterer spørsmålet videre. "Prosjekteier skal sørge for ressurser.

Prosjektleder har ønske om personell. Det må være et samspill, men er ofte en kamp” (sitat fra en respondent).

I forvaltingsbedriftene (Statsbygg og Jernbaneverket) er det ulike, og delte, meninger om hvem som skaffer ressursene. Det kan tyde på at det er behov for en bedre rolleavklaring og ansvarsfordeling på dette punktet.

Prosjekteier og prosjektleder sine preferanser

Nesten all mener at prosjekteieren og prosjektlederen har det samme synet på hensikten med prosjektet. Flere viser til at det ligger i styringsdokumentene og der er effektmål og resultatmål godkjent.

Prosjektlederen i det prosjektet som hadde dårlig gevinstrealisering sier imidlertid at de ikke hadde samme syn i oppstarten, men prosjekteier ble tilført kompetanse slik at de hadde samme syn ved avslutning av prosjektet.

Flertallet ser ikke noen målkonflikter mellom prosjekteieren og prosjektlederen. Noen sier imidlertid på at det kan være konflikter knyttet til tid, kostnad og kvalitet. Prosjekteieren og prosjektlederen ser forskjellige verdener ved at prosjektlederen sitter nærmere detaljene og kan bli mer opptatt av omfang og kvalitet, mens prosjekteier er mer tro mot konseptet.

Prosjektlederen i det prosjektet som hadde dårlig gevinstrealisering sier imidlertid at det ”var viktig for prosjektleder å ivareta helhetlig leveranse for hele verdikjeden. Prosjekteier var mest opptatt av en enkel løsning. Prosjektleder ville levere bedre (mer helhetlig) løsning/kvalitet.”

Verken prosjekteierne eller prosjektlederne har tydelig inntrykk av at prosjektlederen av og til prioriterer andre ting enn prosjektet. Noen peker på at de ikke er 100 % på prosjektet, eller har ansvar for flere prosjekter som de må prioritere mellom, men det går på praktisk prioritering av tid. Noen gir også uttrykk for at prosjektet tar så mye tid at det kan komme i konflikt med familie. ”Ja. For eksempel familiesituasjonen. Skal du veksle inn familien for jobben?” (prosjektleder).

Prosjekteier og prosjektleder har ikke sammenfallende preferanser	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Er det din oppfatning at prosjekteieren og prosjektlederen har det samme synet på hensikten med prosjektet?</i>	11 ja.	13 ja. 1 nei.
<i>Ser du noen målkonflikter mellom prosjekteieren og prosjektlederen?</i>	8 nei. 3 ser at det kan oppstå konflikter ved at PL er nærmere brukeren, mens PE er tro mot konseptet.	9 nei. 4 ser at det kan komme. 1 ja (tydelig målkonflikt.)
<i>Er det ditt inntrykk at prosjektlederen av og til prioriterer andre ting enn prosjektet?</i>	7 nei. 4 ja, men da på grunn av begrenset tid, eller prioritering fra PE.	13 nei (men flere opplever konflikt i forhold til mangel på tid til andre prosjekt eller familie.) 1 ja.
<i>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?</i>	5 nei. 6 ja. De som svarer ja ser imidlertid på det som positivt og mener det gir konstruktiv drøfting som fører frem til et omforent godt resultat.	7 nei. 1 ja (ulike holdinger.) 6 svarer at de drøfter og justerer underveis.

Tabell 8: Ikke sammenfallende preferanser

Datamaterialet tyder ikke på at det er forskjellig oppfatning mellom prosjekteieren og prosjektlederen om veien til målet. Men flere viser til at de har noe fleksibilitet og gode diskusjoner underveis. ”Jeg føler at vi i vår organisasjon har samme tanker. Er gode til å fokusere på mål og resultater. Veien er underordnet. Drøfter. Ikke diktatur. Virksomhetens modell har noen absolutter, ellers frihet. Sånn bør det være. Frihet under ansvar”

(prosjekteier). En prosjektleder sier imidlertid at det vært noe ulikhet i holdning og mener det er viktig å ha en prosjekteier som er faglig dyktig i flere disipliner.

Prosjekteier og prosjektleder sin informasjon

Det ser ut til å være et nesten felles inntrykk at prosjekteier og prosjektleder ikke har forskjellig kunnskaper om prosjektarbeid. De har stort sett erfarne og kompetente prosjektledere som snakker samme språk og med felles mandat. En sier at prosjektleder har en teknisk bakgrunn, mens prosjektleder er mer på konsept. En annen sier at ” prosjekteier mangler kunnskap. Basisorganisasjonen har egen opplæring. Prosjektleder bruker den. Prosjekteier burde bruke den.”

Prosjekteier og prosjektleder har forskjellig informasjon	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Er det ditt inntrykk at prosjekteier og prosjektleder har forskjellig kunnskaper om prosjektarbeid, og hvordan ytrer det seg?</i>	4 nei. De andre mener det er forskjeller knyttet til erfaring og bakgrunn, men de ser på det som riktig og konstruktivt. Utfyller hverandre.	1 nei (PE og PL er like.) 13 ja. Fellesinntrykket er at alle synes de fungerer rimelig god sammen.
<i>Er det ditt inntrykk at prosjekteier og prosjektleder besitter forskjellige informasjon om prosjektet, og hvordan ytrer det seg?</i>	PE vet mest i starten, men de deler informasjon slik at det jevner seg ut etter hvert. PE har styringsinformasjon. PL har detaljinformasjon.	6 ja. 8 nei. Felles for de fleste er at de opplever at de deler den informasjon som er nødvendig.

Tabell 9: Forskjellig informasjon

Mange prosjektledere mener imidlertid at prosjekteier har mer kunnskap og erfaring og at det er nyttig å diskutere med prosjekteier og få ulike syn. Flere ser det som positivt at de har ulik kunnskap for da kan de utfylle hverandre og bli bedre som team. En sier at ” det tar tid å utvikle prosjekt. Har ikke møtt prosjekteiere som har den kompetansen. Prosjekteierrollen er en viktig rolle i prosjekt.”

De fleste som har svart har inntrykk av at prosjekteier og prosjektleder besitter forskjellige informasjon om prosjektet, men de deler denne informasjon med hverandre. Prosjektleder kan

masse detaljer og prosjekteier kan mer om strategi. De spiller på lag og utfyller hverandre. ”Prosjektleder har mer dybdekunnskap. Prosjekteier har mer styringsinformasjon. Prosjektleder har mest informasjon, og det skal de ha” (prosjekteier). Flere legger vekt på at det er viktig med åpen dialog og ikke holde tilbake informasjon. ”Utfordringen for prosjekteier er å kommunisere nedover på en adekvat måte. Prosjektlederen har et tilsvarende ansvar for å kommunisere oppover slik at prosjekteier ikke får ubehagelige overraskelser” (prosjektleder).

Holdning til risiko

Svarene tyder ikke på at det er noen tydelige variasjoner mellom prosjekteieren og prosjektlederen i vilje til å ta risiko i prosjektet. Det synes heller som de fleste er opptatt av å identifisere og drøfte risiko. Prosjektlederne er ikke risikoaverse, men vil ikke ta risiko som går utover det de har fått mandat og myndighet til. ”Vi skal ikke ta risiko. Vi skal ha kontroll og ta aktive valg” (prosjekteier).

<i>Prosjekteier og prosjektleder har forskjellig holdning til risiko</i>	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Hvem er villig til å ta størst risiko i prosjektet av prosjekteieren og prosjektlederen? Hvordan ytrer dette seg?</i>	Alle på samme linje. Risiko drøftes og vurderes i dialog. Risiko skal identifiseres og gi grunnlag for aktive og kontrollerte valg.	Litt sprikende svar, men mest hypotetisk. I virkeligheten blir risiko drøftet og en kommer til konsensus.

Tabell 10: Holdning til risiko

Tilhørighet til organisasjonsenheter

Noen sier de er i samme organisasjon, med samme rutiner og regler, men ulike roller. ”Prosjekteierne har sine samlinger. Prosjektlederne har sine. Gruppene påvirker hverandre” (prosjekteier). Mange sier at prosjekteieren og prosjektlederen tilhører organisasjonsenheter som påvirker deres syn på den rollen de har. ”Vi er jo i forskjellige enheter og deltar i basisaktiviteter som påvirker” (prosjektleder). En prosjektleder peker på at de kommer i en bestiller – leverandør situasjon. Prosjektlederen er en produsent som skal levere.

Prosjekteier og prosjektleder inngår i organisasjonsenheter	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Tilhører prosjekteieren og prosjektlederen organisasjonsenheter som påvirker deres syn på den rollen de har?</i>	5 nei. 6 ja.	Litt varierende. Det mest tydelige er at alle er i samme organisasjon og blir sammensveiset, men ulike roller bidrar til å skille.

Tabell 11: Inngår i organisasjonsenheter

Sosialisering: Utvikling av felles verdier

Svarene viser at det er litt variasjon, men i det fleste prosjektene er det gjennomført aktiviteter for å skape felles syn på prosjektet. Noen viser til oppstartsmøte og Kick-off. Andre sier de har jevnlig samlinger og dialog. Noen kjører teambuilding 2-3 ganger i året. En prosjektleder har kjørt løsning av demo i SCRUM. En prosjektleder sier ” nei, alt for lite. Har ikke ressurser i små prosjekter.” Flere sier at det er alltid knapphet på tid. ”Tidsrammen gir ikke rom for mer” (prosjektleder).

Sosialisering: Utvikling av felles verdier hos PE og PL	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Er det gjennomført aktiviteter i prosjektet for å skape felles syn på prosjektet? Hvem tok i så fall initiativet til å gjennomføre slike aktiviteter?</i>	Alle har kick-off og diverse møter underveis. Varierende hvem som tar initiativ, men i mange tilfeller er det et samspill mellom PE og PL.	10 ja. 4 nei. Noen mener det blir for lite pga. ikke avsatt tid og ressurser til det. Varierende ansvar og initiativ.

Tabell 12: Sosialisering, utvikling av felles verdier

Noen ganger har prosjekteier tatt initiativet til samlingene. Noen ganger har det vært et samarbeid, men det vanligste er at initiativet til samlinger kommer fra prosjektleder.

Kontroll med arbeidsmåten (prosessene)og resultatene (leveransene)

Det kan se ut som at den mest vanlige rapportering fra prosjektet til prosjekteier skjer i form av skriftlige månedsrapporter. Det er gjerne rapporter etter en mal som går på økonomi, fremdrift, risiko og kritiske hendelser. I tillegg til den skriftlige rapporteringen er det også muntlig presentasjon og dialog. Noen

Kontroll med arbeidsmåten (prosessene) og Kontroll med resultater og delresultater (leveransene)	Prosjekteier (N=11)	Prosjektleder (N=14)
<i>Hvilken rapportering skjer fra prosjektet til prosjekteier?</i>	De fleste har fast (måneds) rapportering, ledermøter, og regelmessig dialog.	Vanligvis månedsrapportering og løpende dialog.
<i>Foreligger det en prosjektstandard som skal følges? Er det en fasemodell med kontrollporter?</i>	Alle har en prosjektstandard med faser og kontrollporter.	Alle har en prosjektstandard med faser og kontrollporter.
<i>Lages det milepælplan for prosjektet?</i>	Alle lager milepælplan for prosjektet.	Alle lager milepælplan for prosjektet.
<i>Hvilken kontroll utøves av prosjekteieren? Foretas det kontroll med arbeidsmåten eller resultatene?</i>	Veldig varierende kontroll utenom faste kontrollpunkter.	Flertallet viser til ulike typer kontroller. Et mindretall sier PE er ikke så opptatt av kontroll.
<i>Er det avtalt faste møter mellom prosjekteieren og prosjektlederen?</i>	6 har fast avtale. 5 ikke faste avtaler, men likevel tett kontakt.	9 har faste møter. 5 har møter etter behov.

Tabell 13: Kontroll med prosessen og leveransene

rapporterer hver 14. Dag og noen få rapporterer sjeldnere. Flere har også regelmessige ledermøter. Det er også mange som sier de har daglig dialog og sender kopi av viktige e-poster.

Alle sier det foreligger en prosjektstandard som skal følges. Denne prosjektstandard er en fasemodell med kontrollporter. ”Ja. Ohoi! Denne virksomheten har mer enn nok av standarder” (prosjekteier). ”Ja, det er standarder for omtrent alt her hos oss” (prosjektleder).

Alle sier at det lages det milepælplan for prosjektet. Noen nevner også Work Breakdown Structure (WBS) og at milepælplanen er brutt ned i aktiviteter. ”Ja. Laget i styringsdokumentet. Så går det nedover og nedover og til slutt blir den så stor at den ikke er lesbar” (prosjekteier).

Noen prosjekteiere har ikke kontroll mellom målepunktene underveis. Men daglig dialog. Andre har tett kontroll gjennom at de signerer alt av dokumenter i prosjektet. ”Mest skriftlig kontroll. Korrektur før signering. Fare for å bli for overflatisk” (prosjekteier). Noen viser til at basisorganisasjonen har internrevisjon og interne kontroller. Noen sier at de deltar ”som flue på veggen” i prosjektmøter og fagråd. En sier at han forhører seg med nøkkeldeltakere og interessenter om hvordan prosjektleder oppfattes.

Faste møter mellom prosjekteieren og prosjektlederen

Det er litt variasjon, men det ser ut som de fleste har avtalt faste møter hver 14. Dag. Noen har ukentlig og noen har det månedlig. Ellers oppgir flere at det er andre møter og de har god dialog for å avtale ad-hoc møter ved behov. ”Ja. I haugevis. Fast ukentlig med prosjektleder og prosjekteier. Flere andre møter som vi også deltar i” (prosjekteier).

Reliabilitet og validitet

Repstad (Repstad 2007) skriver at en viktig del av en forskningsprosess er å gjøre en kritisk vurdering av kvaliteten på den forskningen en har gjort. Generelt har en brukt begrepene reliabilitet og validitet, som er utviklet innefor kvalitativ metode, for å utrykke en slik kvalitet. Det handler om hvor pålitelig og gyldig undersøkelsen er. Enkelte forskere som arbeider med kvalitative metoder anbefaler å bruke begrepene troverdighet og bekreftbarhet (Thagaard 2009).

Vi mener at de data vi har funnet er troverdige fordi vi har tatt utgangspunkt i akseptert teori og andre vitenskapelige undersøkelser. På bakgrunn av det har vi brukt en strukturert intervju og intervjuet en rekke prosjekteiere og prosjektledere som har førstehåndskjennskap til problemstillingene ved at de daglig opplever dem. Det er deres egne uttalte og bekreftede inntrykk og opplevelser som umiddelbart er skrevet ned og fanget inn med lydopptaker. Funnene bekreftes også ved at de går igjen i flere virksomheter, ulike prosjektfaser og ulike typer prosjekter. De er også i samsvar med beskrevet teori og undersøkelser. At dataene er troverdige og bekreftbare betyr også at det er sannsynlig at vi kan overføre at de har gyldighet for andre prosjekter og virksomheter for relasjonene mellom prosjekteier og prosjektleder sin betydning for prosjektsuksess.

Analyse og resultat

Anne Ryen (Ryen 2002) skriver i sin bok at datainnsamling og analyse er en interaktiv prosess. Det er ikke slik at man slavisk følger en oppskrift, men mer en prosess med mange sløyfer. Feltarbeid, analyse og tolkning blir dermed en runddans der de ulike oppgavene flyter over i hverandre. I denne prosessen er det viktig at det ikke flyter ut slik at en får en stor mengde data (intervju) som ikke blir mulig å analysere. Det betyr at selv om prosessen med innsamling og analyse av data er en ikke-lineær, tidkrevende og, til tider, rotete prosess bør en likevel ha en struktur å arbeide etter.

Ryens råd er å ikke vente med analyseprosessen til man er ferdig med alle intervjuene, men begynne tidlig, slik at datainnsamling og analyse foregår parallelt (Ryen 2002).

Ryen skriver at Miles og Hubermans oppsett for kvalitativ analyse har lenge hatt en sentral plass (2002:153-162).

Hun skriver videre at Miles og Hubermans ser det slik at dataanalyse består av tre kjedede underprosesser som pågår før, under, og etter datainnsamlingen. De tre prosessen er:

- Datareduksjon
- Datavisning
- Konklusjoner, utledning og verifisering

Foreløpige konklusjoner og anbefalinger

Vi har hittil redegjort for teori, metode og funn, og vil nå binde dette sammen med utgangspunkt i forskningsmodellen og de ulike variablene som vist i figur 1 (i metodenotatet).

Prosjektsuksess – den avhengige variabelen

Dette er ”effektvariabelen”. Det en ønsker å oppnå. Prosjektsuksess. I teorien har vi redegjort for at den består av to deler, nemlig målrealisering og formålsrealisering. Det innebærer prosjektledelsessuksess og prosjektproduksuksess. Den siste kan ikke fastslås ved avslutning av prosjektet. Derfor blir kvaliteten på de kritisk integrerende bindeleddene til basisorganisasjonen viktig. Det er basisorganisasjonen som nyter godene (eller tar belastningen) av prosjektet over tid.

Målrealisering

Alle, både prosjekteierne og prosjektlederne, har gitt uttrykk for at de forventer målrealisering uttrykt gjennom parametrene tid, kostnad og kvalitet. Jerntriangelet synes å stå sterkt i bevisstheten til de fleste. Dette er også tradisjonelt kjent som de viktigste måleparametrene for prosjektsuksess (Atkinson 1999). Så langt ser det ut til at alle de undersøkte prosessene har prosjektledelsessuksess. Flere er imidlertid også klar over at de står fremfor mer krevende faser og prosjektene er ikke avsluttet ennå. Det er altså ikke mulig å si at vi har undersøkt prosjekter med produktsuksess. Men det er grunnlag for å si at både prosjekteierne og prosjektlederne er bevisste på målrealisering. Prosjektlederne ser ut til å være mest opptatt av detaljer i prosjektet. Prosjekteierne er mer opptatt av planlegging og ressurser. Dette er i tråd med Andersens teori (2005) om at prosjektet har hovedansvaret for målrealisering, mens prosjekteier har hovedansvaret for formålsrealisering.

Formålsrealisering

Nesten alle mener at det er lagt godt til rette for formålsrealisering. Men i et prosjekt var det mangler i forretningsmessig forståelse. I dette ene konkrete tilfellet er det grunnlag for å si at det ikke var prosjektproduktsuksess og det er rimelig å anta at det kan knyttes til prosjekteierens manglende engasjement og forståelse for prosjektet.

Det er også riktig å ta med at vi har kun spurt prosjekteierne og prosjektlederne om deres meninger. Det kan selvfølgelig stilles spørsmål ved om de er helt objektive. Faktiske kontroller, revisjoner og evalueringer i ettertid vil kunne gi et annet svar. Da vil også produktsuksessen kunne måles. Det er et tankekors at flere prosjekteiere sier de ikke har innført systemer for å måle prosjektets suksess. En er helt klar på at de måler for lite effekter i ettertid. Slike effektmålinger kunne kobles til læring og utvikling i basisorganisasjonen over tid (Senge 1999).

Det ligger et rent praktisk måleproblem i denne tidsforskyvningen. Relasjonene i prosjektet kan lettest observeres og måles mens prosjektet pågår, men suksessen kan først måles i ettertid. Løsningen kunne være å bare plukke ut ferdige prosjekter som er vurdert som suksesser og "etterforske" relasjonene i prosjektgjennomføringen. Risikoen er da at mye vil være glemt og en kan få et for rosenrødt bilde av en situasjon der alle vil dele på suksessen. Det andre er å se på igangværende prosjekter og predikere en sannsynlighet for suksess.

I denne studien har vi gjort litt av begge deler, men mest det siste. Det er også forsvarlig for hensikten er ikke først og fremst å måle om prosjektene har suksess. Hensikten er å se på

relasjonene mellom prosjekteier og prosjektleder og se hvor godt den er egnet til å oppnå suksess.

Kvaliteten på de kritisk integrerende bindeleddene

Et gammelt ordtak sier at ”ingen kjede er sterkere enn det svakeste ledd” og det er viktig at prosjekteieren og prosjektlederen i felleskap klarer å etablere dette integrerende bindeleddet (White 2002) mellom basisorganisasjonens ønskede situasjon og hva prosjektet skal levere. I vår undersøkelse er det to prosjektledere som er usikre på hvordan det kommer til å gå videre. Den ene er usikker på om det skisserte prosjektet lar seg realisere, den andre er usikker på om kunden evner å overta og ivareta daglig drift. I begge tilfeller er det viktig at prosjektlederen tar dette opp med prosjekteieren og får de nødvendige beslutninger for å sikre sammenhengen mellom det prosjektet gjør og det basisorganisasjonen ønsker seg. Det er også viktig at prosjekteier involverer seg slik at nødvendige grep for å sikre prosjektsuksess kan gjennomføres.

Flere prosjekteiere fremhever også betydningen av samspillkontrakter, godt forarbeid og å måle kostnader underveis. Dette er nok utvilsomt gode parametre for en god målrealisering. Men kan det også være slik som Atkinson (1999) hevder? At det også er tid for å finne andre suksess kriterier for å oppnå god prosjektsuksess. Kanskje kan en være mer spesifikke på å få til synergier, kvalitet og samspill? Et samspill der en ser på både gevinster og risiko med tanke på å få ut hele potensialet. Ikke bare prosjektet, men også basisorganisasjonen og andre interessenter vil ha glede av å øke gevinsten og redusere risiko.

Relasjonene mellom prosjekteier og prosjektleder – den uavhengige variabelen

Dette er ”årsaksvariabelen”. Årsaker som bidrar til prosjektsuksess. Vi antar at det er noe i relasjonene mellom prosjekteier og prosjektleder som bidrar til prosjektsuksess. Med bakgrunn i teorien så har vi sett på ni ulike variabler og kartlagt hvordan forholdene er i et utvalg norske prosjekter som i hovedsak predikerer å ha prosjektsuksess.

Prosjekteier og prosjektleder har forskjellig holdning til risiko

Forskning viser (Amdahl 2009) at det har vært fokusert mest på å håndtere trusler og mindre på å utvikle muligheter i prosjekt. Statsbygg, StatoilHydro, Jernbaneverket, Telenor, Forsvaret og Statens Vegvesen er seks viktige norske samfunnsaktører som er opptatt av å forstå og utvikle hvordan man praktisk kan håndtere og styre usikkerhet i prosjekt. De har derfor opprettet et eget prosjekt – Praktisk styring av usikkerhet i et eierperspektiv - (PUS), for å få

frem ny kunnskap, metode og teori innen området ledelse og styring av prosjekt. Prosjektet administreres av Norsk senter for prosjektledelse.

De skriver (Johansen 2009) at når prosjektledere og prosjektmedarbeidere tenderer til å se på usikkerhet som uønsket situasjon, vil man i mange tilfeller gå glipp av muligheter som prosjektet har i og rundt seg. Løsningen ligger i at prosjektledelsen gjennom hele prosjektforløpet må utforske og vurdere interne og eksterne forhold som kan øke måloppnåelsen.

Vår undersøkelse viser ikke at prosjektlederen er risikoaverse, men de vil ikke ta risiko utover sitt mandat og sin myndighet. Holdningen er at de skal ikke ta risiko, men ha kontroll og styring. Det er derfor rimelig å anta at prosjekteieren må ha et sterkere fokus på muligheter i prosjektet. Det kan for eksempel uttrykkes eksplisitt i mandatet og inngå i rapporteringen.

Prosjekteiers fokus

Alle prosjekteierne sier de er opptatt av ytelsene i hele leveransekjeden. Vi er ikke helt sikker på om det er sant. Når vi sammenligner alle svarene så ser det ut som mange har tenkt på leveransene inn til prosjektet (fakturakontroll). Ingen har antydning noe om "kunden". Dersom prosjekteieren bare ser det som sin rolle å levere et ferdig prosjekt etter spesifikasjoner, uten å ta hensyn til kravene hos sluttbrukerne (overlapp med interessentenes behov), leverer de kanskje ikke et optimalt prosjekt. Her kan det være muligheter til å forbedre prosjektet i forhold til bærekraft og levekostnadsperspektiv (Hall, Holt og Purchase 2003).

Prosjekteierne sier at det er innført et levetidsperspektiv i prosjektet. Noen har dette som en del av standard interne analyser, men flere sier at de kunne gjort en bedre jobb på dette. Det vanligste er å gjøre nåverdibetraktninger, men det er også noen som utfører virkningsanalyser og sensitivitetsanalyser.

Prosjektene er satt opp med prosjektbudsjetter som kan strekke seg over flere år, men når de rapporterer så skjer det ofte i forhold til budsjettperioder som kan være sammenfallende med kalenderår eller basisorganisasjonen sitt regnskapsår. I forvaltningsbedriftene (Statsbygg og Jernbaneverket) rapporterer prosjekteierne i forhold til statsbudsjettet men de oppgir at det ikke er noe hinder når et prosjekt først er satt i gang.

I 1997 satte Regjeringen i gang et prosjekt for å gå gjennom systemene for planlegging, gjennomføring og oppfølging av investeringsprosjekter i staten www.concept.ntnu.no. Concept samarbeider tett med Norsk senter for prosjektledelse. En hovedaktivitet for Concept

er å drive følgeforskning knyttet til store statlige investeringsprosjekter med tanke på at samfunnet skal oppnå bedre ressursutnytting og effekt av slike investeringer. Det er opprettet to fora. Prosjekteierforum (for departementene) og Prosjektledelsesforum (for de utøvende etatene). Det kan tenkes at dette har bidratt til at en har funnet frem til mer smidige ordninger for budsjett og rapportering for statlige prosjekter.

Vår undersøkelse viser tydelig at det er prosjekteierne i de ”statlige” virksomhetene (Statsbygg, Jernbaneverket og StatoilHydro) som har størst fokus på HMS. Når flere gir uttrykk for at ”det ikke er relevant”, ”tyna mennesker” så er det grunn til å spørre om dette er en ønsket kultur i prosjektet. Dette er et særlig relevant spørsmål i de forretningsmessige prosjektene, for der er det minst fokus på HMS.

Undersøkelsen gir også støtte for at de beste prosjekteierne også legger vekt på de ”myke” risikoene. Det betyr at de ikke bare arbeider med risiko i form av usikkerhetsanalyse og usikkerhetsstyring, men også bruker tid og refleksjon til ikke-tekniske risikoelement. Flere er opptatt av kultur og samhandling. De legger også vekt på å skape gode relasjoner med interessentene og drive teamutvikling i prosjektet. Dette er forebyggende handlinger. På den måten søker de å redusere gjennomføringsrisiko og sikre gevinstrealisering fra prosjektet.

Selv om det ikke er en kontinuerlig dialog så har prosjekteierne åpnet for dialog gjennom hele prosjektet. De fleste ser til at det blir gjort interessentanalyser for å identifisere og lage strategier for kommunikasjon. Det synes som aktiviteten er størst i begynnelsen.

Motivasjonen kan være å sikre støtte til oppstart. Men så er de ikke alltid så bevisste gjennom hele prosjektløpet og det kan svikte på slutten. Her kan det se ut som det ligger et potensial for å gjøre noe mer.

Prosjekteiers interne og eksterne rolle

I teorien (Bryde 2008) er det vist til at det er både et ytre og et indre perspektiv i rollen som prosjekteier. Vi har funnet at det er store variasjoner på hvordan prosjekteierne engasjerer seg i disse perspektivene. Dette har selvfølgelig sammenheng med hvor mange prosjekter prosjekteieren har ansvar for og hvilke faser prosjektene befinner seg i, og om prosjektet står overfor spesielle utfordringer. Følelsen av at det er for lite tid og derfor brukes for lite tid på alt er nok en følelse som tidvis går igjen hos de fleste.

Vi har spurt hva det brukes for lite tid på og da har vi fått veldig sprikende svar. Vår vurdering av dette er at det er ikke en spesiell ting som blir skadelidende, men det kan være

uheldig for det som blir bortprioritert i det enkelte prosjekt. For når det ikke er tid til alt, så må noe prioriteres bort.

I følge Bryde (2008) har prosjekteieren disse fire oppgavene:

- Definere prosjektets bidrag til basisorganisasjonen
- Overvåke omgivelsene
- Påse at gevinstrealisering skjer
- Være støttespiller for prosjektlederen og prosjektteamet.

I vår undersøkelse fant vi eksempler på svikt, eller forsømmelser av alle disse fire oppgavene og i de fleste tilfellene så var det fordi det ikke var tid. Dette ansvaret må tilskrives prosjekteieren. Prosjekteieren må avklare tidsbehovet og sikre seg nok tid fra basisorganisasjonen. Det vil bety at prosjekteier ikke bare får en synlig rolle ved forberedelse og oppstart, men også som støttespiller underveis og ansvarlig for gevinstrealisering mot basisorganisasjonen. Bryde (2008) viser til at det er særlig innsatsen som støttespiller underveis som vil gi bedre produktsuksess. Dette vises også tydelig i vår undersøkelse ved at det var de forretningsmessige prosjektene med dårlig prosjektsuksess som prosjektlederne savnet en tilstedeværende prosjekteier.

Prosjekteiers atferd

Med bakgrunn i tidligere teori (Kloppenborg et al. 2006) har vi undersøkt om prosjekteieren ”definerer kriteriene for suksess og ytelser” og ”velger ut, støtter og veileder prosjektlederen”.

Definerer kriteriene for suksess og ytelser

Prosjekteierne har definert kriteriene for suksess og ytelser i prosjektet og nedfelt dem i et mandat med effektmål, resultatmål, milepæler, budsjett og risikoanalyse. Det er imidlertid noen ulikheter på den prosessen som fører frem til denne utformingen. For noen er det en prosess som prosjektleder styrer og dokumentene blir godkjent av prosjekteieren. Noen utvikler mandatet i felleskap. Men det er også noen, særlig tydelig i forvaltningsbedriftene (Statsbygg og Jernbaneverket), som sier at dette ligger i rutine og overordnet styringsdokumentasjon. Det kan lede til et spennende tilleggsspørsmål som ligger utenfor denne oppgaven, men interessant for å forstå mer av prosjekteierrollen: Hvilken rolle har prosjekteieren i prosessen før prosjektet blir et prosjekt? Jamfør (Jessen 2008) som anbefaler at en oftere ser på offentlige prosjekter som en prosess.

At bare halvparten av prosjekteierne har innført systemer for å måle prosjektets suksess tilsier at her er et forbedringsområde. Det vanligste er at det foregår periodisk rapportering (månedssrapporter) hvor det rapporteres på fremdrift, økonomi og avvik. Det synes å være mer ujevnt med sluttevalueringer. Og mangelfullt med effektmålinger i ettertid.

Alle prosjekteierne er flinke til å sørge for at den strategiske verdien av prosjektet er kommunisert. Her ser det ut som alle parter, interessenter og nivåer blir ivaretatt, selv om noen prosjekteiere er i tvil om de gjør dette godt nok.

Alle prosjekteierne har sikret at prosjektlederen er tilstrekkelig bemyndiget til å utføre jobben på en effektiv måte. Rammer, fullmakter, kontrakter og prosjektavtaler er utformet og definert slik at de gir muligheter til å utføre. Noen ganger har prosjekteieren måtte kjempe hardt for å få nødvendige ressurser og økonomi på plass. I ettertid kan det vise seg at interne ressurser (personell) ikke alltid blir frigitt til prosjektet som avtalt. Det kan tyde på at det er begrensninger i de overordnede rammene for prosjektet, eller at prosjekteieren har for lite myndighet.

I de prosjektene vi har undersøkt mener flere at forventningskravene til prosjektlederens prestasjoner er definert gjennom suksesskriterier i mandatet, prosjektavtalen, måltavle, kvalitetssikringsprosess, styrende dokumenter, stillingsbeskrivelser eller rollebeskrivelser. Men kravene er ikke tydelige, eller klart definerte. Det er noe prosjektlederen må finne selv gjennom å nå målene. Det er variasjoner hos alle virksomhetene her og det kan tyde på at det vil være en god ide å gå gjennom og lage en liste ved oppstarten av hvert prosjekt.

Velger ut og støtter og veileder prosjektlederen

Det ser ut som den vanligste prosedyren er at prosjekteieren velger prosjektlederen.

Berg (2008) redegjør i sin bok for Blanchards teori (Blanchard 2007) om situasjonsbestemt ledelse. Prosjektledere har ulikt ferdighetsnivå og trygghetsnivå og det er interessant å se på hvordan prosjekteier støtter og veileder prosjektlederen når denne er på plass. Blir prosjektlederen overlatt til å ordne alt selv? Eller finnes det en god og støttende basisorganisasjon med en "coachende" prosjekteier som mentor?

Selv om vi ikke har mange eksempler i vårt utvalg, så er det likevel en hel klar sammenheng i at i prosjekt med dårlig formålsrealisering så var det heller ingen støtte og veiledning fra prosjekteier.

Når en prosjektleder sier at det er stor forskjell på prosjekteiere og deres kompetanse til praktisk prosjekt prosess kompetanse kan vi ane at det ikke alltid er like lett for prosjekteieren å støtte og veilede. Prosjektlederne må være i stand til å handle selvstendig og flere virksomheter har egne prosjektskoler som skal gjøre dem i stand til det. Men det er også noen som ser på prosjekteieren som en ren forretningsmessig rolle uten å se at den også kan ha et kompetanseelement. I de ”gode” prosjektene ser det ut til at prosjekteieren legger vekt på å være en god rollemodell med egen lederstil og overføre verdier som legger vekt på et godt arbeidsmiljø.

360-graders vurderinger brukes til utvikling på individ-, gruppe-, eller organisasjonsnivå, eller for administrative vurderinger (Martinsen 2008) i (Kuvaas 2008). Det er også flere av dem vi har spurt som bruker dette verktøyet. Det brukes også medarbeidersamtaler, kvalitetskontroller, PLU-samtaler, lønnsvurderinger, eller graderingssystem for prosjektledere. Prosjekteierne er enten direkte, eller indirekte, involvert i prosjektledernes prestasjonsvurdering. Det ser ut som de fleste har et internt system for det. Det kan være verdt å merke seg at i prosjekt med dårlig formålsrealisering så var det opp til prosjektlederen selv å måle kundetilfredshet for å få dokumentasjon på egne prestasjoner.

Prosjekteieren har ofte vært inne fra starten av og kjenner bakgrunnen for prosjektet godt. Prosjekteieren kan derfor hjelpe prosjektlederen til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen og prosjekteierne ser vanligvis dette som sin oppgave. Prosjekteieren stiller spørsmål, drøfter og bidrar til å holde fokus på mandatet. For å få det til er det viktig med informasjon, kommunikasjon, god dialog og godt samspill. På den måten kan prosjekteieren og prosjektlederen samarbeide, diskutere åpent og finne løsninger. Det er dette som skjer i de fleste prosjektene vi har sett på.

Prosjektsuksess er ikke bare knyttet til struktur, men også til prosjekteierens atferd (Helm og Remington 2005). Det er derfor interessant å se på om prosjekteieren har egenskaper som kan utløse den nødvendige atferd.

Prosjekteiers egenskaper

I undersøkelsen vår har vi funnet at 8 av 11 prosjekteiere mener de har en passende senioritet og makt innenfor organisasjonen. 3 av 11 kunne ønske seg mer. Det ligger ikke på prosjekteieren, men i virksomheten sin organisering. Det vurderes som positivt at prosjekteieren har erfaring og det finnes eksempler på at prosjekteieren utvikler seg og blir bedre etter hvert.

Det er entydig i våre funn at alle prosjekteierne har politisk kunnskap om organisasjonen og sunn politisk fornuft. Dette er ansett som viktig for å kunne være i stand til å påvirke sentrale aktører på vegne av prosjektet.

Selv om det ikke alltid blir gjort, så er det tydelig at alle prosjekteierne vi har snakket med har evne og vilje til å skape kontakter mellom prosjektet og andre relevante aktører i organisasjonen. De er opptatt av samhandling, og selger og mekler for å bruke ressursene i hele organisasjonen. Dette er viktig for mens prosjektlederen ofte sitter dypt inne i prosjektdetaljene, kan prosjekteieren ha oversikt over hva som skjer i organisasjonen som kan ha betydning for prosjektet og informere om det. Det bidrar til at prosjekteieren får en mer helhetlig oversikt over situasjonen.

I de fleste virksomheter foregår det en kamp om ressurser og prioriteringer. En viktig del av jobben til prosjekteier er få godkjent ressurser og prioriteringer. Vår undersøkelse viser at prosjekteierne har mot og vilje til å slåss på vegne av prosjektet med andre i organisasjonen. Men de er klare på at det også er en prioriteringssak og de velger når en sak er verdt å kjempe for. Modige prosjekteiere, med vilje til å ta avgjørelser og sjanser slik at det ikke oppstår forsinkelser i prosjektet virker sannsynligvis motiverende på prosjektteamet (Helm og Remington 2005).

Undersøkelsen viser at alle prosjekteierne har evne til å motivere teamet til å levere det som er prosjektets visjon og etter behov være støttende. Men det er variasjoner. For lite tid synes å være årsak til at det noen ganger svikter. En annen årsak kan være at prosjekteier blir veldig usynlig når prosjektteamet er spredt på mange steder. Undersøkelsen viser også at i prosjekt med dårlig gevinstrealisering var prosjekteieren verken motiverende eller støttende for prosjektteamet. Det viktigste er at prosjekteieren er tilgjengelig når prosjektteamet trenger det (Helm og Remington 2005).

Vi har funnet støtte for at prosjekteieren har vilje til å være partner for prosjektlederen og prosjektteamet. Men det kan stilles spørsmål ved om det skjer i stor nok grad. Særlig ved faseoverganger når en skifter prosjekteier i prosjektet kan være utfordrende. Det er viktig med en god dialog der prosjekteier kan være en samtalepartner, veileder, coach som bidrar med gode tips og råd underveis. Samtidig må en også huske på at prosjekteieren har som sin viktigste rolle å representere organisasjonen og realisere gevinsten av effektmål.

Prosjekteierne i dette utvalget har alle tilstrekkelig gode, eller utmerkede kommunikasjonsferdigheter. Det dreier seg om å være god skriftlig og muntlig. Være en aktiv lytter og ta folk på alvor.

Alle prosjekteierne har også en personlighet som er forenlig med andre sentrale aktører. Det er ikke alltid like lett å komme inn i en organisasjon, men får en tid til å lære folk og kultur så er det godt mulig å lykkes i en rolle som omgjengelig og lett å forholde seg til.

Alle prosjekteierne har også evne og vilje til å se på prosjektet objektivt og utfordre prosjektlederen når det er nødvendig. At prosjekteier kommer med kritiske spørsmål og sammenligninger utfordrer prosjektet til å få frem de beste løsningene. På den måten bidrar prosjekteieren til gevinstrealisering for virksomheten.

Arbeidsdelingen mellom prosjekteier og prosjektleder i oppstartsmøtet

Tidligere studier (Halman og Burger 2002) har vist at det er viktig at prosjekteiere og prosjektleder har avstemte forventninger om formål, mål, omfang og roller. Vi stilte fem ulike spørsmål om arbeidsdelingen mellom prosjekteieren og prosjektlederen i oppstartsmøtet. Det er noe variasjon i svarene, men det er tydelig at det foregår et samarbeid om å få til prosjektmandatet. Ofte deltar prosjekteieren og prosjektlederen like mye i dette arbeidet, men det forekommer eksempler på variasjoner begge veier. Uansett er arbeidsdelingen vanligvis slik at det er prosjekteieren som tar initiativet, prosjektlederen som gjør arbeidet og prosjekteieren som justerer og til slutt godkjenner. Kundekravene, eller bestillingen, til prosjektet kommer ofte fra en kunde, oppdragsgiver, bestiller, ressurseier, eller en tidligere prosjektfase. Dette er ofte prosesser som prosjekteiere har deltatt i før prosjektleder kom inn i prosjektet. Det er utkast fra disse prosessene som prosjekteier tar med seg inn i en dialog med prosjektlederen for å definere prosjektets suksesskriterier. I noen tilfeller har oppdragsgiver, prosjekteier og sponsor definert suksesskriteriene for prosjektet og det er satt opp klare effekt- og resultatmål. I andre tilfelle blir kravene definert i samlinger med hele prosjektteamet for å skape glød og engasjement.

Entusiasme og motivasjon er viktig for å få gjennomført et prosjekt. I undersøkelsen så er det i ca halvparten av tilfellene prosjekteieren som brenner mest for prosjektet. I noen tilfeller kan det være slik at prosjekteier har jobbet i flere år for å få et prosjekt på plass. Det kan også være kunden, brukerne, oppdragsgiver eller sponsor som ivrer mest for å få gjennomført prosjektet. At prosjekteier ser på seg selv som en administrator som skal utføre et stykke arbeid, håndtere den strategi som selskapet legger opp til er ikke til hinder for at

vedkommende kan gjøre en saklig god jobb selv om vedkommende ikke gløder for prosjektet. Det kan ligge god HMS i å finne en balanse mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse slik at de som er involvert i prosjektet ikke blir utbrent. Det er ikke et helt ukjent fenomen at prosjektledere går på et prosjekt med slik glød at de noen ganger brenner ut. Men det er viktig å huske på at for at et prosjekt skal komme på plass må noen ha ivret for det og for at et prosjekt skal lykkes bør prosjektleder være motivert og interessert i å løse det.

Undersøkelsen viser at det er delte meninger om hvem som var mest drivende ved oppstarten av prosjektet. Ofte var det en blanding, men det er ulike synspunkter på om dette er prosjekteier sitt møte, eller om det er prosjektleder som skal være den proaktive. Dette er et spørsmål som bør være tydelig avklart. En vanlig fremgangsmåte ser ut til at det er prosjektlederen som er ansvarlig for den praktiske gjennomføringen av oppstartsmøtet ("kick-off") men prosjekteieren har en rolle. Det kan være forberedelser av ulik art, for eksempel i forhold til oppdragsgiver, i forkant av møtet. Det blir fremhevet som viktig at prosjekteier i tillegg til å ha en kontrollerende og administrativ rolle også er synlig i organisasjonen.

Flertallet av prosjekteierne ser det som sin hovedoppgave å sørge for at prosjektet får ressurser. Men undersøkelsen vår avdekker også at det er prosjekteiere som mener at prosjektet skal sørge for seg selv og at dette er prosjektlederens oppgave. Det er ikke uvanlig at prosjektleder må drøfte ressursbehovet med prosjekteier som håndterer spørsmålet videre. Det viser at selv om prosjekteier tilsynelatende har skaffet ressurser, så ender det som skulle være et samspill opp med å bli en kamp.

Undersøkelsen vår indikerer at det er særlig i forvaltningsbedriftene (Statsbygg og Jernbaneverket) at det er flest ulike og delte meninger om hvem som skaffer ressursene til prosjektet.

Det er ulike forventinger til oppstartsmøtets innhold og deres gjensidige roller i forbindelse med oppstartsmøtet. Det kan skyldes at det i noen tilfeller ikke er tydelig definert i virksomheten sin prosjektmodell. Prosjekteier bør sørge for at de har avklart dette tydelig på forhånd.

At prosjekteier og prosjektleder er ulike kompliserer relasjonene mellom dem og utførelsen av den jobben som skal gjøres. Med utgangspunkt i prinsipal-agent teorien har vi stilt alle syv

spørsmål for å undersøke tre momenter i relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder. Vi skal se nærmere på disse tre:

Prosjekteier og prosjektleder har ikke sammenfallende preferanser

I de prosjektene vi har undersøkt har vi funnet at prosjekteieren og prosjektlederen har det samme synet på hensikten med prosjektet. Dette har de blitt omforent med gjennom styringsdokumentene hvor de er blitt enige om effektmål og resultatmål. Unntaket er i det ene prosjektet med dårlig gevinstrealisering. I det prosjektet ble prosjekteieren påvirket gjennom kompetanse fra prosjektet slik at de hadde det samme synet ved avslutning av prosjektet.

Vi har også funnet liten grad av målkonflikter mellom prosjekteier og prosjektleder, men noen ser for seg at det kan oppstå konflikter knyttet til tid, kostnad og kvalitet. Et typisk eksempel er ressursknapphet kontra kvalitet. Prosjektlederen sitter nærmest detaljene og kan bli mest opptatt av omfang og kvalitet, mens prosjekteier holder fast ved mandatet og rammene.

Verken prosjekteiere eller prosjektledere ga støtte til at prosjektleder var mer opptatt av å fremme egne interesser på bekostning av prosjektet (moralisk risiko). Kanskje er det heller motsatt? Stort sett var det bare familie som kunne komme i konflikt med prosjektet. Det kan kanskje tyde på at disse prosjektlederne gjennomgående er svært motiverte og dedikerte til prosjektet.

Resultatene i vår undersøkelse viser at de fleste har fleksibilitet og gode diskusjoner underveis, men alle har samme tanker om målet. Det kan tyde på at det er utviklet en god prosjektkultur der alle er gode til å fokusere på mål og resultater, men veien til å nå målene er underordnet. Virksomhetenes prosjektmodeller har noen absolutter, men ellers er det frihet under ansvar, slik at prosjekteier og prosjektleder kan drøfte og sammen bli enige om den beste veien til målet. For at dette skal lykkes er det viktig å utvikle felles holdinger og ha en prosjekteier som er faglig dyktig i flere disipliner.

Prosjekteier og prosjektleder har forskjellig informasjon

Prinsipal-agent teorien peker også på antiseleksjonsproblemet som kan føre til at det tas feil beslutning fordi prosjekteier og prosjektleder har forskjellig informasjon.

I vårt utvalg har prosjekteier og prosjektleder forskjellig informasjon om prosjektet, men de vet det og er flinke til å dele denne informasjonen med hverandre. Prosjektleder er best på detaljer og dybdekunnskap. Prosjekteier er best på strategi og styringsinformasjon. Men de er flinke å spille på lag og utfyller hverandre. Prosjekteieren kommuniserer godt nedover og

prosjektlederen har et tilsvarende ansvar for å kommunisere godt oppover. Slik kan de utfylle hverandre, bli bedre som team og dermed utvikle et bedre prosjekt.

Prosjekteierrollen er en viktig rolle i prosjekt. Det kan likevel se ut som det er sjeldent å finne prosjekteiere som har kompetanse og tid nok til å utvikle prosjekt. Mange virksomheter (basisorganisasjon) har egen prosjektskole, eller annen opplæring, som prosjektledere bruker. Prosjekteier burde sannsynligvis bruke den mer. Prosjekteier må ta ansvar. Ikke bare for prosjektet, men også for utvikling av egen kompetanse.

Det sikre fremfor det usikre

Innledningsvis i dette kapittelet redegjorde vi også for at vi ikke har funnet at prosjekteierne og prosjektlederne har noen tydelig variasjon i vilje til å ta risiko. De fleste er opptatt av å identifisere og drøfte risiko slik at de i fellesskap kan ta aktive valg.

Prosjekteier og prosjektleder inngår i organisasjonsenheter

Prinsipal-agent teorien har blitt kritisert for å være for individorientert (Wright 2001). Vi har derfor undersøkt om prosjekteieren og prosjektlederen tilhører organisasjonsenheter som påvirker deres syn på den rollen de har. Det synes klart at selv om de har ulike roller så påvirkes de av å være i samme organisasjon med samme rutiner og regler. Dette bidrar til at de trekker sammen i samme retning. Samtidig kan de også delta på ulike samlinger og delta i basisaktiviteter som bidrar til at de rendyrker den rollen de har, eller knyttes til ulike kulturer som ikke alltid er helt samsvarende. Selv om de inngår i en felles organisasjon så er det likevel klart at de kommer i en bestiller – leverandør situasjon, der prosjektlederen er en produsent som skal levere.

Vi har sett på noen kontroller som prosjekteier kan utøve overfor prosjektet og prosjektlederen:

Kontrollmekanismer – moderatorvariabelen

Denne variabelen ser på om det er noe mellom effektvariabelen (prosjektsuksess) og årsaksvariabelen (relasjonene) som kan styrke, eller svekke, sannsynligheten for prosjektsuksess. Vi har sett på tre slike variabler:

Sosialisering: utvikling av felles verdier hos prosjekteier og prosjektleder

Noen prosjekteiere sier at de prøver å være gode eksempler med egen lederstil og overføre verdier fra linjen til prosjektet. I de fleste prosjektene er det prosjektlederen som har tatt initiativet til samlinger i prosjektet. Det kan være oppstartsmøte eller Kick-off. Men det kan

også være andre samlinger, dialogmøter, demo i SCRUM (Schwaber 2004) eller ”teambuilding” 2-3 ganger i året. Det er noen få eksempler på at prosjekteier har tatt initiativ til, eller samarbeider med prosjektleder om slike samlinger. Prosjektlederne skulle nok gjerne sett at de kunne gjøre mer av dette, men de opplever at mangel på ressurser og knapphet på tid gir ikke rom for mer. Prosjekteier kan sannsynligvis være mer bevisst på dette punktet. Også i små prosjekter er det behov for å sette av ressurser til det. Vi har tidligere påpekt at det i vår undersøkelse er mye samsvar mellom prosjekteierens og prosjektledernes verdier og det reduserer kontrollbehovet.

Kontroll med arbeidsmåten (prosessene)

I de prosjektene vi har undersøkt er det mest vanlig at prosjektleder lager en skriftlig månedsrapport til prosjekteier. Noen rapporterer hver 14. dag og noen sjeldnere. Det er vanlig med en rapportmal som går på økonomi, fremdrift, risiko og kritiske hendelser. Den skriftlige rapporteringen blir gjerne fulgt av en muntlig presentasjon og dialog. Slik følger prosjekteieren med i prosessen. Flere har også regelmessige ledermøter og det er vanlig med en nesten daglig dialog og utveksling av viktige e-poster.

De undersøkte prosjektene bruker ulike prosjektstandarder, men alle har en form for fasemodell med kontrollporter. Enkelte har gitt uttrykk for at det kan nesten bli vel mye av det gode. Her ligger en utfordring i å finne balansen mellom behovet for kontroll og kvalitet opp mot behovet for fleksibilitet og kreativitet.

Kontroll med resultater og delresultater (leveransene)

I styringsdokumentene lages det milepælsplaner som blir brutt ned i aktivitetsplaner. Utfordringen er å få det detaljert nok, samtidig som det ikke blir så detaljert at det blir uoversiktlig.

I de fleste prosjektene er det avtalt en fast møtестruktur. Det vanligste er møter hver 14. dag, men det kan også være oftere eller sjeldnere. Uavhengig av avtalt møtehyppighet så mener alle at de har en god dialog for å avtale ad-hoc møter ved behov.

Det er vanligvis en tett dialog mellom prosjektlederen og prosjekteieren underveis i prosjektet. Noen prosjekteiere har tett kontroll og signerer alt av dokumenter i prosjektet, mens andre bare kontrollerer på målepunktene underveis. Det er altså betydelige ulikheter i prosjektlederens frihetsgrader, men også i måten prosjekteier kontrollerer og styrer. Kontrollen

kan også utøves gjennom basisorganisasjonen sine rutiner og systemer for internrevisjon og interne kontroller.

Endelige konklusjoner

Vår kartlegging viser at de prosjekteierne vi har snakket med jevnt over er bevisst sin rolle og utøver den på en god måte – vi kunne nesten sagt – i tråd med læreboka. Vi skulle også identifisere områder der det er behov for bevisstgjøring og har funnet følgende punkter som kan være særlig nyttig for prosjekteierne å gå gjennom:

- Prosjekteiere som er opptatt av å sikre fremtidig gevinst og kundetilfredshet bør, i tillegg til periodisk rapportering underveis, også legge mer vekt på evaluering ved ferdigstillelse og effektmålinger i ettertid.
- Effektmålinger (formålsrealisering) bør i større grad gjennomføres og kobles til læring og utvikling i basisorganisasjonen over tid.
- Se til at det er innført et levetidskostnadsperspektiv i prosjektet.
- Prosjekteieren har muligheter til å forbedre prosjektet i forhold til bærekraft og levekostnadsperspektiv ved å ta hensyn til kravene hos sluttbrukerne (overlapp med interessentenes behov) og ikke bare se det som sin rolle å levere et ferdig prosjekt etter spesifikasjoner.
- Prosjekteieren må ha et ekstra fokus på muligheter i prosjektet. Det kan for eksempel uttrykkes eksplisitt i mandatet og inngå i rapporteringen.
- Prosjekteier bør være en god rollemodell med egen lederstil og overføre verdier som legger vekt på godt arbeidsmiljø.
- Prosjekteier bør legge mer vekt på hms i forretningsmessige prosjekter.
- Mer fokus på ikke tekniske risikoelement bør inn i risikoanalysene.
- Prosjekteier bør se til at dialog med interessentene blir ivaretatt også på slutten av prosjektet.
- Prosjekteier må ta ansvar. Ikke bare for prosjektet, men også for utvikling av egen kompetanse.
- Prosjekteieren må avklare tidsbehovet og sikre seg nok tid fra basisorganisasjonen.
- Avklar tydelig rollefordeling mellom prosjekteier og prosjektleder.
- Ved oppstart bør det lages en liste over forventingskravene til prosjektlederens prestasjoner.

- Prosjekteier bør se til at det blir satt av ressurser til, og gjennomført, aktiviteter i prosjektet for å skape felles syn på prosjektet.

Et spennende tilleggsspørsmål som ligger utenfor denne oppgaven, men som kan være interessant for å forstå mer av prosjekteierrollen er: Hvilken rolle har prosjekteieren i prosessen før prosjektet blir et prosjekt?

Til slutt: resultatene er ikke uventede. Vi hadde utgangspunkt i en teori og vi har funnet støtte for at dette i stor grad stemmer i de prosjektene vi har undersøkt. Utvalget vårt har vært prosjekteiere i virksomheter som har gått inn for å profesjonalisere rollen. Det er ikke sikkert resultat hadde vært like godt i andre virksomheter. Rollen som prosjekteier kan fremstå som kompleks og vanskelig, men hvordan rollen utøves kan ha direkte effekt på prosjektsuksessen. Det er derfor viktig å identifisere, utforske, ta vare på og videreutvikle rollen som prosjekteier.

Takk til alle som har bidratt i denne undersøkelsen.

Vedlegg; Intervjuguide

Litteraturliste

- Amdahl, Eva, Onsøyen, Lars E., Hald, Linda C. og Johansen, Agnar 2009. Levende usikkerhetsledelse: Institusjonalisering av metoder, modeller og mennesker *Notat. SINTEF - Teknologiledelse*.
- Andersen, Erling S. 2005. *Prosjektledelse: et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI-forl.
- . 2008. *Rethinking project management: an organisational perspective*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Andersen, Erling S., Vaagaasar, Anne Live. 2008. Relasjonene prosjekteier - prosjektleder. Norsk senter for prosjektledelse. Original utgave, Forprosjektrapport.
- Atkinson, Roger. 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6):337.
- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse: verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blanchard, Kenneth H. 2007. *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Harlow, U.K.: Financial Times/Prentice Hall. Referert i Berg 2008, 69.
- Briner, Wendy, Colin Hastings, Michael Geddes og Michel Esnault. 2000. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brustad, Roger og Ivar Jarle. 2001. *Prosjektstyring*. Oslo: Gyldendal yrkesopplæring.
- Bryde, David. 2008. Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26 (8):800-809.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1985. Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31 (2):134-149.
- Garland, Ross. 2009. *Project governance: a practical guide to effective project decision making*. London: Kogan Page.
- Hall, Mark, Robin Holt og David Purchase. 2003. Project sponsors under New Public Management: lessons from the frontline. *International Journal of Project Management*, 21 (7):495.
- Halman, J. I. M. og G. T. N. Burger. 2002. Evaluating effectiveness of project start-ups: an exploratory study. *International Journal of Project Management*, 20 (1):81.
- Helm, Jane og Kaye Remington. 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.
- Jessen, Svein Arne. 2002. *Prosjektadministrative metoder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- . 2008. *Prosjektsamfunnet: en undersøkelse av prosjektarbeidsformens innflytelse i norske virksomheter i dag*. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse.
- Johansen, Agnar, Jermstad, Ole og Ekambaram, Siva. 2009. Muligheter i prosjekt. *Prosjektledelse*, 3.
- Kloppenborg, Timothy J., Deborah Tesch, Chris Manolis og Mark Heitkamp. 2006. An empirical investigation of the sponsor's role in project initiation. *Project Management Journal*, 37 (3):16-25.
- Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Øyvind L. 2008. 360 graders vurdering av ledere. redigert av Øyvind David Svaar.
- Mikkelsen, Hans og Jens O. Riis. 2005. *Grundbog i prosjektledelse*. Rungsted: Prodevo.

- Olsson, Nils O. E. 2006. Management of flexibility in projects. *International Journal of Project Management*, 24 (1):66-74.
- Olsson, Nils O. E. og Klakegg, Ole Johnny. 2009. Hvem eier et statlig prosjekt? *Stat & Styring*.
- Ouchi, William G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9):833-848.
- PUS. <http://www.nsp.ntnu.no/PUS/>.
- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Schwaber, Ken. 2004. *Agile project management with Scrum*. Redmond, Wash.: Microsoft Press.
- Senge, Peter M. 1999. *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Turner, J. Rodney og Ralf Müller. 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. W. 2002. Managing-by-Projects: Closing the Gap Requires More. *Paper presented at the PMI Research Conference 2002, Seattle, Washington.*, Referert i Andersen 2005.
- Wright, P., Mukherji, A., & Kroll, M. J. . 2001. A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. *Journal of Socio-Economics*, 30 (5):413.