

Prosjekteierskap i offentlig sektor

FORORD

Jeg har skrevet denne Masteroppgaven innenfor organisasjon og ledelse med spesialisering i prosjektledelse som avslutning på mitt masterprogram ved NTNU videre i Trondheim. Tema jeg har valgt er eierstyring av prosjekter i offentlig sektor.

I de 10 siste årene har jeg jobbet med prosjektledelse i Direktoratet for økonomistyring (DFØ), og det har gitt meg en spesiell interesse for prosjektarbeidsformen. Da jeg bestemte meg for å ta en mastergrad var det derfor naturlig for meg å spesialisere meg innenfor prosjektledelse.

Å skrive master har vært svært lærerikt, men til tider også ganske krevende. De mest inspirerende øyeblikkene har vært i møte med andre prosjektledere og prosjekteiere. Disse samtalene var veldig lærerike og ga meg god empiri til min oppgave. Tusen takk til alle respondentene som har bidratt med tid, kunnskap og erfaring til min masteroppgave.

Uten en fantastisk gjeng med hjelpere hadde jeg aldri klart dette. Jeg vil derfor rette en stor takk til en super arbeidsgiver som innvilget meg en måneds studiepermisjon, og en gjeng med gode kolleger i DFØ som har heiet på meg. Jeg vil også takke min veileder Nils Olsson ved NTNU for mange gode råd, lærerike diskusjoner og ikke minst hyggelig veiledning. Til slutt må jeg takke min kjære familie for at de har vært så forståelsesfulle og snille mot meg under arbeidet med oppgaven.

Mitt mantra når ting har vært tungt har vært «Jeg er veldig heldig som har fått muligheten til å skrive en Masteroppgave!».

Trondheim, 10. august 2015

Gørild Berg-Johansen

SUMMARY

Projects as a means for achieving strategic goals have become so common that some researchers speak of a projectification of businesses (Ludin and Söderhold, 1998). When a substantial part of the work and development is carried out through projects, these projects have to succeed in order for businesses to succeed (Müller 2009 Garland 2009). An important factor for project success is good project governance which is the subject of this thesis. My research question is “What is the project owner's role and responsibility in the implementation phase of a project in public sector?” The question implies two scope limitations: This paper examines the role and responsibility of project owners in the implementation phase and not other phases of a project and deals with project ownership in the public sector only.

The theoretical part is relatively broad as project governance is put in the context of corporate management of enterprises. In addition the theory of bounded rationality and principal-agent theory is discussed in comparison to project governance. Furthermore my theory part explores what various researchers believe is the general role and responsibility of project owners in connection with a project's change process. In order to explain different relationships in the research theories mentioned, I have developed a model which I have called: “The project as an information processing unit.” My idea behind this model is developed from Galbraith (1973) book "Designing complex Organizations." The main purpose is to show how management levels in an organization depend on each other, and how delegated authority with limited rationality may cause the parties to get into a principal-agent relationship.

My thesis empiricism is based on interviews with seven project owners and seven project managers in seven different projects for six public organizations: Agency for Financial, Labour Inspection, Trondheim municipality, St. Olav's Hospital, Sør-Trøndelag University College and Courts Administration.

The main topics covered are how governmental project ownership is practiced, project owner's involvement in change processes and the relationship between the project owner and project manager in a principal-agent perspective.

Project owner's role

My study of the project managers and project owner's responses shows that the role is interpreted and practiced differently. This is consistent with the findings of several different

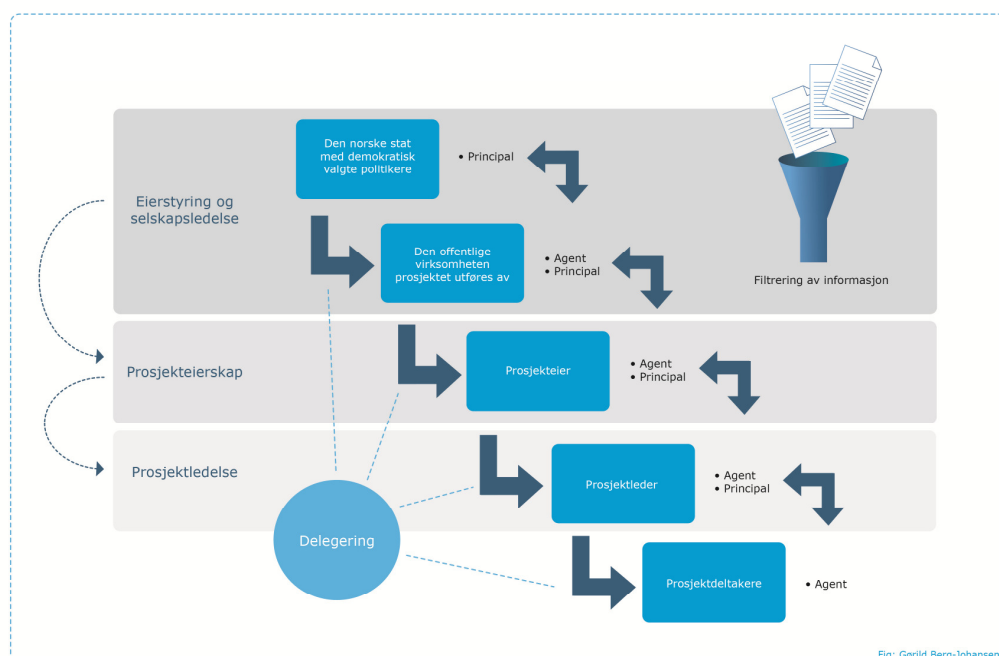
role definitions of project ownership (Müller 2009 Garland 2009 et al.), and that there is not yet established a best practice for project ownership (William and Samset, 2012). A key point in this paper is that a documented role description for the project owner was not implemented in any of the projects.

Implementation of changes

Project governance is comparable with change management. Managers in public sector are familiar with change management, but it seems that this competence has not been implemented sufficiently in the role of project owners. The empirical data in this study shows that the project owners entrust the entire change process to their project managers. Poor documentation of delegated authority and people's limited rationality might have led to uncertain change processes and that not the best choices were selected, the changes were not implemented efficiently and the organization did miss important learning points.

Principal-agent relationships

Given that the project owners and project managers have different information about the project and different preferences, it is likely that there exists a principal-agent relationship between them. This is most likely reinforced by people's limited rationality.



Corporate governance, project governance and project management in a Principal – agent perspective with bounded rationality (Gørild Berg-Johansen, 2015)

SAMMENDRAG

Prosjekter som middel for å nå strategiske mål har blitt så vanlig at enkelte forskere snakker om en prosjektifisering av virksomheter (Ludin og Söderhold, 1998). Når mye av arbeidet og utviklingen blir utført gjennom prosjektarbeid må disse prosjektene lykkes for at virksomhetene skal lykkes (Müller 2009, Garland 2009). En viktig faktor for prosjektsuksess er god eierstyring som er tema for denne masteroppgaven. Oppgavens problemstilling er «Hva er prosjekteiers ansvar og rolle i gjennomføringsfasen av et prosjekt i offentlig sektor?» Problemstillingen medfører to avgrensninger: Oppgaven vurderer ansvar og rolle for prosjekteier i gjennomføringsfasen og ikke andre faser av et prosjekt, og tar kun for seg prosjekteierskap i offentlig sektor.

Opgavens teoridel er relativt bred da prosjekteierstyring er satt i sammenheng med eierstyring og selskapsstyring av virksomheter. I tillegg er teoriene om begrenset rasjonalitet og prinsipal/agentteorien diskutert opp mot prosjekteierstyring. Videre er det i teoridelen gjort rede for hva forskjellige forskere mener er ansvaret og rollen til prosjekteier på generelt grunnlag og i forbindelse med endringsprosesser i prosjekt. For å forklare alle sammenhengene i teoriene over har jeg utviklet en figur som jeg har kalt prosjektet som en informasjonsprosesseringsenhet. Grunntanken bak denne figuren er hentet fra Galbraiths (1973) bok «Designing complex organizations». Hovedhensikten bak figuren er å vise hvordan styringsnivåene i en virksomhet vil være avhengig av hverandre, og hvordan delegert myndighet sammen med begrenset rasjonalitet kan føre til at partene havner i en prinsipal-agent relasjon.

Opgavens empiri baserer seg på intervju med syv prosjekteiere og syv prosjektledere i syv forskjellige prosjekt i seks offentlige virksomheter: Direktoratet for økonomistyring, Arbeidstilsynet, Trondheim kommune, St. Olavs Hospital, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Domstoladministrasjonen.

Hovedtemaene som diskuteres er hvordan prosjekteierskapet praktiseres i offentlige prosjekter, prosjekteiers involvering i endringsprosesser og forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder i et prinsipal-agent perspektiv.

Prosjekteierrollen

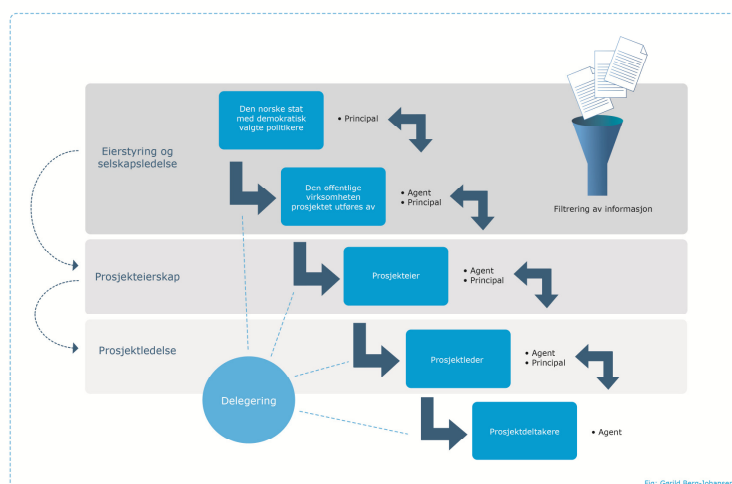
En analyse av svarene til prosjektlederne og prosjekteierne viser at rollen forstås og praktiseres forskjellig. Dette stemmer overens med at det finnes flere forskjellige definisjoner på prosjekteierrollen (Müller 2009, Garland 2009 mfl.), og at det ikke finnes en beste praksis for prosjekteierskap (William og Samset, 2012). Et sentralt funn i oppgaven er at en dokumentert rollebeskrivelse for prosjekteier ikke var aktivt benyttet i noen av prosjektene.

Gjennomføring av endringer

Eierstyring av prosjekter kan sammenliknes med endringsledelse. Endringer er noe ledere i offentlig forvaltning har hatt mye av de siste årene, men som prosjekteiere kan det se ut som de ikke utnytter denne kompetansen. Empirien i denne oppgaven viser at prosjekteierne overlater hele endringsprosessen til sin prosjektleder. Dårlig dokumentasjon av delegert myndighet og menneske som begrenset rasjonell kan ha ført til at det ikke er de riktige endringene som ble gjennomført, at endringene ikke ble gjennomført på en effektiv måte og at virksomhetene har gått glipp av viktig læring.

Prinsipal/agent relasjoner

På bakgrunn av at prosjekteierne og prosjektlederne har forskjellig informasjon om prosjektet og delvis forskjellige preferanser er det trolig at det eksisterer en prinsipal- agentrelasjon mellom dem. Dette vil trolig forsterkes gjennom mennesket som begrenset rasjonell.



Eierstyring, prosjektstyring og prosjektledelse i et Principal – agent perspektiv med begrenset rasjonalitet (Gørild Berg-Johansen, 2015)

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Summary.....	5
Sammendrag.....	7
Figurer og tabeller.....	13
1 Innledning.....	15
1.1 Bakgrunn	15
1.2 Formål og problemstilling	16
1.3 Rapportens oppbygning	17
2 Metode.....	19
2.1 Samfunnsvitenskapelig metode	19
2.2 Forskningsprosessen	19
2.3 Litteratursøk	20
2.4 Intervju	21
2.4.1 Utvalgsstørrelse.....	22
2.4.2 Intervjuguiden	23
2.4.3 Prøveintervju	23
2.4.4 Gjennomføring av intervjuene	24
2.4.5 Bearbeiding av rådata	24
2.4.6 Presentasjon av intervjudata.....	25
2.5 Analyse av data.....	26
2.6 Reliabilitet og validitet.....	26
2.7 Etiske vurderinger	28
3 Teori og forskning.....	29
3.1 Tanken bak prosjekt	29
3.2 Styringsteorier	31
3.2.1 Corporate Governance	31
3.2.2 Project governance.....	32
3.2.3 Teorien om prinsipal-agent i prosjekt	34
3.2.4 Teorien om begrenset rasjonalitet.....	35
3.3 Prosjekteiers ansvar og rolle	37
3.3.1 Prosjekteiers ansvar	37

3.3.2	Prosjekteiers rolle og oppgaver.....	41
3.3.3	Hvorfor feiler prosjekteierskap?.....	42
3.3.4	Prosjekteierskap i offentlig sektor.....	45
3.4	Endringer i prosjekter.....	46
3.4.1	Endringsbehovenes årsaker	48
3.4.2	Analyse og beslutning av endringer	48
3.5	Oppsummering av teori kapitlet	51
3.5.1	Prosjekteiers rolle og ansvar	51
3.5.2	Endringer i prosjekter.....	53
3.5.3	Prosjektet som en informasjonsprosesseringsenhet	54
4	Resultatene fra min intervjuundersøkelse	57
4.1	Kartleggingsdata.....	57
4.2	Prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektene	58
4.3	Prosjektenes rapportering og kontroll	64
4.4	Endringer i prosjektene	66
4.5	Prosjekteiers og prosjektleders preferanser	71
4.6	Prosjektenes gevinster	72
5	Diskusjon	73
5.1	Eierstyring av prosjektene.....	73
5.1.1	Svarenes kontraster.....	73
5.1.2	Prosjekteierrollen i teori og praksis.....	79
5.2	Behandling av endringer	81
5.3	Et prinsipal-agent perspektiv.....	85
6	Konklusjon	89
6.1	Konklusjon på forskningsspørsmålene.....	89
6.2	Hovedkonklusjon.....	93
7	Referanseliste	95
8	Vedlegg.....	99

FIGURER

Figur 1. Kvalitativ forskningsprosess (Dalen, 2011)

Figur 2. Subjektivitet i intervjuprosessen (Tjora, 2012)

Figur 3. Forholdet mellom en virksomhets strategi og prosjekt (Müller, 2009)

Figur 4. Fire styringsparadigmer for prosjekter (Müller, 2009)

Figur 5. Prosjektet som informasjonsprosesseringsenhet. Eierstyring, prosjektstyring og prosjektledelse i et Principal – agent perspektiv med begrenset rasjonalitet (Gørild Berg-Johansen, 2015)

Figur 6. Eierstyring og ansvar (Olsson et al., 2008)

Figur 7. Styringslikevekt i prosjekt er og avvik fra denne (Müller, 2003)

Figur 8. Modell for offentlig prosjekteierskap i investeringsprosjekt (Klakegg og Olsson, 2009)

Figur 9. Ulike interessenters innstilling til ekstern fleksibilitet (Olsson, 2005)

Figur 10. Change management system (CMS) (Ibbs, Wong og Kwak (2001)

Figur 11. Prosedyre for endringsanmodninger (Prince2)

Figur 12. Svar som skal analyseres opp mot hverandre

Figur 13. Plassering av prosjektene i Müllers (2009) styringsparadigmer

Figur 14. Prosjekteier trenger informasjon for å håndtere endringer (Gørild Berg-Johansen, 2015)

TABELLER

Tabell 1. Virksomheter som har bidratt i intervjuundersøkelsen

Tabell 2. Prosjekteiers ansvar for mål og gevinster teoretisk sett

Tabell 3. Kartleggingsspørsmål

Tabell 4. Prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektet

Tabell 5. Prosjekteierskap prosjekt 1

Tabell 6. Prosjekteierskap i prosjekt 2

Tabell 7. Prosjekteierskap i prosjekt 3

Tabell 8. Prosjekteierskap i prosjekt 4

Tabell 9. Prosjektlederskap i prosjekt 5

Tabell 10. Prosjekteierskap i prosjekt 6

Tabell 11. Prosjektenes rapportering og kontroll

Tabell 12. Endringer i prosjektene

Tabell 13. Endringer i prosjektene

Tabell 14. Prosjekteiers og prosjektleders preferanser

Tabell 15. Prosjektets suksess

Tabell 16. Prosjektenes fokus på resultat eller arbeidsmåte

Tabell 17. Prosjekteiers ansvar og mål og gevinster i min empiri

Tabell 18. Eksempel på en endringsprosess med begrenset rasjonalitet og prinspal/agent

1 Innledning

Denne Masteroppgaven er skrevet som en del av masterprogrammet Organisasjon og ledelse med spesialisering innenfor prosjektledelse ved NTNU videre i Trondheim. Oppgavens tittel er Prosjekteierskap i offentlig sektor.

Dette innledningskapitlet gir en oversikt over hva oppgaven handler om, problemstilling og hvordan den er organisert.

1.1 Bakgrunn

Faget prosjektledelse har i løpet av de siste 30 årene vært et område det har vært forsket mye på og skrevet mye om. I følge Whittington et al. (1999) var prosjektarbeidsformen så utbredt allerede på 90 tallet at den har vært en av de viktigste endringsdriverne innenfor ledelse og organisasjonsstruktur. Det har lenge vært snakk om en prosjektifisering av firma og organisasjoner (Ludin og Söderhold, 1998). Når mye av arbeidet og utviklingen blir utført gjennom prosjektarbeid må disse prosjektene lykkes for at virksomhetene skal lykkes.

Å gjennomføre gode prosjekter er avhengig av svært mange faktorer, hvor god eierstyring vil være en av dem (Garland, 2009). Ifølge Samset, Berg og Klakegg (2006) er fokus innenfor prosjektledelsesfaget i ferd med å dreie seg fra kun å handle om den komplekse gjennomføringen av prosjekter som ledes av en prosjektleder, til å se på selve prosjekteierstyringen som skal føre til at de riktige effektene av prosjektet kan bli realisert. Dette synes nå å være en holdning i prosjektledelsesfaget internasjonalt.

Stoltenbergregjeringens digitaliseringsprogram «På nett med innbyggerne» fra 2012 hadde som mål å bedre kvaliteten og øke effektiviteten på offentlige tjenester. Dette programmet er etterfulgt av mange offentlige IKT prosjekter, og offentlig sektor bruker hvert år flere mrd. kroner på IKT-investeringer. God eierstyring av disse prosjektene vil være sentralt for at offentlig sektor skal lykkes med sitt digitaliseringsprogram. Rattsø utvalget (Produktivitetskommisjonen, 2015) konkluderer i sin første rapport, «Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd NOU 2015:1», dessverre med at dette ikke er tilfellet. Et av områdene som trekkes fram i denne rapporten er at gevinstene i offentlige IKT prosjekter ikke blir realisert. Det vises til at disse prosjektene ofte er komplekse, og forutsetter gjerne tilpasninger i både organisasjoner og arbeidsprosesser for at gevinstrealisering skal være mulig. Kommisjonen konkluderer med at god planlegging og styring av IKT prosjekter sammen med

en strategi for realisering av gevinstene, er viktige suksessfaktorer for digitaliseringen av offentlig sektor.

Denne Masteroppgaven tar for seg noe av det Rattsøutvalget peker på, nemlig eierstyringen av prosjekter i offentlig sektor. Hovedpunktene som diskuteres er hvordan prosjekteierskapet er praktisert i offentlige prosjekter, prosjekteiers involvering i endringsprosesser og forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder i et prinsipal-agent perspektiv.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne masteroppgaven er å sette fokus på prosjekteiers deltakelse i gjennomføringsfasen av et prosjekt. Jeg vil gjennom bruk av litteratur, tidligere forskning og egne undersøkelser søke å finne noen svar på min problemstilling som er:

- Hva er prosjekteiers ansvar og rolle i gjennomføringsfasen av et prosjekt i offentlig sektor?

Problemstillingen gir to avgrensninger: Oppgaven vurderer ansvar og rolle for prosjekteier i gjennomføringsfasen og ikke andre faser av et prosjekt, og tar kun for seg prosjekteierskap i offentlig sektor.

For å svare på problemstillingen har jeg laget fire forskningsspørsmål som jeg vil bruke i mitt diskusjonskapittel:

1. Hva legger prosjekteierne og prosjektlederne i eierstyring av prosjekter?
2. Er det forskjell på prosjekteierrollen i teori og praksis?
3. Hvordan behandles og besluttet endringer i gjennomføringsfasen av prosjektene?
4. Har prosjekteier og prosjektleder samme informasjon og preferanser i prosjektet?

1.3 Rapportens oppbygning

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler:

- Kapittel 1 er oppgavens innledning.
- Kapittel 2 gjør rede for metodebruk og hvordan jeg har jobbet for å skrive denne oppgaven.
- Kapittel 3 presenterer de teoriene og den forskningen som skal brukes til å diskutere empiri fra min intervjuundersøkelse.
- Kapittel 4 er en presentasjon av resultatene fra min intervjuundersøkelse.
- Kapittel 5 diskuterer og analyserer resultatene fra intervjuene i lys av teorien som ble presentert i kapittel 3
- Kapittel 6 er konklusjonen på denne masteroppgaven.

Til slutt ligger en oversikt over anvendte kilder og relevante vedlegg for oppgaven.

2 Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive den metoden som er benyttet for å skrive masteroppgaven.

2.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Denne oppgaven er skrevet innenfor den samfunnsvitenskapelige metode da den søker kunnskap om menneskers erfaring, opplevelser, tanker, forventninger og holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Innenfor samfunnsforskningen er det to vesentlige tenkemåter, kvantitativ og kvalitativ forskning (Tjora, 2012). Disse er forskjellige både når det gjelder hvordan data registreres, analyseres og dokumenteres. I hovedtrekk kan en si at kvalitative metoder opererer med tekst, mens kvantitative metoder anvender tall (Johannessen et al., 2010).

Innenfor både kvalitative og kvantitative metoder finnes det mange måter å gjennomføre en undersøkelse på, og dette kalles forskningsdesign (Johannessen et al., 2010). Eksempler på kvalitative metoder er fenomenologi, etnografi, grounded theory og caseundersøkelser. Spørreskjema og eksperimenter er typiske kvantitative designere.

I samfunnsforskningen er det et mål å integrere teori og empiri, men teoriens rolle i de forskjellige forskningsmetodene vil variere (Tjora, 2012). Kvantitativ forskning søker ofte å få bekreftet eller avkreftet en hypotese utledet fra teori og tidligere forskning. Kvalitativ forskning tar gjerne utgangspunkt i flere teorier og finner en interessant problemstilling innenfor et fagfelt (Tjora, 2012). Ifølge Johannessen et al. (2010) henger teori og empiri tett sammen i samfunnsvitenskapen fordi teori som ikke er underbygget av empirisk forskning lett kan bli påstander, mens empirier uten teoretisk forankring fort blir enkelttilfeller uten nytte for samfunnsforskningen.

Min vei til målet, som metode betyr, er en kvalitativ analyse av intervjuer med utgangspunkt i teorier innenfor fagfeltet. Her er teoriene sekundærdata og dataene fra intervjuene mine primærdata. Dette er ifølge Tjora (2012) en induktiv måte å forske på.

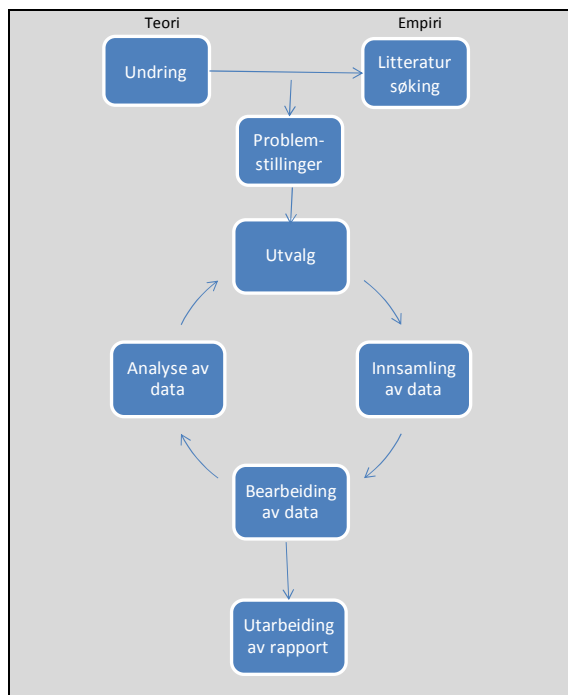
2.2 Forskningsprosessen

Forskning er en prosess som vanligvis går over flere faser, og Dalen (2011) foreslår følgende trinn i forskningsprosessen:

1. Valg av tema og utforming av problemstilling
2. Valg av informanter
3. Utarbeidelse av intervjuguide

4. Gjennomføring av intervjuene
5. Koding, organisering og bearbeiding av det innsamlede materialet
6. Tolkning og analysing av intervjumaterialet
7. Fremstilling av sentrale resultater i lys av aktuell og relevant teori

Dalen mener at i kvantitative studier er disse trinnene ganske bestemt, mens det i en kvalitativ studie ofte vil bli mere undring og hopping mellom trinnene. Dalen (2011) har laget denne illustrasjonen for forskningsprosessen i en kvalitativ studie og den er svært beskrivende for hvordan min forskningsprosess har vært.



Figur 1. Kvalitativ forskningsprosess (Dalen, 2011)

Jeg bestemte meg tidlig for å skrive en oppgave om prosjekteierskap. Ønske om å lære mer om prosjekteierrollen og undersøke praksis hos andre virksomheter virket som et spennende oppgavevalg. Å komme seg fra dette temaet til en forskbar problemstilling var vanskelig. Jeg valgte derfor å starte jobben med å skrive teorikapittelet for å få mer kunnskap om tema. Resten av min forskningsprosess kan beskrives som hopping mellom fasene innsamling, bearbeiding og analyse av data før det til slutt endte opp med denne rapporten.

2.3 Litteratursøk

Denne oppgaven baserer seg på flere fag og jeg hadde derfor ikke noen pensumliste å støtte meg til. Jeg måtte derfor finne all relevant litteratur på egen hånd. I denne prosessen fikk jeg mange gode tips på nettsiden NTNU VIKO og av min veileder Nils Olsson. Tilgjengelig teori

innenfor fagfeltet prosjektledelse kan beskrives som enormt, og jeg brukte derfor mye tid på litteratursøk i starten av oppgaven. Fokuset var da å finne den mest relevante og nyeste tilgjengelige forskningen. Jeg søkte på følgende ord/begrep på Bibsys og Google scholar:

- Prosjekteierskap
- Prosjekteier
- Prosjektledelse
- Corporate Governance
- Eierstyring
- Project governance
- Change management
- Agent theory
- Bounded rationality

I prosessen med å skrive mitt teorikapittel ble jeg etter hvert flinkere til å benytte kildene til andre forskere og forfattere til å finne mer relevant teori.

Dokumentanalysen er som sagt sekundær, dvs. at den er basert på et dokumentstudium av bøker, artikler, rapporter og div. informasjon på internett. Sekundærdataene er ikke ”min” data, men de kan ofte gi verdifull hjelp på veien, men vil sjelden helt ut kunne erstatte egen innsamling av informasjon (Grenness, 1997: 126).

2.4 Intervju

Å gjennomføre intervju er den mest vanlige måten å samle inn kvalitativ data på (Tjora, 2012). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er et intervju som en samtale som har en viss struktur og hensikt. Et kvalitativt intervju er deskriptivt fordi det handler om å samle inn «åpne og nyanserte beskrivelser av ulike sider ved intervjupersonens livsverden» (Kvale og Brinkmann, 2009). Det er flere måter å gjennomføre et kvalitativt intervju på som dybdeintervju eller semistrukturert intervju (Tjora, 2012). Forskjellen på disse to er at et semistrukturert intervju har en noe mer strukturert gjennomføring enn et dybdeintervju som søker å skape rom for en fri samtale innen for et forhåndsbestemt emne. Mine intervjuer var semistrukturerte da både intervjuguide og gjennomføring var rimelig strukturert.

Innsamling av primærdata i form av intervju ble valgt for å få en større forståelse av mitt tema direkte fra personer som jobber i prosjekt. Min utvelgelse av informanter ble gjort ut fra

antakelser rundt hvilke offentlige virksomheter som hadde gjennomført prosjekter som kunne sammenlignes med de to valgte prosjektene hos min arbeidsgiver DFØ. Informantene er derfor valgt ut fra virksomheter jeg kjente til i kraft av min stilling i DFØ. I teorien kalles dette «purposeful sampling» (Patton, 1990) eller strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2010).

Jeg startet med å sende en mail til mine kontaktpunkter i virksomhetene vedrørende mitt ønske om å gjøre en undersøkelse i forbindelse med min Masteroppgave (vedlegg 1). I denne mailen ble mottaker spurt om de i sin virksomhet hadde nylig avsluttet et utviklingsprosjekt innenfor en kostnadsramme på mellom 10 og 50 millioner kroner.

I tabellen under har jeg laget en oversikt over de virksomhetene jeg har gjennomført intervjuer i. Etatens navn er ikke satt i forbindelse med noe av empirien, og både navn på prosjektene og respondentene er anonymiserte i oppgaven. Rekkefølgen i tabellen under har ingen sammenheng med nummerering av prosjektene i resultatkapitlet.

Virksomhet:	Personer:	Prosjekt
Direktoratet for økonomistyring	4	2
Arbeidstilsynet	2	1
Trondheim kommune	2	1
Høgskolen i Sør-Trøndelag	2	1
St. Olavs Hospital	2	1
Domstoladministrasjonen	2	1

Tabell 1. Virksomheter som har bidratt i intervjuundersøkelsen

Som tabellen viser har jeg gjort undersøkelser i 7 prosjekter i tilsammen 6 virksomheter. I alle prosjektene ble både prosjekteier og prosjektleder intervjuet. Min erfaring med å få tak i respondenter er at det tar tid selv for en som har kontakter som meg. Arbeidslivet er travelt og det er ikke enkelt, spesielt for ledere, å rydde plass til slike studentoppgaver.

2.4.1 Utvalgsstørrelse

Det finnes ingen nedre eller øvre grenser for antall intervjuer. I små studier har det derimot utviklet seg en praksis med 10-15 informanter (Johannessen et al., 2010). I mange tilfeller kan det være vanskelig å bestemme seg for hva som er et riktig antall informanter i planleggingen da en ikke vet hva en får innhentet av informasjon før underveis i undersøkelsen.

Jeg sto til slutt igjen med 14 intervjuer, syv prosjekteiere og syv prosjektledere.

2.4.2 Intervjuguiden

Jeg brukte strukturen på dybdeintervju beskrevet av Tjora (2012) som bakteppe til min struktur for gjennomføring av intervju: oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Strukturen på min intervjuguide ble delt inn etter følgende tema:

- Karleggingsspørsmål
- Prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektet
- Endringer i prosjektet
- Prosjektets suksess
- To generelle spørsmål til slutt

Prosjekt Norge (tidligere Norsk senter for prosjektledelse) gjennomførte i 2009 en undersøkelse for å se på prosjekteiers rolle, og forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder (<http://www.prosjektnorge.no/?cid=240>). Deres undersøkelse har mange likhetstrekk med min undersøkelse, og jeg brukte deler av intervjuguiden til denne undersøkelsen som utgangspunkt for min intervjuguide.

Å lage spørsmål var en utfordrende oppgave fordi det er så kritisk at spørsmålene blir stilt på en slik måte at en faktisk finner det en søker etter. For å sikre at spørsmålene var relevante lagde jeg derfor en oversikt som knyttet alle spørsmålene mot teoriene jeg hadde beskrevet i mitt teorikapittel. Dette var til god hjelp da jeg på denne måten allerede i utvikling av spørsmålene jobbet med sammenhengen mellom empiri og teori.

Min intervjuguide ligger som vedlegg 2 til oppgaven.

2.4.3 Prøveintervju

Mange metodebøker anbefaler å gjennomføre et prøveintervju (Tjora, 2012; Dalen, 2011; Kvaale og Brinkmann, 2009), men det gjennomførte jeg ikke. Det første intervjuet mitt ble derfor mitt prøveintervju og det gikk bra da jeg klarte å gjøre noen tilpasninger underveis. I etterkant av første intervju endret jeg strukturen på intervjuguiden min noe for å skille klarere mellom det som gjaldt det bestemte prosjektet og det som var generelt. Jeg oppdaget også at jeg manglet et par spørsmål som jeg la til intervjuguiden. For at alle intervjuene skulle være

sammenlignbare tok jeg et oppfølgingsmøte med respondent fra første intervju for å stille disse spørsmålene.

2.4.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i perioden februar-mars 2015. For å gjennomføre intervjuene mest mulig likt gjorde jeg det til et poeng å intervju prosjekteier før prosjektleder. Alle som deltok ble informert om at deltagelsen var frivillig, og at opplysningene fra undersøkelsen ville bli behandlet konfidensielt.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av 6 uker. Dette ble dermed en meget intens periode med til sammen 14 intervju. To av intervjuene ble gjennomført på video, mens resterende ble gjort ansikt til ansikt. Tidsbruken pr. intervju var fra 45 minutter til 1,5 time.

Det ble ikke benyttet båndopptaker i forbindelse med intervjuene. Jeg noterte derfor i stikkordsform i en mal jeg hadde laget for dette formålet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) kan et intervju godt registreres på denne måten. Mange av mine respondenter uttrykte at de satte pris på at jeg ikke brukte båndopptaker.

I gjennomføringen av intervjuene fokuserte jeg mye på å lytte for å forstå hva respondentene mine mente. Dette er i kvalitativ forskning kalt fenomenologi som er et begrep som peker på interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens eget perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg oppfattet de fleste respondentene som ekstroverte mennesker som besvarte mine spørsmål rimelig fritt. Det var i noen av intervjuene vanskelig å komme gjennom alle spørsmålene da respondentene ofte utbroderte svarene sine. Dette er ifølge Tjora (2012) helt vanlig fordi gjennom å skape en samtalelignende situasjon vil respondenten ta inn momenter som intervjuer ikke spør om.

I etterkant av intervjuene fant jeg ut at jeg ønsket opplysninger om virksomhetene hadde en vedtatt definisjon på rollen som prosjekteier. Dette ble derfor sendt ut som et oppfølgingsspørsmål til prosjekteierne.

2.4.5 Bearbeiding av rådata

Jeg benyttet som sagt ikke båndopptaker under intervjuene så jobben etter intervjuene var å skrive mine notater i stikkordsform ut i fullstendige setninger. For å sikre at ikke noe ble glemt gjorde jeg transkribering av intervjuene samme dag som de ble gjennomført. For å

huske mine observasjoner fra intervjuene skrev jeg også feltnotater (Dalen, 2011) i forbindelse med transkriberingen. Dette kunne være observasjoner som at respondenten brukte lang tid på å svare, at jeg følte at respondenten ikke snakket fritt eller kom i forsvarsposisjon.

Mine respondenter fikk så fort som mulig etter intervjuet tilsendt en utskrevet versjon av intervjuet på mail (mailto: vedlegg 3). I denne mailen ba jeg dem gi meg tilbakemelding på om jeg hadde forstått dem riktig, og om de i etterkant av intervjuet hadde kommet på noe viktig de ønsket å tilføye. Denne fremgangsmetoden er beskrevet i Engwall (2003).

Dataene fra alle intervjuene ble til slutt samlet i et dokument og sortert etter spørsmålene i intervjuguiden.

2.4.6 Presentasjon av intervjudata

Det finnes mange måter å presentere intervjudata på og jeg har valgt å presentere mine data ved hjelp av tematisering (Dalen, 2011). Tematiseringen er gjort med utgangspunkt i intervjuguiden, men respondentenes svar har krevd noen endringer i struktur. Svarene er derfor ikke gjennomgående sortert på samme tema som spørsmålene i intervjuguiden. Å gjøre en slik sortering av dataene er ifølge Dalen (2011) å starte analysen av dataene. Johannesen et al. (2010) kaller en slik inndeling av datamaterialet en kategoribasert inndeling av data.

Diagrammer og tabeller kan også benyttes for å sortere og organisere data, enten alene eller i tillegg til tekst (Johannesen et al., 2010). Dette har jeg valgt å gjøre i starten av hvert emne for å øke leservennligheten. I disse tabellene er svarene delvis kvantifisert selv om dette er en kvalitativ studie. Dette er gjort ved å telle antall ja eller nei svar på henholdsvis prosjekteier eller prosjektleder på enkelte spørsmål. Dette er gjort for å illustrere hvor tyngden i svarene ligger. Ifølge Solberg (1985) er det mye kvantitet i kvalitativ forskning.

I noen av tabellene er svarene satt opp som kontraster (Dalen, 2011 fra Lewis, 1969). Dette er gjort for å synliggjøre at prosjekteiere og prosjektleder har ulike refleksjoner og svarer i noen grad ulikt på spørsmål rundt fakta om prosjektene.

Min empiri er presentert i følgende tema i mitt resultatkapittel:

1. Kartleggingsdata
2. Prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektet
3. Prosjektenes rapportering og kontroll
4. Endringer i prosjektet
5. Prosjekteiers og prosjektleders preferanser
6. Prosjektets suksess

2.5 Analyse av data

Før jeg begynte arbeidet med min analyse startet jeg med å lese meg opp på forskjellige metoder for intervjuanalyse. Jeg oppdaget da at bruk av slike metoder krever en viss erfaring og ble derfor lettet da jeg leste Kvale og Brinkmann (2009, s. 239) som sier at: «Andre intervjuanalyser gjør ikke bruk av bestemte analytiske prosedyrer, men bygger på en generell lesning av intervjuetekstene, kombinert med teoretisk pregede fortolkninger». Og det er denne metoden jeg har valgt å bruke i min analyse.

Det første jeg gjorde når jeg skulle starte på analysen var å spørre meg selv hva jeg egentlig hadde funnet. Hva i empirien min kunne bidra til at jeg kunne svare på min problemstilling? Allerede under intervjuene oppdaget jeg at det var en del forskjeller i svarene til prosjekteier og prosjektleder i samme prosjekt når det gjaldt prosjekteiers rolle og ansvar. Jeg så også at svarene respondentene kom med hadde en slags utvikling i løpet av intervjuet. Jeg bestemte meg derfor tidlig for å lage en analyse av dette og har kalt det første kapitlet i mitt diskusjonskapittel for svarenes kontraster. I den neste delen ser jeg på om det forskjell på prosjekteierrollen i teori og praksis? Videre var det naturlig å lage et eget diskusjonskapittel rundt tema endringer og prosjekteiers ansvar her da jeg hadde en egen del om dette i min intervjuguide. Det fjerde og siste kapitlet i min analysedel diskuterer jeg prinsipal-agent relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder. I alle delene stiller jeg et forskningsspørsmål som skal hjelpe meg med å svare på min problemstilling.

2.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet sier noe om hvorvidt andre forskere ville fått samme resultat som meg om de gjennomførte de samme undersøkelsene (Kvale og Brinkmann, 2009). Spørsmålet om

reliabilitet må derfor vurderes både opp mot gjennomføring av intervjuet, transkribering av resultatene og analysen av dataene.

Innhenting av informasjon fra respondenter er subjektiv informasjon og det er viktig å være oppmerksomme på mulig feilkilde i denne forbindelse. Ifølge Tjora (2012) vil et kvalitativt forskerintervju bære preg av å være subjektivt i flere trinn i intervjuprosessen:

	Design	Datagenerering	Dataanalyse	Tolkning
Dybdeintervju (kvalitativt)	Forskersubjektivt og teoretisk	Intersubjektivt	Forskersubjektivt	Forskersubjektivt

Figur 2. Subjektivitet i intervjuprosessen (Tjora, 2012)

For å sikre reliabiliteten ble respondentene etter transkribering bedt om å gi tilbakemelding på egne svar. Dette var en god måte å kvalitetssikre svarene på, men dataanalysen og tolkningen av svarene vil uansett være min subjektive oppfatning.

Av de syv prosjektene som ble undersøkt hadde fire innleide prosjektledere. I hvilken grad dette kan ha påvirket svarene er uvisst, men jeg ser muligheten for at de kan ha kommet i en slags salgsposisjon for sitt konsulentselskap og det kan ha svekket reliabiliteten til svarene. Når det gjelder prosjektene fra DFØ er det alltid vanskelig å forske på egen arbeidsplass. Å intervju nære kolleger blir kunstig og det ble nok svarene noe preget av.

Jeg ser videre at min rolle som rådgiver i Direktoratet for økonomistyring kan ha påvirket svarene til mine respondenter. Direktoratet er statens ekspertorgan på økonomistyring og selv om vi ikke er et tilsynsorgan kan respondentene ha hatt et ønske om å gi meg et positivt inntrykk av sin prosjekteierstyring. Sannsynligvis er det en større fare for dette i intervjuene av prosjekteierne enn av prosjektlederne da alle prosjekteierne hadde topplederstillinger i sin virksomhet. Dette kan være ytterligere forsterket hos to av virksomhetene som er kunder av DFØ.

Validiteten sier noe om svarene en finner faktisk er svar på de spørsmålene en stiller (Tjora, 2012). Dette er forsøkt ivare tatt gjennom å utforme spørsmål ut fra teorien beskrevet i oppgaven, en systematisk behandling av resultatene og gjennom hele prosessen tenke på oppgavens problemstilling. Innenfor den metoden jeg har valgt ser jeg allikevel muligheten for at mine vurderinger bygger på et snevert utvalg av informasjon, med hensyn til både

mengde og type informasjon. Jeg har prøvd å ta denne begrensningen til følge ved å utvise en viss forsiktighet i min drøfting av dataene.

2.7 Etiske vurderinger

I forbindelse med utskriving av resultat fra intervjuene og analysen har jeg hele tiden jobbet med anonymisering av dataene. Prosjektene er nummeret, men ikke satt i forbindelse med den virksomheten de tilhører. Prosjektene som er undersøkt er heller ikke beskrevet da det ikke har noen stor relevans for oppgaven. Det er ikke brukt korrekte titler på respondentene da de kan settes i forbindelse med virksomhetene. Jeg har heller ikke gjengitt sitater som kan spores til bestemte virksomheter. I den grad uttalelser kan gjenkjennes vil det være prosjekteiere og prosjektledere fra samme prosjekt.

Dataene jeg har samlet inn er kun lagret på min bærbare PC med back-up på en privat harddisk. Det er ingen andre enn jeg som har tilgang til disse dataene. All intervjudata vil bli slettet når oppgaven er slutført.

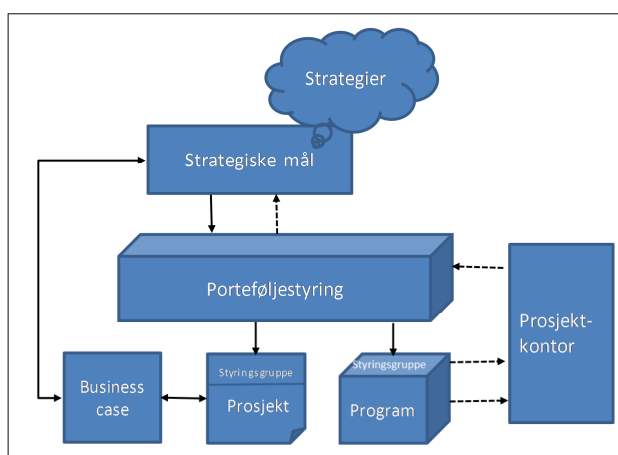
3 Teori og forskning

Teoridelen i denne oppgaven er relativt bred da jeg ønsker å plassere prosjekteierstyringen inn i eierstyringen av virksomheter. Innledende delkapittel presenterer tanken bak prosjekt, deretter kommer en beskrivelse av hva forskerne mener eierstyring av virksomheter og prosjekter er. Videre følger et eget delkapittel med teorier rundt endringstema. Teoriene om prinsipal-agent og begrenset rasjonalitet vil også bli presentert da disse skal benyttes som grunnlag for diskusjon rundt endringsprosessene i prosjektene.

3.1 Tanken bak prosjekt

Det finnes utallige definisjoner på hva et prosjekt er, og de er ganske like. Den mest brukte definisjonen er muligens den Project Management Institute (PMI) bruker. Oversatt til norsk blir definisjonen slik: «Et prosjekt er en tidsbegrenset bestrebelse for å skape et unikt produkt, en unik tjeneste eller et unikt resultat» (PMI, 2004). Definisjonen sier mye om hva et prosjekt er: det er tidsbegrenset, det er unikt, det skal stå for en utvikling og gi et bestemt resultat, men hvorfor blir prosjekter opprettet? De tre viktigste årsakene til at prosjekter blir opprettet er:

- Operasjonelt: Prosjekter opprettes for å gjøre noe som ledelsen ønsker å fokusere på, men som ikke ønskes gjennomført i ordinær drift (Jessen, 2005).
- Taktisk: Prosjekter er midlet som brukes for å gjøre endringer av teknisk eller organisatorisk art (Williams og Samset, 2010).
- Strategisk: Prosjekter opprettes for å bidra til at organisasjoner når sine mål (Müller 2009, Garland 2009).



Figur 3. Forholdet mellom en virksomhets strategi og prosjekt (Müller, 2009)

Tidligere var det vanlig å si at et prosjekt var vellykket hvis det ble gjennomført iht. planlagt tid, kostnad og med riktig kvalitet (kalt prosjektets jerntriangel). Da hadde prosjektet nådd sitt mål og var en prosjektledelsessuksess (Munn og Bjeirmi, 1996). I dag er det mye større oppmerksomhet rundt hva prosjektene skal bidra med av plusseffekter for basisorganisasjonen slik at denne kan nå sine mål (Jugdev og Müller, 2005). Når leveransene fra prosjektet i større eller mindre grad oppfyller prosjektets formål har vi en prosjektproduksuksess (Bassarini, 1996). Summen av prosjektledelsessuksess og prosjektproduksuksess er kalt prosjektsuksess (Andersen, 2005).

Å dele suksessen til prosjektene inn slik som beskrevet over gjør at en kan evaluere et prosjekt og finne ut hva det har lyktes med. F.eks. kan et prosjekt være gjennomført på en utmerket måte, men at leveransene ikke gir den nytten som var beregnet på forhånd. På en annen side kan prosjektet ha store overskridelser både når det gjelder tidsbruk og kostnader, men være en suksess produktmessig. Dette er blitt kalt Sydney Operaparakset som var et fiaskoprosjekt hvis en ser på tidsbruk og kostnader, men som i ettertid viste seg å bli et svært vellykket produkt.

For å sikre at prosjektene skal utvikle noe som gir prosjektsuksess vil det være sentralt at riktig prosjektkonsept er valgt. Valget av konsept vil være nøkkelbeslutningen for hele livssyklusen til et prosjekt da denne vil være den viktigste faktoren for om prosjektet vil bli en suksess eller en fiasko (Williams og Samset, 2010). Konseptfasen er fasen fra en ide til finansiering av et prosjekt er besluttet (Samset, 2009). En virksomhet vil ofte ha flere konsepter å velge mellom, så de bør presenteres generisk slik at de blir enklere å sammenligne for å velge de konseptene som i størst grad bidrar til at virksomheten når sine mål (Williams og Samset, 2010). Ved Norges Teknisk Naturvitenskaplige universitet (NTNU) i Trondheim ble det i 2007 opprettet et eget forskningsprogram, Concept, som har følgende primære mål: «Å utvikle kunnskap og kompetanse om prosjekter i tidligfasen fra den første ideen oppstår til endelig finansiering av gjennomføringen er vedtatt» (www.concept.ntnu.no).

Det er ingen tvil om at det er viktig at virksomhetene velger de prosjektene som best passer deres strategi for å nå sine mål, men selv om de gjør det vil beslutningene som tas i et komplekst prosjektløp ofte være avgjørende for graden av måloppnåelse. Konseptutredning er derfor sammen med eierstyring av prosjekt begge områder det nå forskes mye på innenfor

prosjektledelsesfaget (Williams og Samset, 2010). I de neste delkapitlene vil jeg se nærmere på forskingen som er gjort rundt eierstyring av virksomheter og prosjekter, og sammenhengen mellom disse styringsnivåene.

3.2 Styringsteorier

3.2.1 Corporate Governance

Ordet styring kommer fra det latinske ordet «*gubernare*» som betyr å styre. OECD (2006) definerer styring som noe så enkelt som «...prosessen hvor beslutninger tas og innføres». Opprinnelig var det å styre noe som ble brukt om å styre land eller stater, men i dag brukes ordet styring også om ledelse av organisasjoner og virksomheter. De siste 10-20 årene er slik styring omtalt som «Corporate Governance». Bøhren (2011) mener det ikke finnes noen god norsk oversettelse på dette begrepet, men har valgt å oversette «Corporate Governance» til eierstyring. Han viser imidlertid til at andre har oversatt begrepet til foretaksstyring eller til eierstyring og selskapsstyring. På nettsiden til Regjeringen er «god eierstyring og selskapsledelse» brukt som oversettelse (Regjering.no).

Ifølge Müller (2009) varierer definisjonen på «corporate governance» fra et smalt til et vidt perspektiv. Noen definerer det til kun å handle om relasjonene mellom virksomheten og deres aksjonærer (Stakeholder teori), mens andre definisjoner som OECDs definisjon er mye videre (oversatt av meg):

«God eierstyring og selskapsledelse består av et sett av relasjoner mellom en organisasjons ledelse, styret, aksjonærer og andre interessenter. God eierstyring og selskapsledelse forutsetter en struktur for hvordan organisasjonens mål besluttes, hvordan målene skal oppnås og hvordan dette skal følges opp.»

Denne definisjonen inneholder ifølge Müller (2009) som alle andre teorier om styring et ansvar for:

1. Å definere mål for organisasjonen
2. Å stille til rådighet de midlene som trengs for å nå målene
3. Å kontrollere at målene nås

I tillegg tar definisjonen med seg et vidt spekter av interessenter hvor det tydeliggjøres at det ikke er nok å tjene penger og gjøre aksjonærene fornøyde, men her finnes også et ansvar for de ansatte, arbeidsmiljøet, omgivelsene, miljøet osv. Denne definisjonen av «corporate

governance» vil derfor være relatert til interessent teori (Shareholder theory) som vil bli omtalt i neste delkapittel.

Innenfor «Corporate Governance» er det sentralt at virksomhetene skal være transparente slik at myndighetene og andre kan kontrollere deres forretning. I OECDs 6 prinsipper (1999, rev. 2004 og rev. 2015 pågår) for Corporate Governance er alt dette grundig beskrevet.

3.2.2 Project governance

Styring er ikke noe som kun skjer på styrerommet eller i toppledelsen til en virksomhet.

Eierstyringen av en virksomhet vil påvirke hvordan styringen av avdelinger, seksjoner og prosjekter gjennomføres i virksomheten (Müller, 2009). På det korporative nivået vil styring og ledelse av prosjekter være styrt av toppledelsen (sponsoren, den som eier eller bevilger pengene) på disse tre områdene (ref. kap. 3.2.1 og de tre punktene i definisjon av styring):

1. Mål for prosjektet som er forankret i virksomhetens strategi
2. Virkemidler for hvordan målene skal oppnås:
 - a. En besluttet prosjektmodell for hvordan prosjektene skal gjennomføres og en prioritering mellom prosjektene når det gjelder ressursbruk. Her ligger prinsippene for hvordan prosjektene skal styres.
 - b. Opplæring av prosjektledere til å gjennomføre prosjekter, programmer og porteføljer. I dette ligger ledelsen av prosjektene.
3. Kontrollrutiner som sikrer gjennomføring og tiltak hvis planer må endres.

Ifølge Müller (2009) er det de to sentrale styringsteorier som nevnt tidligere som vil påvirke hvilket fokus en virksomhet har i gjennomføring av et prosjekt:

- Aksjonær teori (Shareholder theory): Hovedmålet for virksomheten er at aksjonærene får maksimalt utbytte av sine aksjer (ROI-return on investment). Det er lite fokus på andre interessenter og porteføljestyling vil være å velge de prosjektene som gir mest avkastning i form av utbytte til aksjonærene. Styret i slike selskaper blir sett på som agenter for aksjonærene og relasjonene mellom dem blir forklart med agentteori. De som støtter dette styresettet mener at det er vanskelig å ivareta mange interessenter og at bunnlinjen er viktig for å overleve.
- Interessent teori (Stakeholder theory): Målet er at virksomheten skal nå sine mål gjennom å balansere de motstridende kravene fra interessentene. Dette vil ikke være i et motsetningsforhold til økonomiske mål (RoA-Return on Assets eller RoS-Return on

Sales), men det at de ansatte trives og omdømme i markedet er viktige elementer i denne teorien. Talsmenn hevder at denne tilnærmingen gir mulighet for koordinering av bedriftens kunnskap og aktiviteter på tvers av selskaper for å oppnå større gevinster.

Virksomheter kan ikke alltid plasseres kun innenfor en av disse styringsteoriene, men en virksomhets styringsfilosofi vil påvirke om det er et aksjonær eller et interessent perspektiv i deres prosjekter. Ved å sette disse to styringsteoriene sammen med hvilket fokus prosjekteier har i gjennomføring av prosjekter har Müller (2009) laget fire styringsparadigmer for prosjekter:

	Aksjonær (shareholder) orientert	Interessent (stakeholder) orientert
Fokus på resultat (retningen vil ha et topp-ned perspektiv) • Styring med mye tillit og autonomi • Prosjektledelse regnes som kjernekompetanse og er en konkurransefaktor • Mer fokus på resultat enn prosess • Prosjektlederne er ansatt	Den fleksible økonom • Høyest mulig avkastning til aksjonærene gjennom optimal prosjektledelse og lave kostnader • Fokus på opplæring av prosjektledere som kjernekompetanse • Råd fra profesjonelle aktører i valg av prosjektmetodikk • Relativt heterogene prosjekter som kundespesifikke software utvikling	Den allsidige artist • Består av å balansere kvalitative og kvantitative krav fra et vidt spekter av interessenter • Prosjektmetodikk tilpasset det enkelte prosjekt • Styr av PMO som mener virksomhetens resultat oppnås gjennom prosjekter
Fokus på arbeidsmetode (representerer et ned-opp perspektiv) • Prosjektledelse er en prosess for å levere resultater • Kontroll- og prosessorientert • Mye planlegging • Klare ansvarslinjer • Prosjektlederne kan være ansatt eller innleid	Den konforme • Maksimere aksjonærutbytte gjennom streng overholdelse av eksisterende metodikk • Prosjektledelse blir sett på som en bi oppgave og ligger gjerne hos teknisk ekspertise • Ofte homogene tekniske utviklingsprosjekt	Den smidige pragmatiker • Balanserer diverse krav fra ulike interessenter gjennom å maksimere deres kollektive fordeler med betimelig utvikling av funksjonalitet eller verdi • Prosjektledelsesmetoder som gir verdi over tid gjennom streng prioritering av brukerens behov • Software utv. og oppdatering for en lukket gruppe

Figur 4. Fire styringsparadigmer for prosjekter (Müller, 2009)

Muller (2009) mener store og komplekse virksomheter kan styre sine prosjekter i forskjellige paradigmer i forskjellige deler av organisasjonen. Videre vil eierstyringen av et prosjekt være

avhengig av prosjektets strategiske viktighet, direktørers preferanser, krav i markedet og kompetansenivå til prosjektleder. Valget av styringsparadigme i en virksomhet vil også avhenge av både antall og kompleksitet på prosjektene.

3.2.3 Teorien om prinsipal-agent i prosjekt

En prinsipal – agent relasjon vil oppstå når en part (prinsipalen) er avhengig av en annen part (agenten) til å gjøre noe på vegne av prinsipalen (Bergen et al. 1992 i Turner og Müller 2004). Prinsipal-agent teorien er brukt til å forklare mange forskjellige relasjoner, men trolig mest til å forklare forholdet mellom en prinsipal og en agent i et arbeidsforhold hvor de har forskjellige mål og forskjellig forhold til risiko (Eisenhardt, 1989). Den prinsipal-agent relasjonen som vil ha fokus i denne oppgaven er den som kan oppstå mellom prosjekteier som prinsipal og prosjektleder som agent.

I prosjekter er den utførende aktøren representert ved prosjektlederen, og prosjektleder leder det operative arbeidet i prosjektet på vegne av prosjekteier (Williams og Samset, 2012). Dette fungerer best når prosjekteier og prosjektleder har et godt samarbeid (Scott 2001), og at prosjektleder har tilstrekkelig med delegert myndighet til å lede prosjektet effektivt (Turner 2003; Scott 2001). Ifølge Müller (2009) vil delegasjon av beslutningsmyndighet kunne forårsake problemer fordi:

- Prinsipalen (PE) og agenten (PL) kan ha motstridende interesser og prøve å maksimere sin individuelle gevinst eller utnytte forholdet til sin fordel (begge partene er nyttemaksimerende).
- Prinsipalen (PE) kan ikke vite hva agenten (PL) gjør til enhver tid, og overvåking vil koste for mye
- Prinsipalen (PE) kan ikke være sikker på at tilgjengelig informasjon er tilstrekkelig for å fatte riktige beslutninger, og sikre dette vil koste for mye

Müller (2009) mener at det er de to problemer kjent som «The adverse selection problem» og «The moral hazard problem» som vil være aktuelle i konteksten av et prosjekt. «The adverse selection problem» handler om at prosjektleder (agenten) har mer informasjon enn prosjekteier (prinsipalen) og at vi kan få en beslutningssituasjon preget av skjevt utvalg. «The moral hazard problem» handler på sin side om at prosjektleder (agenten) vil handle ut fra sine egne interesser. Begge disse problemene handler om utveksling av informasjon og bakgrunnen for beslutninger i prosjektet. Hvor mye informasjon trenger en prosjektleder eller

en prosjekter for å fatte en beslutning? Det er et vanskelig spørsmål å svare på, men både informasjonsinnhenting og beslutninger vil være berørt av begrenset rasjonalitet (Müller, 2009) som vil bli presentert i neste delkapittel.

For å sikre at agenten handler i tråd med hva prinsipalen ønsker vil det ofte nedtegnes ulike former for kontrakter. Jan Ole Similä (2006) mener at en slik kontrakt er en hybrid innenfor kontrakts økonomi fordi den krever en kombinasjon av ulike tilnærminger. Similä (2009) beskriver to problemer som må løses i forbindelse med inngåelse av kontrakt. Det ene er hva han kaller agentproblemet som er at den ene parten har mye mer informasjon enn den andre parten. Det andre problemet er risikofordelingsproblemet hvor en antar at agenten er mindre risikovillig enn prinsipalen. For å løse disse to problemene skisserer teorien to kontrakter: resultatkontrakten og adferdskontrakten. Den sistnevnte kan være en ordinær ansettelseskontrakt med diverse erklæringer. Resultatkontrakten er en kontrakt hvor agentens belønning avhenger av de resultatene som oppnås av prinsipalens mål.

3.2.4 Teorien om begrenset rasjonalitet

Vaagaasar (2006) mener at forskningen på prosjekter og prosjektledelse har blitt mer teoretisk, empirisk og fått et bredere perspektiv enn tidligere. Sammenlignet med tradisjonell forskning innenfor prosjektledelse har det nå blitt et alternativ å relatere prosjekt til organisasjonsteori (Söderlund, 2004). Dette gjelder f.eks. et svært kjent prinsipp fra organisasjonsteorien om begrenset rasjonalitet (Simons, 1972).

Sentralt i beslutningsteorien står ideen om at individer handler rasjonelt (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Fra klassisk beslutningsteori kommer begrepet «economic man», en modell som bygger på at menneske er 100 prosent rasjonelle. Modellen har følgende antakelser (Jacobsen og Thorsvik, 2007):

- 1. Den enkelte beslutningstaker har klare mål.*
- 2. Vedkommende har full informasjon om alle mulige alternative løsninger og om alle konsekvenser av samtlige alternativer.*
- 3. Vedkommende kan rangere alle alternativene fra de mest ønskede til de minst attraktive.*
- 4. Beslutningstakeren vil velge det alternativet som er best for å nå målet.*

Forskning viser at den menneskelige hjernen har begrensede muligheter til å tilegne seg, behandle og lagre informasjon for senere å fatte en beslutning (Simon, 1972). Vi vil derfor stoppe informasjonsinnhenting når vi er fornøye istedenfor å fortsette til vi har hentet inn all tilgjengelig informasjon (Turner og Müller, 2004). I tillegg viser forskningen at vi mennesker ofte vil filtrere, ordne og koble informasjon ut fra våre tidligere erfaringer istedenfor å analysere dem på fritt grunnlag. Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker også fram tidsperspektivet inn i dette med informasjonsinnhenting da det å innhente informasjon i det uendelig vil ta for mye tid og koste for mye penger. I beslutningssituasjonen er også ordbruken viktig da forskning viser at det som er positivt beskrevet ofte blir valgt framfor det som er negativt beskrevet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Når en også legger til at forskningen viser at det er problemer knyttet til mål da de ofte er uklare blir konklusjonen til forskerne at vi mennesker er begrenset rasjonell.

Mennesket som begrenset rasjonell er beskrevet som «Den administrative man» som innebærer følgende (Jacobsen og Thorsvik, 2007):

1. *Man har mål, men disse er ofte ganske uklare og skiftende*
2. *Man vurderer enkelte mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser av disse alternativene.*
3. *Man vurderer alternativer sekvensielt etter hvert som man har kapasitet til å behandle dem.*
4. *Man velger det første tilfredsstillende alternativet som dukker opp.*

Det var Herbert Simon (1966) som først kom med teorien om mennesket som begrenset rasjonell. Teorien handler om forenklinger i beslutningstaking – spesielt med tanke på fortolkning av problemet, vi fester oss ved et spesielt utsnitt av problemet, beskriver utfordringen det er å gjøre beslutninger i vår komplekse verden og kaller det dynamisk kompleksitet. Hvis beslutningen skal tas av en gruppe får du også det de kaller et oppførsels kompleksitet i gruppen. Utfordringer som inkluderes begge dimensjonene er kjent som wiced mess. Prosjekter blir styrt i omgivelser som ofte kan beskrives som wicked mess (Williams og Samset, 2010).

3.3 Prosjekteiers ansvar og rolle

3.3.1 Prosjekteiers ansvar

Hvordan en prosjekteier styrer et prosjekt vil som vist foran være et resultat av hvordan eierstyringen av virksomheten er. Å styre prosjekter er en form for ledelsesstyring hvor fokuset er styring av prosjekter, program og porteføljer istedenfor organisasjonsenheter (Müller, 2009). Interessen for eierstyring av prosjekter er som sagt økende, og i de siste årene er det skrevet mange bøker og artikler om tema (Renz 2007, Müller 2009, Klakegg, Williams og Magnussen 2009, Garland 2009 m.fl.). Eierstyring av prosjekter eller «project governance» på engelsk, er et viktig tema både innenfor privat og offentlig sektor (Samset, Berg og Klakegg 2006). Prosjektstyring er allikevel i varierende grad beskrevet i forskningen om ledelse og prosjektledelse (Bisenthal og Wildens, 2014).

Som tidligere sagt er det forsket mye på prosjektlederrollen og det er laget flere metodikker for hvordan en skal «kjøre prosjekter». De to mest kjente prosjektrammeverkene er trolig Prince2 og PMBOK. Rollen til prosjekteier er beskrevet i begge prosjektrammeverkene og Prince2 (Office of Government Commerce, 2005) definerer prosjekteiers ansvar slik:

«Den som har det endelige ansvaret for prosjektet, med støtte fra Seniorbruker og Seniorleverandør. Prosjekteiers rolle er å sikre at prosjektet gjennom hele perioden er fokusert på å nå målene og levere et produkt som vil oppnå de prognoserte gevinstene. Prosjekteier må sikre at prosjektet gir verdi for pengene, sikre en kostnadsbevisst tilnærming til prosjektet og balansere kravene fra forretningen, brukeren og leverandøren. Gjennom hele prosjektet er Prosjekteier ansvarlig for Business Caset».

PMBOK fra Project management institute (PMI) definerer prosjekteierrollen slik:

«The owner of the project is the person or group who provides the financial resources for its delivery, accepts project milestones and project completion, is accountable for the investment in the project, and receives value from the operation of the facility delivered (Turner, 2000).

Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) har utviklet en felles prosjektmetodikk for offentlig sektor (prosjektveiviseren.no). Metodikken ble i utgangspunktet utviklet for IKT prosjekter, men kan benyttes av alle typer prosjekt. Metodikken er delvis basert på Prince2 med enkelte forenklinger. I denne metodikken er prosjekteier definert som: -den som har beslutningsansvar for prosjektet med støtte fra seniorbruker og seniorleverandør (som i

Prince2). Prosjekteier leder prosjektstyret og er ansvarlig for at prosjektets mål blir nådd. Prosjekteier har ansvar for at prosjektet gevinster blir realisert hvis han ikke har oppnevnt en egen rolle som gevinstansvarlig i prosjektet.

Garland (2009) definerer eierstyring av prosjekter som rammeverket for hvordan prosjektbeslutninger tas. Han mener at effektive og riktige beslutninger av prosjekteier er en av de kritiske suksessfaktorene for at et prosjekt skal kunne levere riktige resultat. Ifølge Garland (2009) er den tildelte rollen som prosjekteier den som på vegne av basisorganisasjonen har ansvaret for at prosjektet får de ressursene som trengs, og at prosjektet skaper de ønskede leveransene og leverer disse til basisorganisasjonen (Garland, 2009). God eierstyring av prosjekter i alle prosjektets faser er nødvendig for å sikre at prosjektene oppnår det de er opprettet for å løse (Garland, 2009). Garland (2009) har i sin bok «Project Governance, a practical guide to effective project decision making» kommet fram til en del prinsipper for god eierstyring av prosjekter. Bak alle prinsippene ligger spørsmålet om hvem som har ansvaret for prosjektets suksess og at delt ansvar vil alltid gjøre at ansvaret blir uklart.

- Prinsipp 1: Sikre at ansvaret for prosjektets suksess er plassert på en person. Denne personen må ha myndighet til å fatte de nødvendige beslutninger for prosjektets suksess, og ha riktig plassering i organisasjonen.
- Prinsipp 2: Prosjekteier bør være den som eier servicen prosjektproduktet skal gi istedenfor selve produktet prosjektet skal utvikle (vil være avhengig av kontekst da det for store byggeprosjekter vil være basert på agenturer).
- Prinsipp 3: Sikre at styring av interessenter og prosjektbeslutninger gjøres separat.
- Prinsipp 4: Sikre at styring av prosjekt ikke blir overført til basisorganisasjonen.

Müller (2009) mener derimot at styringsgruppen er den viktigste institusjonen i styringen av prosjektet. Styringsgruppen er ansvarlig for prosjektets suksess og eier prosjektets mål. Medlemmene i styringsgruppen er beslutningstakere og det er viktig at de har myndighet til å være det. De må kunne ha autoritet til både å akseptere og avslå foreslåtte endringer fra prosjektet. Styringsgruppen ivaretar også forbindelsen mellom prosjektet og basisorganisasjonen. Müller (2009) mener at styring forutsetter et rammeverk for etisk beslutningstaking og lederhandlinger i en organisasjon som er basert på transparente, ansvarlige og definerte roller. Et slikt rammeverk vil gi rammene for lederne gjennom å definere hvordan de skal nå målene på en ansvarlig måte. Styring krever også et klart skille

mellom eierskap og kontroll av måloppnåelse. Uten styring vil en organisasjon kunne få konflikter og uenighet rundt målene, prosessene og ressursene (Müller, 2009).

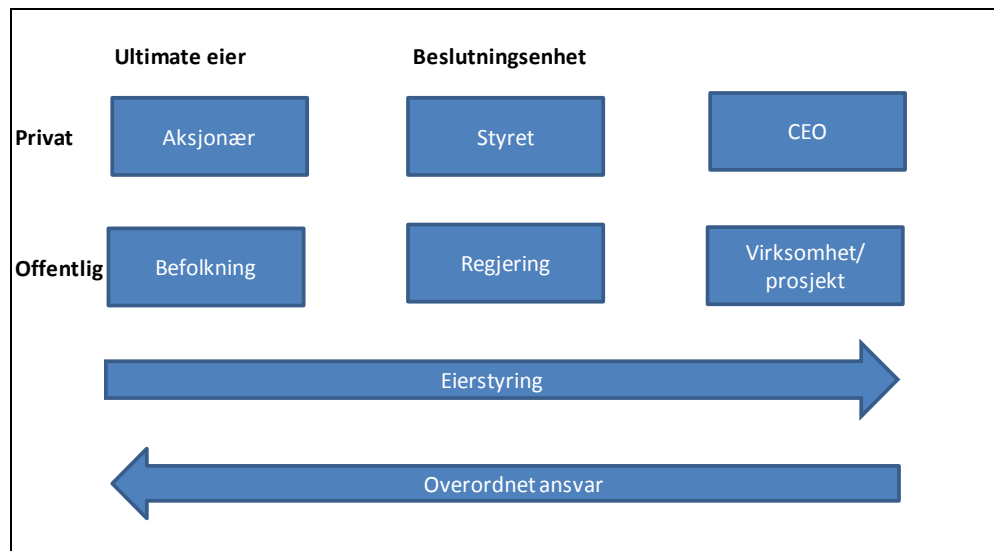
Prosjektmetodene og forskerne er ikke helt enig om ansvaret til prosjekteier, Williams og Samset (2012) mener ikke det finnes en beste praksis for eierstyring av prosjekter. De mener derfor vi må identifisere noen underliggende antagelser for hva som gir beste praksis i prosjekteierskap. Williams og Samset kommer med tre prinsipper for å si noe om hva modellene om prosjekteierskap handler om:

1. Prosjektets livssyklus: Et prosjekt følger sekvensielle steg fra tidligfasen for valg av konsept, og videre til planlegging, gjennomføring, implementering og avslutning. Ifølge Turner (2007) er et prosjekts livssyklus selve naturen til et prosjekt. Ser en på styringen av prosjektet er dette sentralt da det gir klart definerte trinn som gir naturlige beslutningspunkter (William og Samset, 2012). Videre er det et poeng her at prosjekter skal nå spesielle mål som er besluttet på forhånd. Når prosjektet er igangsatt styres det fra toppen mot mål som i utgangspunktet ikke kan endres.
2. Principal/agentteori og interessent representasjon: Prosjekteier må følge opp at prosjektleder jobber for å levere avtalt produkt som vil tilfredsstille interessentene til prosjektet. Under dette punktet ligger også viktigheten av å følge opp at interessentene jobber kollektivt og ikke endrer avtalt målsetting.
3. Delegasjon, eskalering og autoritet: Beslutninger kan fattes på bakgrunn av forhåndsdefinerte grenser for autoritet, delegert myndighet, eskaleringsveier og et klart ansvar på en person.

Ahola, Ruuska, Artto og Kujala (2013) mener heller ikke at det ikke finnes en universell definisjon av prosjekteierskap som kan brukes på alle prosjekter. De gjennomførte i 2013 en litteraturstudie for å studere hvordan prosjekteierskap er definert av forskjellige forskere, og hvilke styringsteorier fra den tradisjonelle organisasjonslitteraturen som er opprinnelsen for teoriene om prosjekteierskap. De fant blant annet at definisjonen av hva prosjekteierskap er varierer fra veldig smalt til et svært vidt perspektiv. Terminologien som er brukt for å definere og beskrive de sentrale konseptene for prosjekteierskap er så forskjellige at de mener vi mangler en universal forståelse og definisjon på hva prosjekteierskap faktisk er. De mener videre at det som er skrevet om prosekteierskap kan deles i to retninger. I den ene retningen beskrives prosjekteierskap som noe eksternt sett ut fra det enkelte prosjekt. I denne retningen vil det eksistere en prinsipal/agent (teori beskrevet i kap. 3.3.3) relasjon mellom

basisorganisasjonen og prosjektet. Basisorganisasjonen i denne retningen er nøye med å sikre at prosjektene slutter opp om deres strategi og at det er innført standardiserte rapporteringsrutiner, roller og vedtatte prioriteringer for hvordan ressursene skal brukes. I den andre retningen beskrives prosjekteierskap som noe internt i det enkelte prosjekt. I denne retningen er det fokus på den økonomiske transaksjonen mellom forskjellige uavhengige firma, prosjektet er en aktør med egne mål og det er fokus på hva prosjektet skal oppnå for å tilfredsstille de forskjellige interessentene. Prosjekteierskap handler her om deling av ansvar og kontroll, og eksterne kvalitetskontroller blir gjerne satt inn for å sikre måloppnåelsen. Ved gjennomgang av kildene som var brukt av innenfor prosjekteierskap fant Ahola et al. (2013) ut at det var svært lite overlapp mellom de to forskjellige retningene.

Dette delkapitlet har vist at forskerne ikke er enige om en definisjon på prosjekteier og hvilket ansvar som ligger denne rollen. Det er mulig at årsaken til dette skyldes at rollen som prosjekteier benyttes på forskjell måte avhengig av prosjektenes kontekst. Ifølge Olsson et al. (2008) er prosjekteier en type interessent av prosjektet, og at i store offentlige prosjekter vil rollen gjerne være delt mellom den som har ansvaret for prosjektets ressursbruk, og den som har ansvaret for å ta imot resultatet og realisere gevinstene. Jo høyere stilling en prosjekteier har i en virksomhet jo mer naturlig er det at vedkommende har ansvar for både bruk av ressurser (prosjektorganisasjonen) og gevinster (brukerorganisasjonen). En utpekt prosjekteier ansatt i en posisjon langt fra virksomhetens beslutninger om strategier og porteføljer vil ikke kunne ha like stort ansvar for prosjekts gevinster. Olsson et al. (2008) mener at i slike tilfeller er prosjekteier på en måte blitt «laget». Disse personene har egentlig ikke det fulle ansvaret for både kostnadene og gevinstene, men de får det gjennom en rolle. Det som gjerne skjer da er at styringen av prosjektet blir delegert, mens ansvaret for kostnader og gevinster flyter tilbake til de som har delegert oppgaven (Olsson et al., 2008). I slike tilfeller kan prosjekteierrollen bli vanskelig å fylle og det kan gi problemer med prosjekteierskapet som vist i mitt kapittel 3.3.3.



Figur 6. Eierstyring og ansvar (Olsson et al., 2008)

3.3.2 Prosjekteiers rolle og oppgaver

Forrige delkapittel brukte jeg på å vise hva forskjellige forskere mener er prosjekteiers ansvar.

I dette delkapitlet vil jeg se på hva forskerne mener hva rollen/oppgavene til prosjekteier er.

Garland (2009) har laget en detaljert beskrivelse av prosjekteiers rolle i sin bok «Project governance». I sin rollebeskrivelse har han laget en lang liste over overordnede ansvarsområder og følgende liste over spesifikke oppgaver:

- Velge deltakere til og lede styringsgruppen
- Sørge for enighet om alle de overordnede planer og avvik fra disse
- Beslutte Business caset og anbefale det til den som skal være sponsor
- Beslutte store prosjektleveranser
- Være bindeledd mellom prosjektet mot basisorganisasjonen og interessenter
- Løse konflikter eskalert fra prosjektgruppen, kunder eller leverandører, eller løfte dem til sponsor (øverste ledelse)
- Løse konflikter mellom prosjektmedlemmer, sluttbrukere og leverandører, eller løfte saken til sponsor (øverste leder)
- Godkjenne prosjektets toleranser for tid, kvalitet og kostnader
- Gi strategiske råd til prosjektet
- Adressere risikoene forbundet med prosjektet
- Sikre at prosjektets kvalitetsnormer er forenlig med basisorganisasjonens normer
- Gi råd og støtte til prosjektleder

- Avslutte prosjektet
- Godkjenne prosjektrapport

Klakegg (2013) mener at prosjekteierstyringen skal ivaretas gjennom et sett med roller som er definert av virksomheten. Han mener disse rollene er styringsgruppe (i situasjoner med flere eiere), prosjektstyre (for prosjekter innen egen virksomhet), referansegrupper og utpeking av prosjektansvarlige. Han mener innholdet i disse rollene er:

- Myndighet til å starte og avslutte et prosjekt
- Myndighet til å disponere/tildele virksomhetens ressurser til prosjekter
- Ansvar for ledelsens styring og kontroll i hele prosjektets levetid
- Ansvar for at prosjektet leverer resultat som forutsatt samt at effekten forblir levedyktig
- Ansvar for å realisere gevinstene ved å etablere og følge opp virksomhetenes planer
- Ansvar for at virksomheten samler og gjør seg nytte av læring fra prosjektene for kontinuerlig forbedring

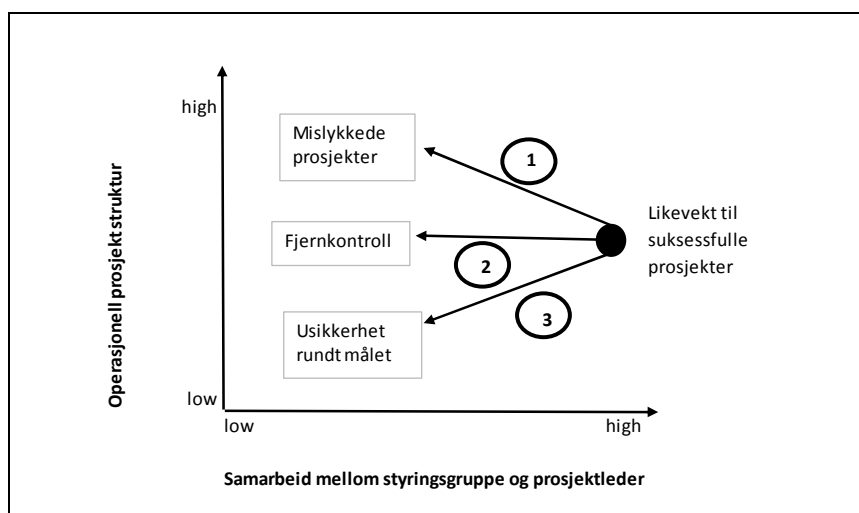
Müller (2009) mener som sagt at det er styringsgruppen har styringsansvaret for et prosjekt. Han mener oppgaver som å sette prosjekts mål, tildele ressurser, velge prosjektleder, redusere risiko, samarbeid med basisorganisasjonen, kontrollaktiviteter og arrangering av styringsgruppemøter er naturlige oppgaver for prosjekteier. Hvordan styringsgruppen løser sine oppgaver vil ifølge Müller være avhengig av virksomhetens styringsfilosofi og hvordan de ønsker å kjøre sine prosjekter (ref. Müllers 4 styrings paradigmer).

3.3.3 Hvorfor feiler prosjekteierskap?

At prosjekteierrollen er viktig for gjennomføring av prosjekter er det liten tvil om, men hvor mye styring er egentlig nok? Müller gjennomførte i 2003 en studie hvor han undersøkte styringen av 200 prosjekter fra forskjellige deler av verden. Gjennom denne undersøkelsen utviklet han en modell med to dimensjoner for å finne sammenhengen mellom grad av struktur i prosjektet og grad av samarbeidet mellom styringsgruppen og prosjektleder i forhold til prosjektsuksess. Dimensjonen samarbeid mellom styringsgruppe og prosjektleder besto av hvor klare prosjektmålene var og relasjonen mellom partene. Relasjonen mellom dem vil påvirke den enkeltes fleksibilitet og solidaritet, og ikke minst hvor villig partene er til å dele informasjon. Den andre dimensjonen er hvor høy grad av struktur styringsgruppen

pålegger prosjektleder å følge. Dette handler om grad av formaliteter og rapportering, og hvor stengt et prosjektrammeverk skal følges.

Konklusjonen i undersøkelsen var at det er de de prosjektene som har godt samarbeid mellom prosjektleder og styringsgruppen, og har en medium struktur som lykkes best. Her var partene enige om høy fleksibilitet og ønsket et samarbeid om resultatet, samt at en medium struktur ga prosjektleder mulighet til å lede prosjektet innenfor rammen av delegert myndighet. Dette punktet er vist som likevekten til suksessfulle prosjekter i figuren under.



Figur 7. Styringslikevekt i prosjekt er og avvik fra denne (Müller, 2003)

Modellen over viser også 3 forskjellige scenarier for hvordan prosjektene kan bevege seg i feil retning langs de to dimensjonene. Det første scenarioet viser hvordan et prosjekt som får utfordringer vil øke graden av struktur og rapportering da tillitten til prosjektleders kompetanse er redusert. Prosjektet mister sin fleksibilitet og prosjektleder vil oppleve kvelende rapporteringskrav. Scenario to viser en negativ utvikling i samarbeidet mellom styringsgruppe og prosjektleder som sitter langt fra hverandre hvis de kun har formell rapportering. Dette kan bli så minimalt med kommunikasjon av målet kan bli uklart og samarbeidet nesten borte. Det tredje scenarioet viser hva som kan skje hvis kommunikasjonen mellom styringsgruppen og prosjektleder kun er av det uformelle slaget. Dette vil gjøre det vanskelig for styringsgruppe å styre prosjektet og stole på at prosjektleder gjør de riktige valgene. Prosjektleder vet ikke hva styringsgruppen ønsker og målet kan bli uklart.

Alle disse scenarioene kommer av ubalanse i informasjonsutvekslingen mellom partene (Müller, 2009). Gjennom et prosjektløp vil partene ha forskjellig informasjon om prosjektet

og utveksling av denne informasjon sentral for å unngå konflikter. Dette er relatert til Prinsipal- agentteorien beskrevet i kap. 3.2.3.

OGC (2005) som ble en part av Efficiency and Reform Group (ERG) i 2010, har utviklet en liste med de 8 vanligste årsakene til at prosjekter mislykkes. Listen ble laget ut fra en undersøkelse av 1000 offentlig prosjekter i England med høy risiko fra 2000 til 2008. Den viser til utfordringer som mangel på senior ledelse, både innenfor eierskap og prosjektledelse, og mangel på god samhandling med interessenter. Begge utfordringene dreier seg mye om prosjekteierskap. Undersøkelsen viste at i IKT prosjekter er feil i beslutningstakingen en av de fire viktigste årsakene til at prosjektene feiler.

Ross Garland (2009) identifisert 4 områder som kan gi problemer innenfor prosjekteierskap:

- Uenighet om formålet med prosjekteierskapet: Prosjekteiers rolle er å sikre riktige og effektive beslutninger for prosjektet. For å gjøre denne jobben er det forutsetning at prosjektleder rapporterer og gir informasjon om prosjektet til prosjekteier. Prosjekteier vil så sikre god forankring hos sentrale interessenter av prosjektet da disse ofte blir involvert i beslutningsprosessene. Problemer oppstår hvis interessentene begynner å styre prosjektet istedenfor å bidra mot prosjekteier. Videre vil det være utfordrende hvis rapporteringen ikke støtter beslutningsprosessene i prosjektet. Resultatet kan da bli at beslutningsprosessene blir overført til linjen og hele poenget med å opprette et prosjekt for å løse en spesiell oppgave blir borte.
- Risikoaversjon hos prosjekteier: Vanskelige beslutninger søkes tatt med støtte/konsensus fra alle interessenter. Dette tar lang tid, beslutningsunderlaget kan bli formidlet og tolket forskjellig slik at kvaliteten på beslutningen ikke blir god og konsensusbygging kan gjøre ansvaret utydelig. I ytterste konsekvens er risikoaversjonen så høy at en prosjekteier unngår å ta beslutninger.
- Prosjektstyre har ikke en sammensetning som gjør at den blir beslutningsdyktig. Den kan være for stor, bestå av for mange motstridende interessenter eller mangle den autoriteten den trenger for å fatte beslutninger for prosjektet.
- De mest sentrale interessentene er ikke involvert av prosjekteier i viktige beslutninger i prosjektet. Dette siste punktet er også et sentralt tema i Engwalls (2003) artikkel «No project is an island».

Disse problemene er ikke bare et resultat av at prosjekteierskapet ikke løses på en hensiktsmessig måte, men kan også skyldes dyktighet, kompetanse og personlighet hos de personene som er involvert og de politiske omgivelsene prosjektet opererer i (Garland, 2009).

Erling S. Andersen gjennomførte i 2010 en omfattende studie i norske virksomheter for å belyse rollen som prosjekteier. Konklusjonen i denne undersøkelsen er at utøvelsen av prosjekteierskap ikke lever opp til deres perspektiv om at prosjekteieren skal ha en aktiv rolle som den ansvarlig for etableringen av prosjektet, og sørge for at prosjektets leveranser gir merverdi for basisorganisasjonen. Andersen mener lærdommen bør være at prosjekteierne bør få opplæring slik at de forstår sin posisjon, rolle og ansvar.

Klakegg (2013) mener at uten god eierstyring kan ikke prosjekter lykkes. Mangel på kontinuitet eller kompetanse, feil sammensetning av styringsgruppe eller prosjektstyre, dårlig definerte prosjekteierroller eller mangel på tid til å utøve prosjekteierrollen er typiske ting som gjøre at prosjekteier ikke lykkes i sin rolle.

3.3.4 Prosjekteierskap i offentlig sektor

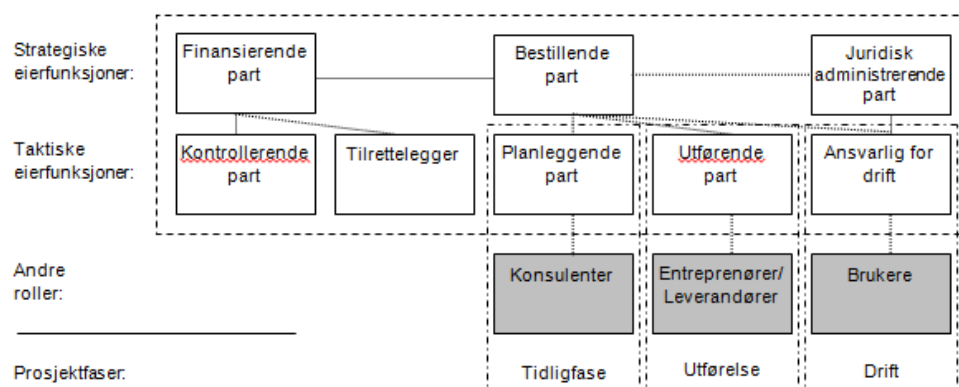
Prosjekteier er gjerne utpekt av prosjektets finansielle eier eller virksomhetsleder (Andersen, 2012). I private eierinvesteringer skjer dette under andre forutsetninger og rammebetingelser enn hva som er tilfelle for store statlige prosjekter. Dette gjør at den teorien og logikken som er etablert rundt eierskap i privat sektor ikke nødvendigvis er direkte overførbart til statlige prosjekter. Begrepet prosjekteier er allikevel viktig og nyttig for både private og statlige prosjekter, men bruken av prosjekteierbegrepet må tilpasses den kontekst som de ulike prosjektene befinner seg i (Andersen, 2012).

I min analyse inngår kun prosjekter i statlig regi (et kommunalt) og jeg viser til Klakegg og Olssons (2009) artikkel om hvem som eier et statlig prosjekt. Her deler de eierfunksjonen opp i strategiske- og taktiske eierfunksjoner. Den strategiske eierfunksjonen er delt inn i den finansielle part som alltid er Stortinget, den bestillende part som er regjeringen (ofte delegert til fagdepartement eller underliggende enheter ved små prosjekter), og den juridiske/administrerende part som bestemmer hvordan statens eiendeler skal disponeres.

De taktiske eierfunksjonene består av den kontrollerende part hvor den viktigste er Riksrevisjonen og den tilretteleggende som gjør investeringen mulig ved å legge det økonomiske siden praktisk til rette. Her er Finansdepartementet sentralt og for en del statlige enheter også Direktoratet for økonomistyring som leverandør av økonomitjenester til statlig

sektor. De taktiske eierfunksjonene består i tillegg av den planleggende, utførende og den som er ansvarlig for driften av det et prosjekt har levert. Av de fem taktiske eierfunksjonene er det bare de siste tre som vil være direkte berørt av et prosjekt. Klakegg og Olsson (2009) konstaterer at både en planleggende part og den som er ansvarlig for drift er så avgjørende for et prosjekts suksess at de ser på dette som en del av prosjekteierrollen.

Modellen for offentlig prosjekteierskap under viser at det er svært mange aspekter i et stort offentlig prosjekt. Eierfunksjoner er vist i hvite bokser. Koblingene som er vist med prikket linje må ikke forveksles med de formelle rapporteringslinjene.



Figur 8. Modell for offentlig prosjekteierskap i investeringsprosjekt (Klakegg og Olsson, 2009)

Klakegg og Olsson (2009) konkluderer med at hvem som er prosjekteier i et statlig prosjekt avhenger av i hvilken sammenheng spørsmålet stilles.

3.4 Endringer i prosjekter

Å styre et prosjekt vil i praksis være endringsledelse da de fleste prosjekter opplever endringer (Lereim, 2013). Endringer i prosjekter er vanlig og de kan ha enten negative eller positive effekter (Ibbs, Wong og Kwak, 2001; Lereim 2013). Alt som legges til, tas ut eller annen revisjon av mål og formål er endringer. Endringene kan være endringer i prosjektproduktet eller måten prosjektet skal gjennomføres på (Rolstadås, Olsson, Johansen og Langlo (2014). Dette gjelder uansett om de øker eller reduseres kostnadsrammen eller tidsløpet (Ibbs et al., 2001).

En kan ikke snakke om hverken beslutninger, endringer eller styring av prosjekter før en har en plan. Ifølge Jessen (2005) er planlegging og styring av et prosjekt to sider av samme sak: «Vi planlegger for å styre bedre og vi styrer best etter en plan» (Jessen, 2005, s. 175). God planlegging har vært svært sentralt i den tradisjonelle prosjektledelseslitteraturen. Detaljerte

nettverksteknikker som CPM (Critical Path Method) og PERT (Program Evaluation and Review Technique) brukes f.eks. for å samordne forskjellige typer ressurser i planleggingsfasen. Disse og andre planleggingsteknikker er tidkrevende øvelser, men detaljerte planer har vært sett på som en viktig faktor for prosjektets suksess (Dvir og Lechler, 2003). Denne tankegangen ble imidlertid utfordret allerede i 1994 da boken «The Rise and Fall of Strategic Planning» (Mintzberg, 1994) kom, og også forskere innenfor prosjektleidelse har stilt spørsmålsteget ved den omfattende formelle planleggingen før oppstarten av prosjekter (Andersen 1996; Dvir og Lechler, 2003). Andersen mener det er et paradoks at vi planlegger mest når vi vet minst (egne notater fra BI 2008). Det er med andre ord mye usikkerhet i oppstarten av et prosjekt, og ifølge Galbraith (1973) er denne usikkerheten noe så enkelt som forskjellen på det vi vet og ikke vet.

Planleggingsmetoder hvor det ene følger det andre, kalt Fossefallsmetoder (Jessen 2005), brukes sjelden i rendyrket form i prosjekter i dag da smidige metoder har fått stor interesse (Cui og Olsson, 2008). Dette har gjerne vært knyttet til gjennomføringsfasen av et prosjekt, men en smidig gjennomføringsstrategi vil prege alle fasene i et prosjekt. I en smidig tilnærming til planlegging vil man ha mye mer overordnede planer i starten, og så arbeider prosjektet fortløpende med prioritering og planlegging ut fra det som vurderes som mest formålstjenlig ut fra ny læring eller endring i omgivelsene (Finne, 2014). Med en smidig gjennomføringsstrategi vil det ikke bli nødvendig med mange endringer i gjennomføringsfasen. Et eksempel på en smidig gjennomføringsstrategi er å operere med hva Cui og Olsson (2008) har kalt reduksjonslister. En slik smidig metode er å se på hvilke deler av prosjektet som kan reduseres uten at det går ut kvaliteten på resultatet hvis totalkostnadene blir høyere enn planlagt.

Ifølge Olsson (2005) kan fleksibilitet i prosjekter være utfordrende fordi kostnadene og risikoene for fleksibiliteten ofte ikke blir rettferdig fordelt mellom partene. Fleksibilitet kan også gi negative effekter med mange endringer, økte kostnader, omkamper og beslutningsvegring. Motsatt kan det føre til at nye muligheter blir utnyttet og at resultatet blir et bedre produkt. Her er det et poeng å tenke over at usikkerhetsstyring i prosjekter har tradisjonelt handlet om risiko (Olsson, 2005), men at usikkerhet også kan være muligheter. Prosjektrammeverket Prince2 deler usikkerhet i risiko og mulighet hvor sistnevnte defineres slik: «Mulighet brukes for å beskrive en usikker hendelse som kan ha en positiv konsekvens for målene». I 2006 gjennomførte Olsson (2005) en undersøkelse som viser at de forskjellige

aktørene i et prosjekt har forskjellig syn på fleksibilitet i løpet av prosjektets faser.

Undersøkelsen gjaldt ekstern fleksibilitet relatert til egenskaper ved prosjektets leveranse, det vil si hva prosjektet skal levere.

	Idefase	Utviklingsfase	Gjennomføring
Eier	+	+	+
Brukere	+/-	+	+
Prosjektledelse	+	+/-	-
Entreprenør	N/A	-	-

Figur 9. Ulike interessenters innstilling til ekstern fleksibilitet (Olsson, 2005).

Undersøkelsen viste at det kun var prosjekteier som var positiv til smidighet i både ide, utviklings og gjennomføringsfasen.

3.4.1 Endringsbehovenes årsaker

Endringsbehov kan oppstå som en del av utviklingsløpet i et prosjekt eller som endrede forutsetninger fra utsiden av prosjektet. Endringsforespørsler kan komme fra interessenter, kunder, nye og bedre ideer fra prosjektteamet, basisorganisasjonen eller andre interessenter (Lereim, 2013). Endringer kan føre til endringer i planer og/eller endre selve formålet med prosjektet. Alle endringene vil på en eller annen måte påvirke kostnader, tidsbruk og resultat. Alle disse endringene kan være svært legitime eller mindre legitime (Rolstadås et al., 2014). De legitime årsakene er endrede forutsetninger eller at det oppstår ny viten i prosjektløpet. De mindre legitime årsakene er at det er gjort for dårlig forarbeider i oppstarten av prosjektet. Love og Sohal (2003) gjorde en undersøkelse basert på to Australske byggeprosjekt hvor de fant ut at hovedgrunnene for endringer i prosjektgjennomføringen var endringer initiert av klienter og sluttbrukere, men også feil og forglemmelser i kontrakter. Dvir og Lechler (2004) mener endringer kan komme fra mange hold f.eks. kunder, gjennom nye og bedre ideer fra prosjektgruppen eller som et pålegg fra ledelsen i basisorganisasjonen.

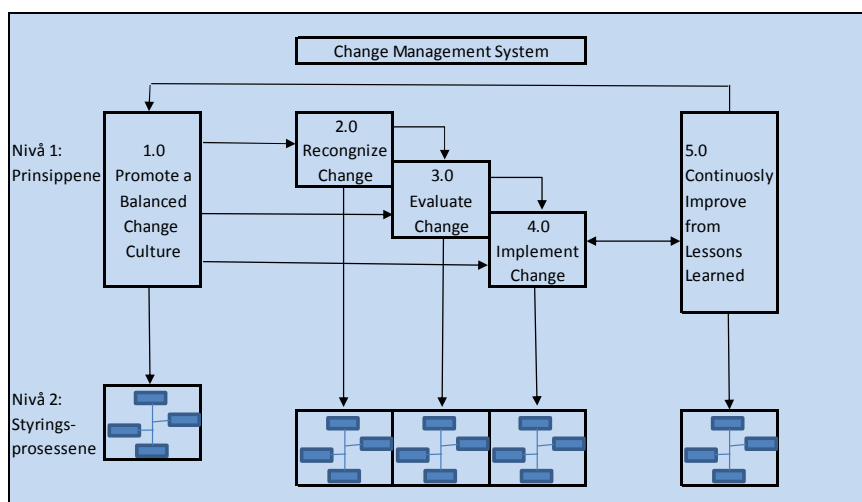
3.4.2 Analyse og beslutning av endringer

Endringer er så vanlig at det er kritisk at prosjektleder er forberedt på endringer og vet hvordan de skal håndteres. Jo tidligere endringsbehov eller forslag blir behandlet jo mindre sannsynlig er det at det blir konflikter i og rundt prosjektet. Ved å se på endringene tidlig kan problemer raskt ryddes bord og eventuelle fordelaktige endringer kan inkluderes i planene (Kartam, 1996). God kommunikasjon vil være viktig for læring av fra tidligere endringsprosesser (Pinto og Kharbanda, 1995).

The Construction Industry Institute (CII) gjennomførte i 1994 en undersøkelse på de kvantitative virkningene av endringer i designfasen og konstruksjonsfasen i byggeprosjekter (Ibbs, 1997). Deres hypotese var at endringer sent i prosjektet er mer forstyrrende for arbeiderne enn tidlige endringer. Undersøkelsen viste at de fleste prosjektene hadde endringer og de konkluderer med at prosjektledere må være forberedt på hvordan endringer skal håndteres. Videre viste undersøkelsen at endringer påvirker prosjektets effektivitet, og jo større endringene er jo mer faller produktiviteten. Naturlig nok viste undersøkelsen at endringens kostnader økte prosjektets kostnader tilsvarende. Deres hypotese om at endringsbehov burde komme så tidlig som mulig i prosjektforløpet ble bekreftet av undersøkelsen. Selv om dette er en undersøkelse som er gjort i bygningsbransjen mener forskerne at denne undersøkelsen også er relevant for andre typer prosjekter og bransjer.

I forbindelse med undersøkelsen beskrevet over opprettet CII et team med forskere for å utvikle en modell for å håndtere prosjektendringer (Ibbs et al., 2001). Dette «Change management system» (CMS) ble laget for unngå eller minimere forsinkelser, økte kostnader, klager eller kostbare tvister i forbindelse med endringer i prosjekt. CII's hypotese var at innføring av denne modellen kunne gi besparelser på de totale kostnadene og tidsbruken i forbindelse med prosjekter. Meningen med alle slike endringsmodeller er å kunne forutse, gjenkjenne, evaluere, beslutte, dokumentere og lære fra endringsprosesser slik at prosjektene blir enklere å gjennomføre. Modellen er så generisk at den kan benyttes i alle typer prosjekter (Ibbs et al., 2001).

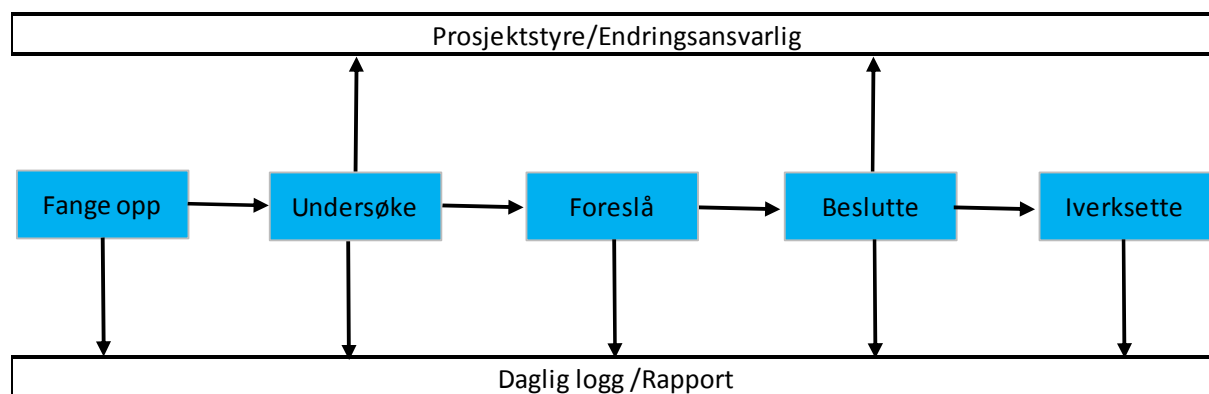
Modellen har 5 prinsipper som er avhengig av hverandre for å maksimere nytten av den:



Figur 10. Change management system (CMS) Ibbs, Wong og Kwak (2001).

Best nytte av en slik modell fås hvis den benyttes på flere like prosjekt og fungerer som læring. Dette understreker viktigheten av god kommunikasjon og et system for dokumentasjon (Ibbs et al., 2001).

Prosjektrammeverket PRINE2 har et eget tema for endring (endring er et av syv tema som prosjektleder må håndtere i rammeverket). I endringstema er det sentralt at endringer identifiseres, vurderes og kontrolleres slik at endringene ikke får negative konsekvenser for Business caset. PRINE2s håndtering av endringer er detaljert beskrevet med metode, roller og ansvar. Det er i utgangspunktet Prosjektstyrets ansvar å godkjenne eller forkaste endringsforslag, men i et prosjekt hvor en ser for seg at en vil få mange endringer kan Prosjektstyre delegerer noen avgjørelser til Endringsansvarlig. Deleget myndighet vil da avgjøre hva som kan endres uten Prosjektstyrets godkjenning. For å gjøre slike vurderinger enklere kan det i prosjektets konfigurasjonsstrategi defineres en alvorlighetsskala som avgjør hvem endringsanmodningen skal håndteres av. PRINCE2 har utviklet følgende prosedyre til å håndtere endringsanmodninger:



Figur 11. Prosedyre for endringsanmodninger (Prince2)

Fange opp: Prosjektleder må vurdere endringsanmodningens alvorlighetsgrad (kalles emne i metodikken) for å avgjøre om den kan tas i prosjektet eller om den må løftes til Prosjektstyre.

Undersøke: Prosjektleder må vurdere om det skal gjøre en konsekvensanalyse og sørge for at alle sider av saken blir belyst. Ved behov ber prosjektleder om råd hos Prosjektstyre for vurdering av alvorlighet og prioritet for løsningen.

Foreslå: Når man har en full forståelse av konsekvensene av endringsanmodningen må alternative reaksjonsmuligheter vurderes og foreslå en måte å behandle den på.

Beslutte: Prosjektleder håndterer saken eller eskalerer til Prosjektstyre for beslutning. Vil være avhengig av delegert myndighet.

Iverksette: Prosjektleder gjør tiltak eller oppretter en unntaksplan. En unntaksplan må lages når endringene er av en art som krever at Prosjektstyre beslutter. I begge tilfeller er det viktig at alle interessentene blir informert.

3.5 Oppsummering av teori kapitlet

Jeg vil i dette delkapitlet gjøre en oppsummering av teorien som er beskrevet i denne oppgaven. En slik oppsummering gjøres for å finne «beste praksis» gjennom å finne ut hva forskerne er enige om, og for å flette teoriene sammen slik at de skal bli enklere å benytte i min analyse.

3.5.1 Prosjekteiers rolle og ansvar

Jeg startet mitt teorikapittel med å definere et prosjekt som «..... en tidsbegrenset bestrebelse for å skape et unikt produkt, en unik tjeneste eller et unikt resultat» (PMI, 2004), og hvordan prosjektarbeidsformen brukes av virksomhetene for å nå sine strategiske mål (Garland, 2009). Hvis virksomhetene skal lykkes med utvikling via prosjekter er det sentralt at de riktige prosjektene blir valgt, og at planlagte gevinster kan hentes ut i etterkant (Williams og Samset, 2010). Dette krever at prosjektene blir styrt av prosjekteiere som forstår sin rolle og sitt ansvar (Garland, 2009).

En virksomhets måte å eierstyre prosjekter på vil komme fra virksomhetens overordnede eierstyring og ledelse (Müller, 2009). En virksomhets styringsfilosofi kan være preget av et aksjonær eller et interessant perspektiv. Ut fra hvilke perspektiv virksomhetene har vil de sette seg strategiske mål og benytte prosjekter som taktisk metode for å nå disse målene. Müller (2009) har utviklet fire forskjellige styringsparadigmer for prosjekter som kommer fram ved å sette sammen en virksomhets styringsfilosofi og om prosjekteiers fokus er på enten resultat eller arbeidsmåte.

Som mitt teorikapittel viser finnes det ikke en universal forståelse av hva som er prosjekteiers rolle og ansvar. Dette er også hva Ahola et al. (2013) konkluderte med i sin artikkel «What is project governance and what are its origins»? For å svare på min problemstilling, «Hva er prosjekteiers ansvar og rolle i gjennomføringsfasen av et prosjekt i offentlig sektor», har jeg derfor sett på hva retningene og forskerne er enige om.

Sammenhengen mellom en virksomhets eierstyring og prosjekteierstyring gjør at en prosjekteier har et beslutningsansvar. Dette beslutningsansvaret er i noen av teoriene uttrykt eksplisitt. Forskningen viser at en av hovedgrunnene til at prosjekteierskapet feiler er at prosjekteierne ikke er klar over eller tar sitt viktige ansvar som beslutningstaker (Andersen, 2012). Videre inneholder alle definisjonene på prosjekteiers rolle noe om leveranse- og gevinstansvar. Det vil si at prosjekteier er ansvarlig for at prosjektet klarer å levere det prosjektet er satt til å utvikle. I tillegg har alle teoriene med at det er prosjekteiers ansvar at gevinstene fra prosjektet kan realiseres. Tabellen under viser hvem som har ansvar for henholdsvis leveranser og gevinster i prosjektet i de forskjellige teoriene:

	Ansvarlig for leveransene	Ansvarlig for gevinster
Müller	Styringsgruppen	Styringsgruppen er ansvarlig for at basisorganisasjonen settes i stand til å ta ut gevinstene
Prince2	Prosjekteier for business caset	Prosjekteier i prosjektperioden. Overføres til virksomhets- eller programledelsen ved avslutning av prosjektet.
PMBOK	Prosjekteier	Prosjekteier
Garland	Prosjekteier	Prosjekteier
Klakegg	Styringsgruppen/ Prosjektstyre/prosjektansvarlig	Styringsgruppen/ Prosjektstyre/prosjektansvarlig
Williams og Samset	Prosjekteier	Prosjekteier via interessenter

Tabell 2. Prosjekteiers ansvar for mål og gevinster teoretisk sett

Ansvar for leveransene er rimelig unisont i alle teoriene, prosjekteier har ansvaret enten i egen person eller som leder av styringsgruppen. Ansvar for gevinstene er derimot uttrykt på forskjellige måter i teoriene. Müller (2009) mener f.eks. at styringsgruppen er ansvarlig for at basisorganisasjonen settes i stand til å ta ut gevinstene. Det er med andre ord ikke sikkert prosjekteier/styringsgruppen trenger å være ansvarlig for at gevinstene blir tatt ut, men at det gjøres tiltak for at de skal kunne realiseres i slutfasen av prosjektet. Dette er også et viktig poeng i Rattsøtvalgets rapport, gevinstene blir ikke tatt ut fordi utviklingen er så kompleks at den krever endringer både på organisasjons- og prosessiden. Prosjektets leveranser er noe som vil komme i løpet av eller ved avslutning av prosjektet, mens i store prosjekter og prosjekter

med samfunnsøkonomiske mål vil gevinstene ofte realiseres i flere år etter prosjektavslutning. Et viktig poeng i prosjekteiers ansvar for gevinstrealiseringen vil derfor være tidshorisonten. Hvorvidt det er naturlig at prosjekteier /styringsgruppen har det fulle ansvaret for uttak av gevinster må også sees opp mot prosjekteiers hierarkiske plassering i virksomheten (Olsson et al. 2008).

I tillegg til å ha ansvar for prosjektets leveranser og realisering av gevinstene mener forskerne at det er en del andre viktige aspekter med prosjekteierrollen. Ved å sammenstille hva teoriene legger mest vekt på kommer denne listen fram:

1. Prosjekteier har det fulle ansvaret for prosjektet
2. Prosjekteier skjønner sitt ansvar og har erfaring med å kjøre beslutningsprosesser. I dette ligger blant annet interessentbehandling.
3. Prosjekteier sørger for at prosjektet har god forankring i basisorganisasjonen
4. Prosjekteier og prosjektleder har gode relasjoner og jobber godt sammen
5. Prosjekteier har tid til rollen som prosjekteier

På samme måte har jeg sammenlignet hva Müller (2009), Garland (2009) og Klakegg (2009) mener er de viktigste oppgavene for prosjekteier og kommet til denne listen:

- Starte og avslutte prosjektet
- Styring og kontroll gjennom hele prosjektperioden
- Sørge for at prosjektene har de ressursene de trenger
- Gi råd og støtte prosjektleder og prosjektet
- Adressere og redusere risikoene til prosjektet

Både Klakegg (2011), Garland (2009), Müller (2009), William og Samset (2012) uttrykker dessuten at god praksis for eierstyring innebærer at det er utviklet og implementert et projektrammeverk i virksomheten for at prosjekteierrollen skal være effektiv og danne grunnlag for læring.

3.5.2 Endringer i prosjekter

Det er sentralt at det ikke er mulig å snakke om endring før noe er «låst», og etablert en baseline (Olsson, 2006). En endring kan oppstå av forskjellige årsaker, men skyldes ofte for dårlig konseptutredning, endrede rammebetingelser eller at utvikling åpner for nye muligheter. Konsekvensene av endringene vil variere med tidspunktet for endringen,

størrelsen og situasjonen prosjektet er i når endringer oppstår (Ibbs, 1997). Det vil være sentralt at prosjektene følger en metode for gjennomføring av endringsprosesser. Meningen med alle slike endringsmodeller er å kunne forutse, gjenkjenne, evaluere, beslutte, dokumentere og lære fra endringsprosesser slik at prosjektene blir enklere å gjennomføre (Prince2; Ibbs, 1997).

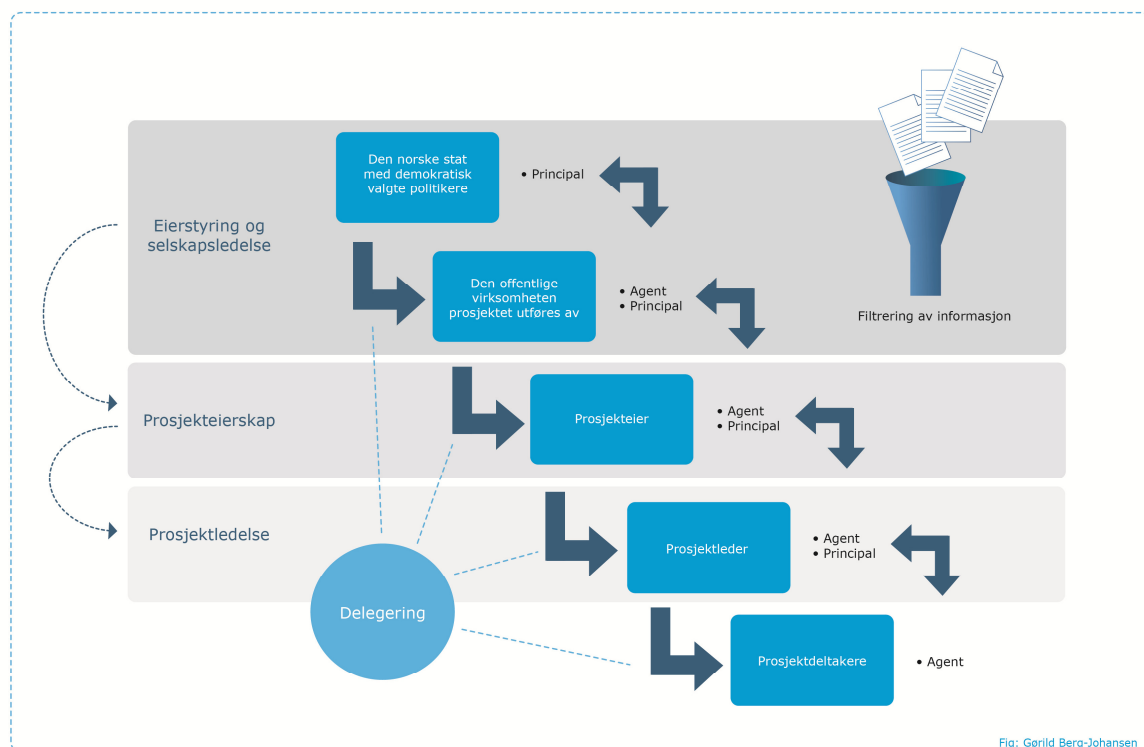
Å kjøre endringsprosesser er krevende, og i utviklingsprosjekt og store byggeprosjekt har det derfor blitt vanlig å gjennomføre prosjekter med fleksible metoder. Dette ser også ut til å bli mer vanlig i spesifiseringen av store komplekse IKT prosjekter (Finne, 2014). Slike metoder krever at noen tar risikoen for usikkerheten i planene (Olsson, 2005). Ofte får prosjektet kostnaden og interessentene nytten. Uansett planer vil det være opp til prosjekteier å vurdere nytte og kostnad ved endringsforslag.

3.5.3 Prosjektet som en informasjonsprosesseringsenhet

Jeg vil til slutt i mitt teorikapittel gjøre en oppsummering ved bruke Galbraiths (1973) teori om organisasjoner som informasjonsprosesseringsenheter. Teorien beskriver hvordan organisasjoner er avhengig av informasjon for koordinering av oppgaver, og at jo større usikkerhet som finnes for å nå mål jo større behov vil det være for informasjonsbehandling og kommunikasjon. Galbraith mener at gjennomføring av repeterende oppgaver kan løses gjennom regler, rutiner og prosedyrer, hvor den viktigste hensikten med disse rutinene er å redusere behovet for informasjon. Når det oppstår nye situasjoner som ikke er beskrevet av rutiner må disse løstes iht. et besluttet hierarki for at nye rutiner skal bli utviklet. Prosjekter er pr. sin definisjon det stikk motsatte av repeterende oppgaver, og vil derfor alltid ha en viss usikkerhet. Denne usikkerheten vil ut fra Galbraiths teori bety at prosjekter må behandle store mengder informasjon og sørge for god kommunikasjon. Endringspotensialet i gjennomføringen av et prosjekt vil øke usikkerheten ytterligere, noe som igjen vil kreve enda mer informasjon og kommunikasjon. Prosjektet blir en informasjonsprosesseringsenhet.

For å illustrere sammenhengen mellom eierstyring og selskapsledelse (corporate governance), prosjekteierskap (project governance), prinsippal – agent teorien og teorien om begrenset rasjonalitet, har jeg laget en figur som viser hvordan dette henger sammen hvis vi ser på prosjektet som en informasjonsprosesseringsenhet. Med denne figuren ønsker jeg å vise hvordan alle styringsteoriene henger sammen, og hvordan delegert myndighet sammen med begrenset rasjonalitet vil øke sannsynligheten for at aktørene havner i prinsippal/agent relasjoner på alle nivå i virksomhetsstyringen.

Figuren kan leses både vertikalt og horisontalt. Pilene og boksene til venstre i figuren viser hvordan eierstyringen av virksomheten påvirker eierstyringen av prosjektet, og videre hvordan prosjektledelsen også vil være avhengig av hvordan denne overordnede styringen av virksomheten er. Hele veien nedover i hierarkiet vil det bli delegert oppgaver og ansvar. Ved delegasjon av ansvar kan det, som jeg har vært inne på, oppstå agentrelasjoner fordi en person har engasjert en annen til å utføre en jobb på deres vegne. Som figuren viser oppstår slike agentrelasjoner i alle ledd, og samme person kan være både prinsipal og agent i et system. Pilene som går begge veier til høyre i figuren viser hvordan partene vil være gjensidig avhengig av hverandre for effektiv informasjonsflyt. Da mennesket har en væremåte som er preget av å være begrenset rasjonell (Herbert Simon, 1966) vil informasjonen mellom partene hele tiden bli utsatt for filtrering. Denne filtreringen av informasjon vil sammen med delegert myndighet øke sannsynligheten for at det oppstår prinsipal – agent relasjoner.



Figur 5. Prosjektet som informasjonsprosesseringsenhet. Eierstyring, prosjektstyring og prosjektledelse i et Principal – agent perspektiv med begrenset rasjonalitet (Gørild Berg-Johansen, 2015)

Ifølge Turner og Müller (2004) vil de beste prosjektene ha slik kommunikasjon:

1. En balanse mellom formell og uformell kommunikasjon
2. Ofte, daglig eller ukentlig, personlige møter mellom PE og PL

3. Bruk av kvantitative data for analyse av resultatene der det er hensiktsmessig og ønsket av prosjekteier

Slik kommunikasjon vil gi gjensidig tilfredsstillende informasjon som er viktig for godt samarbeid i prosjekter. Ved ubalanse i informasjonsutveksling mellom prosjekteier og prosjektleder kan en bevege seg bort fra det ideelle styringsnivået i prosjektet (Müller, 2003), som ytterligere vil øke muligheten for at en får prinsipal/agent relasjoner. Dette fordi ubalansen i informasjonsutvekslingen kan føre til mindre tillit og økt kontroll fra prosjekteiers side (Müller, 2003).

4 Resultatene fra min intervjuundersøkelse

I dette kapitlet presenteres resultatene fra de 14 intervjuene som jeg har gjennomført med prosjekteiere og prosjektledere. Resultatkapitlet er som sagt i mitt metodekapittel delt inn i seks tema. For å gjøre resultatene mest mulig leservennlig starter jeg alle temaene med en oppsummering av svarene i tabellformat. Deretter følger en tekstlig presentasjon av resultatene.

4.1 Kartleggingsdata

I starten på intervjuet ble følgende punkter kartlagt om respondentene og prosjektene:

Kartleggingsspørsmål:	Svar (N=14):		
Prosjekteier eller prosjektleder	7 prosjekteiere og 7 prosjektledere		
Stilling utenom prosjektet	Prosjekteierne hadde stort sett topplederstillinger. Tre av prosjektlederne var div. senior medarbeidere, mens fire var innleid fra konsulentselskap.		
Erfaring som prosjekteier eller prosjektleder		Prosjekteier	Prosjektleder
	Prosjekt 1	Ca.11 år/ca. 20 prosjekt	Ca.20 år/ca. 35 prosjekt
	Prosjekt 2	4 år/4 prosjekt	6 år/8-10 prosjekt
	Prosjekt 3	1,5 år/2 prosjekt	Ca. 5 år/6 prosjekt
	Prosjekt 4	Ingen	Ingen
	Prosjekt 5	Ca. 4 år/ca. 6 prosjekt	Ca. 8 år/ca. 5 prosjekt
	Prosjekt 6	Ca. 20 år/ca. 20 prosjekt	3-4 prosjekter
	Prosjekt 7	14 år/ca. 15 prosjekt	4 år/ca. 20 prosjekt
Prosjektets lengde	Alle prosjektene hadde en planlagt varighet på 2-3 år med unntak av et som hadde varighet på 4 år.		
Prosjektets ca. kostnadsramme	Kostnadsrammen på prosjektene var fra 2,5 til 120 mill. NOK hvor to av prosjektene var små, tre middels store og to var store.		
Prosjekttype	Fem av prosjektene var av typen utviklingsprosjekt. To var anskaffelse/implementeringsprosjekt, men hadde i tillegg noe utvikling.		
Prosjektets status	4 pågår, 2 i avslutningsfase, 1 avsluttet		

Tabell 3. Kartleggingsspørsmål

Kartleggingen av respondentene viser at dette er senior arbeidskraft. I alle prosjektene med unntak av et er det også mye prosjekterfaring både hos prosjekteier og prosjektleder. De syv prosjektene undersøkelsen omfatter er videre ganske homogene:

- 6 av 7 prosjekter er IKT utviklingsprosjekt
- Tidsaspektet på prosjektene er mellom 2 og 3 år
- Alle prosjektene er pågående i 2014/2015
- Kostnadsrammen på prosjektene varierer noe, men alle prosjektene er små til middels store.

4.2 Prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektene

I denne delen vil jeg presentere resultatene fra spørsmål rundt prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektet. Spørsmål om hvordan prosjekteier ble valgt til å styre prosjektet og hvilke andre roller som finnes i prosjektet ble kun stilt til prosjekteierne. Resten av spørsmålene i denne delen ble stilt til både prosjekteier og prosjektleder.

Oppsummering av svarene:

Spørsmål om prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektet:	Svar:
Hvordan ble prosjekteier valgt til å styre prosjektet? (kun prosjekteiere N=7)	Alle ble valgt som prosjekteier i kraft av sin stilling eller rolle i virksomheten
Hvilke andre aktører/roller hadde prosjektet? (kun prosjekteiere N=7)	Alle prosjektene hadde prosjekteier, prosjektleder og styringsgruppe, ellers noe ulikt organisert. To av prosjektene var del av et program, men hadde allikevel prosjekteiere.
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet? (N=14)	Store variasjoner – se egne tabeller pr. prosjekt
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt? (N=14)	Store variasjoner – se egne tabeller pr. prosjekt

Tabell 4. Prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektet

Alle prosjekteierne fikk prosjekteierrollen i kraft av sin stilling eller rolle i virksomheten. En av prosjekteierne hadde ikke rollen formelt, men utførte jobben som prosjekteier fordi vedkommende ville bli eier av prosjektets resultat. Noen svar fra prosjekteierne er: «Pga. stilling i organisasjonen», «Ble prosjekteier i kraft av rolle og ansvar, og vil i tillegg bli eier av prosjektproduktet», «Ble valgt til å styre prosjektet fordi han var pådriver for utviklingsprosjektet». En av respondentene svarte at vedkommende ønsket å ha rollen selv pga. prosjektet strategiske viktighet for virksomheten. Et av prosjektene hadde to prosjekteiere da virksomheten fant det hensiktsmessig grunnet to svært forskjellige fagområder innenfor utviklingsprosjektet.

Samtlige prosjekter hadde egen styringsgruppe, to av dem i form programstyre da prosjektene var en del av større programmer. I to av virksomhetene satt tillitsvalgte og/eller verneombud i styringsgruppen. Her var det størrelsen på prosjektet som bestemte om tillitsvalgte og verneombud skulle være representert i styringsgruppen. I et annet prosjekt var det opprettet et prosjektråd iht. Hovedavtalens bestemmelser om medvirkning. Prosjektrådets rolle var å gi prosjektledelsen råd i spørsmål av betydning for medarbeidernes arbeidshverdag og viktige veivalg i utviklingsprosjektet.

Alle prosjektene hadde prosjektledere og i to av prosjektene var det flere delprosjektledere eller fagansvarlige. Et prosjekt hadde to prosjektledere som ble begrunnet med to forskjellige fagområder i prosjektet. Antall prosjektmedarbeidere varierte med størrelsen på prosjektet og de to største prosjektene hadde flere prosjektgrupper eller faggrupper. To av prosjektene hadde egne referansegrupper hvor brukere av resultatet var representert. Andre roller i noen av prosjektene var økonomiansvarlig, ekstern kvalitetssikrer og kommunikasjonsroller. Flere av prosjektene hadde egne rollekart som viste hvem som deltok i prosjektet, men de inneholdt ikke spesifiserte oppgaver og ansvar.

To av mine spørsmål handlet om utøvelse av prosjekteierskap. Det ene spørsmålet gikk på hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i det prosjektet intervjuet handlet om, mens det andre spørsmålet handlet om hva de mente er prosjekteiers rolle i et prosjekt på et generelt grunnlag. For det sistnevnte spørsmålet ba jeg respondentene tenke utenfor rammen av det prosjektet resten av intervjuet handlet om. Begge spørsmålene ble stilt til både prosjekteier og prosjektleder og svarene er sortert pr. prosjekt i tabellene under. Under hver tabell er det lagt inn opplysninger om virksomhetens har et vedtatt prosjektstyringsverktøy og om de benytter en definisjon på prosjekteierrollen.

Prosjekt 1	Prosjekteier	Prosjektleder
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?	• Mener rollen var utøvd på en aktiv måte • Det ble arrangert allmøter og workshops • Har vært synlig	• PE tok ansvar i styringsgruppen. Fikk dratt i land viktige beslutninger. Prosjektet hadde en tung SG med mange ledere pluss representanter fra organisasjonene. • Tror ikke PE brukte mye tid på prosjektet utenom SGM • Ga mye tillitt og hadde god dialog i prosjektet
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt?	• Skape gode arbeidsforhold for PL • Gi informasjon til organisasjonen • Være bindeledd mellom prosjekt og organisasjonen • Sørge for at prosjektet får ressurser (finansiering) • Selge inn prosjektet.	• Den som eier prosessen (prosessleder) • Ansvar for forankring mot ledelsen i virksomheten og sikre støtte • Kommunisere positivt mot de enhetene hvor endringene skal skje • Vil variere med hvordan ansvar mellom ledelse, PE og PL er satt opp • Beslutningsansvar • Sponsor

Tabell 5. Prosjekteierskap prosjekt 1

Prosjekt 1: Virksomheten har ikke innført en prosjektmetodikk og prosjektet ble gjennomført med en prosessmodell med detaljerte planer. Virksomheten har ikke en definisjon på prosjekteierrollen.

Prosjekt 2	Prosjekteier	Prosjektleder
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?	• Primært har prosjekteierskapet dreid seg om dialog mot prosesseier som har vært den operative PE. • Prosesseier har hatt ukentlige møter med PL. • PE har hatt dialog med alle interessenter. Dette er ikke laget i et vakuum.	• Veldig lydhør og åpen for diskusjoner. PL har respekt hos PE. • PE er ikke proaktiv. • Det er laget en toleransegrense for hva PL skal rapportere på. PL vil rapportere hvis denne toleransegrensen er brutt. PE synes dette er fornuftig.
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt?	• Ansvaret er å sørge for, med utgangspunkt i det vi sier vi skal utvikle, at vi får laget et produkt som oppfyller de målene vi er satt til.	• PE må være synlig i prosjektet. Hele prosjektgruppen må vite om Pes forventninger. • PE har ansvar for å sørge for at prosjektet får de forventede gevinstene • PE må forstå hvorvidt prosjektet klarer å levere de gevinstene som er skissert

Tabell 6. Prosjekteierskap prosjekt 2

Prosjekt 2: Virksomheten har innført en prosjektmodell basert på DIFIs modell. Prosjektleder er Prince sertifisert og kjører prosjektet ved bruk av denne metoden. Ikke fått svar på om virksomheten benytter en definisjon på prosjekteierrollen.

Prosjekt 3	Prosjekteier	Prosjektleder
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?	• Har informert andre om prosjektet i lederteam og staben • Det har vært lite motstand i prosjektet, vært positivt ladet • Viktig å berede grunn rundt prosjektet • Har koblet på flere interessenter • Mye som kunne vært gjort annerledes	• Prosjekteierskapet har vært uformelt • Det har vært lite kontroll • Lite aktiv, men vært god støtte og sparringspartner • Prosjekteier har vært en som det kan adresseres ressursbehov mot • Ikke vært aktivt eksternt prosjekteierskap
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt?	• Prosjekteier må være PÅ • Prosjekteier må stille spørsmål • Være tydelig på hvor vi skal • Holde blikket på strategien og målet • Viktig i en politisk styrt organisasjon	• Gi tydelige forventninger til PL • Gi tydelige mål, både resultat- og effektmål • Sikre rammene prosjektet trenger for å lykkes • Bidra til at de riktige politiske kampene blir tatt internt • Sikre styring og forankring av prosjektet i virksomheten

Tabell 7. Prosjekteierskap prosjekt 3

Prosjekt 3: Virksomheten har en prosjekthåndbok i dag, men har besluttet å standardisere prosjektgjennomføring med DIFIs prosjektveiviser. Har i dag ingen innført definisjon av prosjekteierrollen.

Prosjekt 4	Prosjekteier	Prosjektleder
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?	• PE har hatt en svært aktiv rolle i prosjektet • I tillegg til å fungere som PE har hun også jobbet med grunnundersøkelser sammen med PL og faggruppene • PE har egentlig vært delaktig på alle plan i prosjektet: fag, styring, kvalitet, økonomi og framdrift	• Prosjekteierrollen er delegert fra en toppleder til underordnet leder • Det er delegert myndighet som leder av styringsgruppen til underordnet • Fungerende PE har vært involvert i styringsgruppen i beslutningsprosesser • PE har fungert godt i sin rolle og hatt et tett samarbeid med PLerne
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt?	• Ha tydelig mål • Ha tillit til PL • Ha gjennomføringsevne • Kjenne grensene mellom rollene i prosjektet/hva er delegert • Være klar over at det er PE som har ansvaret for prosjektet	• Være til støtte og hjelp for PL

Tabell 8. Prosjekteierskap prosjekt 4

Prosjekt 4: Virksomheten har ikke innført prosjektmetodikk og heller ikke definisjon på prosjekteiers rolle. Planer benyttet i prosjektet er laget av prosjektmedlemmene.

Prosjekt 5	Prosjekteier	Prosjektleder
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?	• Utøvd tett ledelse i dette prosjektet pga finansieringsmodell • Rapportering til organisasjonens direktør	• Det har vært lite styring og innblanding fra PE • Faglig retning på prosjektet har PL styrt mye selv • PL har rådspurt PE jevnlig underveis
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt?	• Det er å lede og drive fram prosjektet. • Sørgje for at prosjektet har de ressursene det trenger for å kunne levere.	• Være godt informert om målet/leveransene • Kjenne konseptet • Bidra med å skaffe ressurser • Markedsføre prosjektet • Støtte PL/korrigere. Være aktivt med • Interessenthåndtering • Skape engasjement i prosjektstyret

Tabell 9. Prosjekteierskap prosjekt 5

Prosjekt 5: Virksomheten har innført egen prosjektmetodikk basert på DIFIs prosjektveiviser og Prince2. Prosjekteiers rolle og ansvar er definert i disse metodene, men denne er ikke aktivt implementert i virksomheten.

Prosjekt 6	Prosjekteier	Prosjektleder
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?	• PE har tatt ansvaret for kvaliteten og at gjennomføringen skjer iht plan • Det har vært nært samarbeid med PL gjennom hele prosjektperioden • PL rapportert fast til PE og styringsgruppe som har hatt faste møter • I tillegg har PE og PL hatt mye uformell kontakt via mail og telefon. Sammen har de forberedt både rapportering, styringsgruppemøter og noen prosjektmøter. De sitter ikke i samme by så den daglige uformelle kontakten har ikke vært mulig.	• Prosjekteierskapet er gjennomført på en god måte • PE er en god lytter og gir tillit • Responderer raskt på mail • Tilstedeværende ledelse
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt?	• PE må kjenne prosjektet godt • Viktig at PE har deltatt i konseptutredningen av prosjektet så vedkommende kjenner historien og inngangen godt. Stor verdi å bruke god tid konseptutredningen da det ellers er fare for å komme i skvis med omfang i gjennomføringsfasen. Uten en grundig konseptutredning har han sett eksempel på vanskelig omkamper og forventningsavklaringer i gjennomføringsfasen.	• Å følge opp milepæler • Å sørge for progresjon i prosjektet • Ta de viktige avgjørelsene • Være eskaleringspunkt

Tabell 10. Prosjekteierskap prosjekt 6

Prosjekt 6: Virksomheten har innført eget prosjektrammeverk basert på DIFIs prosjektveiviser og Prince2. Prosjekteierrollen er definert i Prince2, men denne er ikke aktivt implementert i virksomheten.

Prosjekt 7	Prosjekteier	Prosjektleder
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?	• Prosjekteier har skrevet prosjektets mandat selv • Prosjekteier var veldig mye involvert i opprettelsen av prosjektet. Var opptatt av å få med riktige kompetanse (nøkkelressurser) inn i prosjektet. • Har sørget for at prosjektet har hatt ressurser, arbeidsverktøy (metode) og penger • Har vært tett på	• Prosjekteier har vært veldig aktiv • Tett på prosjektet • Et stort prosjekt som får mye oppmerksomhet i virksomheten
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt?	• En prosjekteier skal beskytte prosjektet • Har ansvar for prosjektets rammebetingelser • Prosjekteier skal fram snakke prosjektet. Har et kommunikasjonsansvar til omverden på ulike arenaer. • Skal bidra til forankring av prosjektet • Møte interne interessenter og berede grunn	• Prosjekteier skal være grensesnittet mellom prosjektet og linjen (dvs. representere virksomhetens interesser) • Prosjekteier skal støtte regime ○ Sørge for finansiering og ressurser ○ Bidra til hensiktsmessig organisering, herunder å vurdere behovet for referansegruppe ○ Beslutte rapporteringsstruktur (frekvens, innhold, etc.) ○ Sørge for tilstrekkelige fullmakter, mv. • Bidra til å rigge prosjektet • Bidra til å identifisere sentrale interessenter til prosjektet

Tabell 11. Prosjekteierskap prosjekt 7

Prosjekt 7: Virksomheten har bygd og innført en egen prosjektmetodikk basert på PMI. Metoden er i tidligfase og lite brukt enda. Egen definisjon på prosjekteierrollen i denne metoden som inneholder overordnet ansvar og oppgaver i prosjektets ulike faser, men usikkert hvordan denne rollen er implementert.

4.3 Prosjektenes rapportering og kontroll

Spørsmålene i denne delen handler om hvordan rapportering og kontroll ble gjort i prosjektene. I tabellen under presenteres svarene delvis kvalitativt. Svarene vil bli ytterligere beskrevet under tabellen. Svarene ligger i helt tilfeldig rekkefølge og er ikke sortert pr. prosjekt.

Spørsmål om prosjektenes rapportering og styring	Prosjekteier (N=7)	Prosjektleder (N=7)
Forelå det en prosjektstandard som ble fulgt?	4 ja 3 nei	4 ja 3 nei
Hvilken rapportering skjedde fra prosjektet til prosjekteier?	De fleste hadde styremøter ca. 1 gang i måned og skriftlig rapportering i forbindelse med disse. Ellers mye uformell kommunikasjon pr. mail, telefon og prat i kontorlandskap.	
Hvilken kontroll utøvdes av prosjekteieren? Foretas det kontroll med arbeidsmåten eller resultatene?	5 kontroll av resultat 2 både resultat og arbeidsmåte	2 kontroll av resultat 5 ingen kontroll av hverken resultat eller arbeidsmåte
Mener du at prosjektlederen var bemyndiget slik at vedkommende kunne utføre jobben sin på en effektiv måte?	6 ja 1 tja	7 ja
Hadde prosjektene en usikkerhetsreserve og hvem disponerer i så fall den?	3 ja 4 nei	2 ja 5 nei

Tabell 12. Prosjektenes rapportering og kontroll

I fire av prosjektene ble virksomhetens standard prosjektmodell benyttet. Tre av disse var tilpasset prosjektveiviseren til DIFI som igjen er tilpasset prosjektmetodikken PRINCE2. I en av virksomhetene var det blitt utviklet en egen prosjektmetodikk basert på PMBOK. Tre av virksomhetene hadde ingen standard prosjektmodell, men en av disse var i ferd med å innføre en standard basert på prosjektveiviseren. I et av prosjektene ble det benyttet en prosessmodell levert eksternt konsultantselskap, mens i det siste prosjektet hadde de laget egne planer.

I alle prosjektene ble det gjennomført rapportering i forbindelse med styringsgruppemøte eller prosjektstyremøte. Styringsgruppe og prosjektstyre er navn på prosjektets styre, hvor prosjektstyre er navnet på dette styret i prosjektrammeverket PRINCE2. Styremøtene i prosjektene ble gjennomført stort sett 1 gang pr. måned. I ett av prosjektene kun hver 2-3 måned. Alle prosjektene hadde skriftlig rapportering i forbindelse med styremøtene. Disse rapportene var hos flertallet en standard mal som inneholdt elementer som økonomi, risiko, milepæler og framdrift. Det varierte om prosjektleder var til stede i styremøtene eller ikke. I et av prosjektene som tidligere lå i et program var programstyre nedlagt og ledergruppen fungerte som øverste organ for prosjektet.

Utenom styremøtene var det veldig varierende hvordan møtevirksomhet og informasjonsflyt foregikk mellom prosjekteier og prosjektleder. Noen forteller om daglig kontakt, andre om ukentlig eller sjeldnere kontakt mellom prosjekteier og prosjektleder. Rapportering til prosjekteier er både formell og uformell.

Flere av respondentene forteller at kontakten mellom prosjekteier og prosjektleder har vært hyppigst tidlig i gjennomføringsfasen og at det utover i prosjektet har blitt mindre behov for tett kontakt.

Rapportering fra prosjektet til prosjekteier har vært både formell og uformell, men hvilken kontroll har prosjekteier utøvd? Kontroll med arbeidsmåten eller resultatene? Begge deler eller ingen av delene? Seks prosjekteierne forteller at de gjennomfører kontroll av prosjektene. Fem av dem sier de kontrollerer kun resultat, mens to av dem har kontroll på både resultat og arbeidsmåte. To svar: «Ja, til begge deler», «Jeg har kun kontrollert resultat, ikke planer og framgangsmåte». På samme spørsmål svarer kun to av prosjektlederne at prosjekteier kontrollerer resultat. Fem svarer at de jobber svært selvstendig og at prosjekteier hverken kontrollerer resultat eller arbeidsmåte. Prosjektlederne mener at de har styrt mye selv og at det har vært lite kontroll fra prosjekteier. De forteller videre om mye frihet og tillit. Prosjektlederne forteller at de har spurt om råd og ellers ikke har følt seg kontrollert. En prosjektleder spør om det har vært for lite motstand og for få kritiske spørsmål fra prosjekteiers side.

Prosjektlederne rapporterer og prosjekteierne kontrollerer, men hva mener de om bemyndigelse av prosjektleder slik at denne kunne utføre jobben sin på en effektiv måte. På dette spørsmålet svarer både prosjekteierne og prosjektlederne at prosjektlederne har hatt nok myndighet. To prosjektledere svarer imidlertid at de ikke har hatt myndighet på ressursiden. Svarene fra prosjektlederne kan imidlertid tyde på at deres myndighet ikke er formalisert. En av prosjekteierne forteller at det har tatt tid å definere eierskapet til prosjektet pga uklare ansvarsforhold mot sentrale aktører i virksomheten. Dette har også gjort det har vært vanskelig å bemyndige prosjektleder.

På spørsmål om prosjektet hadde en usikkerhetsreserve og hvem som i så fall disponerte den svarte flere prosjekteiere enn prosjektledere ja. Bak disse tallene viser det seg at i tre av prosjektene svarer prosjekteier og prosjektleder ulikt. I to av disse svarer prosjekteier at ja prosjektet har en usikkerhetsreserve, mens prosjektleder svarer nei. I det tredje prosjektet hvor

de svarer ulikt er det motsatt. Svarene på hvem som disponerer en slik usikkerhetsreserve er helt ulik mellom prosjekteier og prosjektleder. I et prosjekt svarer prosjekteier nei de har ikke en usikkerhetsreserve, men prosjektleder svarer ja og at den disponeres av styringsgruppen eller øverste leder i virksomheten ved store beløp. En annen prosjekteier sier at prosjektet har en usikkerhetsreserve og at den disponeres av prosjektleder. Prosjektleder i samme prosjektet svarer at prosjektet ikke har usikkerhetsreserve.

4.4 Endringer i prosjektene

I denne delen vil jeg presentere resultatene fra spørsmålene som gjaldt endringer i prosjektet. Her er alle spørsmålene stilt til både prosjektleder og prosjekteier. I tabellen under ligger en oppsummering av svarene. Med unntak av svarene på ett spørsmål ligger svarene i tilfeldig rekkefølge og er ikke sortert på prosjektene.

Spørsmål om endringer i prosjektet:		Prosjekteier (N=7)	Prosjektleder (N=7)
Ble det gjennomført endringer i gjennomføringsfasen av prosjektet? Antall?		6 ja 1 nei	7 ja
Hvordan oppsto disse endringsbehovene? (Svarene er framstilt pr. prosjekt)	1	- Nye behov - Utviklingen viste ny vei - Nye krav fra ledelsen	Oppdaget nye muligheter
	2	- Oppdaget nye muligheter - Endringer i regelverk som førte til økt kompleksitet	- Mangler i konseptet - Kompleksitet undervurdert - Endring gjennom modning hos prosesseiere. - Så nye muligheter
	3	Endringer fordi det var utvikling som ble tatt ut av et større program	Manglende kompetanse og ressurser
	4	- Så andre muligheter enn planlagt - Tekniske begrensninger - Endringer pga størrelsen på prosjektets bevilgninger	Planer ble først utvidet fordi prosjektet så nye muligheter, men disse endringene ble tatt ut igjen fordi løsning ikke ble støttet av tilgjengelig teknologi.
	5	- Omstrukturering av prosjektet - Nedskalering av omfang pga svært krevende teknologi og ressurskrevende utvikling	- Nye behov og krav fra kundene - Økt kunnskap i prosjektgruppen gjorde at prosjektet så nye løsninger - Mangler i konseptet
	6	Regelverksendringer	- Endringer i regelverket - Forsterkning av løsning sikkerhetsmessig
	7	Kun justeringer	Spissing av resultatmål for å få på plass referansemålinger
På hvilken måte ble endringer vurdert og analysert? NB! Svarene er kun ramset opp og		1 konsekvensanalyse 1 ROS analyse 3 kostnader	4 kostnader 4 tid 3 resultat/gevinst

ikke sortert på prosjektene.	• 2 tid • 2 risiko • 1 prosess • 2 konsekvenser mot resultat • 1 sa at ikke alle endringene var godt nok vurdert og analysert	• 1 brukervennlighet • 1 ressurser • Kost/nytte • Utredning
Hjalp prosjekteieren prosjektlederen til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen i forbindelse med endringene?	3 ja 3 nei 1 ikke svar	1 ja 6 nei
Hvordan ble endringene besluttet?	• 6 prosjekteier eller styringsgruppe • 1 toppleder eller SG/PE	• 5 prosjekteier eller styringsgruppe • 2 toppleder, SG eller PE
Hvilke virkninger fikk endringene (kun planen eller også prosjektets formål)?	• 4 plan • 2 begge deler • 1 formål	• 4 plan • 2 begge deler • 1 ingen av delene
Hva er forholdet til endringer i gjennomføringsfasen av prosjekter i din virksomhet?	• Se svar i tekst	• Se svar i tekst

Tabell 13. Endringer i prosjektene

Det ble gjennomført endringer i gjennomføringsfasen i alle prosjektene. Svarene viser at det har vært gjennomført både små og store endringer. Respondentene var klare på hvor mange store endringer som var gjennomført, men mindre presise til de mange små endringene som var gjennomført. Ord som mange, flere og noen endringer er benyttet både av prosjekteierne og prosjektlederne. I et av prosjektene var det blitt brukt en endringslogg og her var både små og store endringer dokumentert. En av prosjektlederne forteller at planene var ganske åpne så det er vanskelig å peke på hva som var endringer eller bare naturlig framdrift i prosjektet. En annen av prosjektlederne mener at det ikke er snakk om endringer, men kun utvikling. En av prosjekteierne sier omtrent det samme, det var ikke endringer, men justeringer.

Hvordan har så disse endringsbehovene oppstått? I et av prosjektene oppsto disse endringene ved at det kom nye behov gjennom at utviklingen viste nye veier. Denne historien gjentar seg i ytterligere tre av prosjektene, endringene oppsto fordi prosjektet så andre muligheter enn opprinnelig planlagt. Flere prosjektlederne nevner at dette blant annet skyldes økt kompetansenivå hos prosjektmedarbeiderne. I to av prosjektene har endringene kommet på pga endringer på organisasjonssiden. Det har vært bytte av roller som prosjekteier eller prosjektleder. I et av prosjektene ble øverste leder byttet midt i prosjektet og ny og gammel leder hadde forskjellig fokus i prosjektet. Videre har det vært endringer i prosjekt- og

styringsstruktur. Endringsbehov har også kommet pga. teknologiske begrensninger eller teknisk kompleksitet.

I flere av prosjektene opplyses det om at endringer har kommet pga mangler i konseptfasen av prosjektene. Mangler i konseptfasen er av en respondent forklart med at det ikke var IT kompetanse med i konseptutredning. Respondenten mener at IT folk er gode på å lage koblinger mellom IKT og prosess. En annen respondent uttaler at «Endringene har kommet av at kompleksitet er blitt undervurdert i planleggingen».

Av ytre årsaker til endringer har to av prosjektene fått endringer pga endringer i regelverket på det området de opererer i. Nye krav på regelsiden har gitt endrede forutsetninger som igjen har ført til økt kompleksitet eller krav om andre løsninger. I et annet prosjekt måtte det gjennomføres endringer pga endringer i bevilgninger. Nye behov og krav fra kunder er også nevnt som endringsårsak.

I tillegg til disse endringene som har en klar indre eller ytre årsak hadde prosjektene mange små endringer. Disse kommer gjerne som følge av de store endringene eller er andre justeringer eller tilpasninger. Flere av prosjektlederne mener at slike endringer er helt vanlig og ikke til å unngå i utviklingsprosjekter. En av prosjektlederne sier «Endringer er en naturlig del av et utviklingsprosjekt». En annen sier «Ellers har vært diverse små endringer som egentlig ikke er endringer, men utvikling».

Prosjektene har hatt mange endringer i gjennomføringsfasen og de har oppstått av forskjellige grunner, men på hvilken måte ble endringene vurdert og analysert? Ingen av prosjektene svarte at de hadde en standard og strukturert måte å vurdere endringsbehov på. Både prosjekteierne og prosjektlederne fortalte om forskjellige framgangsmåter for å sikre at endringsbehovene ble analysert. Svarene fra respondentene var svært forskjellige, både mellom prosjektene og mellom prosjektleder og prosjekteier i det enkelte prosjekt. Det har vært tatt i bruk forskjellige analyseverktøy og både tid, kostnader, risiko og resultater er vurdert. Vurdering av kostnader er den faktoren som blir nevnt flest ganger både av prosjekteier og prosjektleder. I tre av prosjektene blir også konsekvenser opp mot resultat vurdert. En av prosjekteierne innrømmer at alle endringene ikke har vært godt nok vurdert og analysert. I et av de andre prosjektene er det ikke gjort noen vurdering eller analyse, endringene er bare tatt inn i prosjektet.

I forbindelse med analyse av endringsbehov spurte jeg om prosjekteier hjalp prosjektleder å lage et helhetlig bilde av situasjonen? Her svarte prosjekteierne og prosjektlederne forskjellig. Blant prosjekteierne svarte tre at de hadde hjulpet prosjektleder med å lage et helhetlig bilde av situasjonene, mens tre svarte at bare delvis eller ikke hadde gjort det. Blant prosjektlederne svarer bare 1 ja på at de hadde fått hjelpe av prosjekteier til å lage et helhetlig bilde av situasjonene i forbindelse med endring, mens hele seks stk. sier at nei det har de gjort selv eller i prosjektet. To av disse sier at det har vært samtaler og diskusjoner med prosjekteier.

På spørsmål om hvordan endringene ble besluttet svarer tre prosjekteiere at det er deres ansvar å fatte beslutninger. I tre av prosjektene gjøres dette enten av prosjekteier eller av styringsgruppen. Noen av svarene fra prosjekteierne «Prosjekteier er beslutningstaker», «Prosjektet hadde et beslutningshierarki basert på kostnader. Noen beslutninger kunne PE ta alene, mens andre måtte tas i styringsgruppen». En annen svarer «Endringene ble alltid besluttet i styringsgruppen». I et av prosjektene ble de store endringene besluttet av ledergruppen i basisorganisasjonen, mens de små endringene ble tatt i dialog mellom prosjekteier og prosjektleder. I flere av prosjektene var toppledergruppen avklaringspunkt eller beslutningspunkt når det gjaldt store endringer i prosjektet.

På spørsmål om hvem som beslutter endringer svarte ikke prosjektlederne helt det samme som prosjekteierne sine. Prosjektlederne svarer i større grad enn prosjekteierne at det er prosjekteierne alene som tar beslutningene. Kun to av prosjektlederne mener at styringsgruppen er beslutningspunkt og da sammen med prosjekteier. I et av prosjektene hvor prosjekteier sier at han er beslutningstaker svarer prosjektleder at det er øverste leder i virksomheten som tar beslutninger.

Endringsbehov oppstår, blir vurdert og eventuelt besluttet. På spørsmål om hvilke virkinger endringene fikk er svarene fra prosjekteierne og prosjektlederne ganske like. I tre av prosjektene svarer både prosjekteier og prosjektleder at endringene kun endret planene. I to av prosjektene svarer de at endringene førte til endringer både på mål og planene. I begge disse prosjektene svarer respondentene at endringene vil gjøre at resultatet vil bli bedre med endringen og sannsynligvis øke gevinst. I kun et av prosjektene svarer de ulike, prosjekteier sier at endringene påvirket målet, mens prosjektleder sier at endringene hverken påvirket planene eller målet.

Det siste spørsmålet om endringer var et generelt spørsmål om hvilket forhold virksomhetene har til endringer i gjennomføringsfasen av et prosjekt. Under følger en oversikt over hva prosjekteier og prosjektleder mener er basisorganisasjonens forhold til endringer i gjennomføringsfasen av en prosjekt er:

I prosjekt 1 forteller prosjekteier om noe lav prosjektmodenhet i organisasjonen. Forholdet til endringer i prosjekt er derfor ikke så bevist. Prosjektleder er ekstern og sier på generelt grunnlag at det ofte en frykt for endringer og derfor motstand. Prosjekter er for å skape endring og personlig liker respondent endringer, men at endringer er vanskelig når en ser på kommunikasjon.

I prosjekt 2 mener prosjekteier at endringer er nødvendig fordi de kan gi positive resultater. Virksomheten som helhet har også et positivt og konstruktivt forhold til endringer i prosjekt. Prosjektleder er ekstern, men mener virksomheten er svært endringsvillig.

I prosjekt 3 sier prosjekteier at hun ikke tror endringene alltid er helt beviste og heller ikke styrt. Prosjekter er en ny arbeidsform for virksomheten. Prosjektleder er ekstern og mener det er lite prosjektmodenhet i virksomheten. De har ikke god nok kontroll på endringer. Endringer gjøres derfor på en reaktiv måte – hvor brenner det?

I prosjekt 4 forteller prosjekteier at endringer i utgangspunktet ikke ønskelig i virksomheten, men hvis det er tydelige behov for endringer kan det være verdt en forsinkelse hvis endringen gir positivt resultat. Prosjektleder mener også at endringer ikke lett å foreta i virksomheten. Planer ligger ofte fast og krever mye involvering ved endring.

I prosjekt 5 mener prosjekteier at virksomheten er åpen for endringer i gjennomføringsfasen. Her er det viktig å være åpen og re planlegge prosjekter da dette er utvikling. Prosjekteier mener virksomheten allikevel er for dårlig til å planlegge med at det vil komme endringer, og at de burde bli flinkere til å legge inn sikkerhetsmarginer da det nesten alltid blir forsinkelser. Det er derfor viktig å evaluere alle prosjektene da det er mye læring på dette området. Prosjektleder mener virksomheten er flink til å tilpasse seg endringer og at det er viktig å være åpen for endringer i et utviklingsprosjekt. Dette mener prosjektleder også er en holdning i virksomheten.

I prosjekt 6 sier prosjekteier at virksomheten ikke er gode nok til å håndtere endringer i gjennomføringsfasen av et prosjekt. Erfaringen er at omfanget har en tendens til å utvides underveis. Videre at virksomheten er god til å gjennomføre endringer der den må, men at prosjektene har en tendens til å skli på tid. Prosjektleder her mener at endringer er akseptert og går greit å gjennomføre i virksomheten.

I prosjekt 7 tror ikke prosjekteier at virksomheten er flink til å håndtere endringer i prosjekt. Det er uvanlig å gjennomføre store prosjekter og en større endring ville blitt oppfattet som krise. Erfaring med prosjektarbeid er så begrenset at det er utfordrende å takle endringer. Prosjektleder mener at så lenge endringene er innenfor rammene for prosjektet er det greit.

4.5 Prosjekteiers og prosjektleders preferanser

Hadde prosjekteier og prosjektleder forskjellig oppfatning av veien til målet og besatte de forskjellig informasjon om prosjektet? I tabellen under har svarene helt tilfeldig rekkefølge og er ikke sortert på prosjektene.

Spørsmål om prosjekteiers og prosjektleders preferanser:	Prosjekteier (N=7)	Prosjektleder (N=7)
Var det forskjellig oppfatning mellom prosjekteieren og prosjektlederen om veien til målet?	6 nei 1 noe	4 nei 2 noe 1 ja
Er det ditt inntrykk at prosjekteier og prosjektleder besatte forskjellige informasjon om prosjektet, og hvordan ytret det seg?	3 nei 1 ja 3 ja vedr. detaljer i prosjektet	4 nei 1 ja 2 ja vedr. detaljer i prosjektet

Tabell 14. Prosjekteiers og prosjektleders preferanser

Resultatene tyder på at det har vært noe forskjellig oppfatning mellom prosjekteier og prosjektleder om veien til målet. Det er flere prosjektledere som uttrykker dette enn prosjekteiere. I to av prosjektene sier prosjekteier at det ikke har vært noen uenighet om veien til målet, mens prosjektlederne sier at det har vært diskusjoner. I et av prosjektene svarer prosjekteier at det har vært uenigheter fordi prosjektleder har til tider ønsket mer enn prosjekteier. Prosjektleder i samme prosjekt svarer at ja det har vært forskjellig oppfatning av veien til målet, men at prosjekteier ikke har blandet seg så mye og vært en god diskusjonspartner.

I et av prosjektene svarer prosjektleder at de har vært svært enige, mens prosjekteier sier at her har nok prosjektleder vært mer realistisk til framgangsmåte og det har vært bra.

På spørsmål om prosjekteier og prosjektleder besatte forskjellig informasjon om prosjektet svarer respondentene ganske likt. Av prosjektlederne svarer fire ja på dette spørsmålet, mens blant prosjekteierne svarer fire mer eller mindre bekreftede på at ja prosjektlederne har hatt mer informasjon om selve prosjektet.

Prosjektlederne forteller om mye deling av informasjon og god dialog med prosjekteier. En prosjektleder sier at vedkommende har hatt mye mer informasjon om prosjektet enn prosjekteier, men at det er forsøkt å gi mye informasjon til prosjekteier.

Tre av prosjekteierne svarer at prosjektlederne har hatt mer detaljkunnskap om prosjektet, men uttaler samtidig at selv om prosjektleder har noe mer informasjon om prosjektet vet prosjekteier mer om rammebetingelsene og organisasjonen. Prosjektleder i et av disse prosjektene uttaler at det er ønskelig med mer styringsinformasjon. Tre uttalelser:

«Prosjekteier føler at han har blitt godt informert av prosjektleder og at det ikke vært noen konfrontasjoner. Prosjektleder har vært flink til å informere prosjekteier om mulige løsninger. Prosjektleder har mest informasjon om prosjektet og det skal han ha».

I et av prosjektene er prosjekteier og prosjektleder helt på linje og svarer at «her har det vært løpende og god informasjon mellom partene».

4.6 Prosjektenes gevinster

Spørsmål om prosjektets suksess:	Prosjekteier (N=7)	Prosjektleder (N=7)
Nådde prosjektet sine mål?	3 ja 1 ikke ferdig, men nådd delmål 3 ikke ferdig	2 ja, en delvis 1 ikke ferdig, men nådd delmål 3 ikke ferdig
Er det hentet ut gevinster etter at prosjektet ble avsluttet?	1 ikke målt 1 ja noen 4 nei 1 er i slutfase, men har allerede hentet ut noen gevinster	1 noen gevinster hentet ut 6 nei

Tabell 15. prosjektets suksess

Da kun ett av prosjektene i undersøkelsen var avsluttet ga ikke spørsmålene i dette emnet noen data å jobbe med. Svarene er allikevel framstilt i resultatkapitlet, men er ikke benyttet i diskusjonskapitlet.

5 Diskusjon

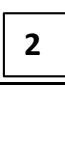
I dette kapitlet vil jeg diskutere resultatene fra min empiri i lys av teoriene jeg presenterte i kapittel 2 og egne refleksjoner. Diskusjonskapitlet er delt inn i fire kapitler som tar for seg hvert av forskningsspørsmålene som jeg stilte innledningsvis.

5.1 Eierstyring av prosjektene

5.1.1 Svarenes kontraster

I intervjuundersøkelsen ble både prosjekteier og prosjektleder stilt to spørsmål rundt eierstyring av prosjekt. Det ene spørsmålet gjaldt prosjekteierstyringen av det prosjektet intervjuet handler om, mens det andre spørsmålet gjaldt deres oppfatning av prosjekteiers ansvar på generelt grunnlag.

Jeg vil i dette delkapitlet jobbe med kontraster, dvs. at jeg vil sette noen av svarene fra mine respondenter opp mot hverandre i flere dimensjoner for å få et bilde av forskjellene i svarene, og diskutere hva disse forskjellene kan bety (Dalen, 2011). Målet med denne diskusjonen er å finne ut hvordan prosjekteierrollen blir praktisert og oppfattet i virkeligheten. Dette har jeg gjort ved å sammenligne svarene til prosjekteierne og prosjektlederne i dimensjonene vist i figuren under.

Spørsmål	Prosjekteier	Prosjektleder
Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?		
Hva mener du er prosjekteiers ansvar i et prosjekt?		

Figur 12. Svar som skal analyseres opp mot hverandre

Beskrivelse av dimensjonene vist i tabellen over:

Dimensjon 1: Sammenligning av svarene til prosjekteierne og prosjektlederne når de ble bedt om å beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i det prosjektet intervjuet handlet om.

Dimensjon 2: Sammenligning av svarene til prosjekteierne om utøvelse av eget prosjekteierskap og hva de mener er ansvaret til prosjekteier på generelt grunnlag.

Dimensjon 3: Sammenligning av svarene til prosjekteier og prosjektleder om hva som er prosjekteiers ansvar på generelt grunnlag.

I tillegg vil jeg gjøre en sammenligning mellom prosjektene/virksomhetene i en 4. dimensjon.

Jeg stiller mitt forskningsspørsmål nr. 1:

Forskningsspørsmål 1	Hva legger prosjekteierne og prosjektlederne i eierstyring av prosjekter?
----------------------	---

Dimensjon 1. Sammenligning av svarene til prosjekteierne og prosjektlederne når de ble bedt om å beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i det prosjektet intervjuet handlet om.

Svarene tyder på at det er forskjellig oppfatning mellom prosjekteierne og prosjektlederne om hvordan prosjekteierskapet er utøvd i prosjektene intervjuene omhandlet. De fleste prosjekteierne beskriver sitt prosjekteierskap som tett, nært og aktivt. Fem av prosjektlederne er uenig i dette og svarer at prosjekteierne har vært lite aktive. Mange av prosjektlederne gir imidlertid klart uttrykk for at de har hatt mye tillit hos prosjekteier. De har jobbet mye på egen hånd uten innblanding og kontroll av prosjekteier, men fått råd og støtte når de har bedt om det. Denne forskjellige oppfatningen av utførelsen av prosjekteierskapet kommer også tydelig fram på direkte spørsmål om hvilken kontroll som ble utøvd av prosjekteier. Nesten alle prosjekteierne mener de hadde gjennomført kontroller av resultatet og to av både arbeidsmåte og resultat, men bare to av prosjektlederne mener at det er gjennomført slike kontroller. Ifølge forskningen er kontroll av leveranser en viktig oppgave for prosjekteier (Klakegg, 2013; Müller, 2009; Garland, 2009).

En forklaring på forskjellige svar mellom prosjektleder og prosjekteier kan være at prosjekteierne kontrollerer mer enn hva prosjektlederne er klar over, eller at prosjekteier gjennom rapportering i forbindelse med styremøtene og den uformelle kontakten har den

kontrollen de ønsker å ha. Det var imidlertid ingen av prosjekteierne som sa at kontroll av leveransene var en del av deres prosjekteierskap når de ble bedt om å beskrive dette. Mange av respondentene fortalte om stor tillit mellom partene og det kan også ha betydning når det gjelder rapportering og kontroll. Tillit mellom prosjekteier og prosjektleder kan både redusere behov for kontroll og følelsen av å bli kontrollert (Müller, 2009).

Tre av prosjekteierne mener at de har ivaretatt sin eksterne rolle gjennom fokus på prosjektets interessenter, mens blant prosjektlederne er det bare en som nevner at prosjekteier har utført slike oppgaver. Ut fra prosjekteierens beskrivelse av eget prosjekteierskap kan det virke som det har vært lite aktiv jobbing mot prosjektenes interessenter, men da interessenthåndtering ble nevnt under andre spørsmål i intervjuet er nok dette et område prosjekteierne er oppmerksomme på. Det er positivt da manglende involvering av sentrale interessenter ifølge Garland (2009) er en av årsakene til at prosjekteierskap feiler. Viktigheten av interessentinvolvering er også trukket fram av andre forskere, blant annet av Engwall (2003) i hans kjente artikkel «No project is an island».

I sum viser svarene fra prosjektlederne at de har jobbet rimelig selvstendig og følt seg lite styrt og kontrollert. Dette bekreftes også av at samtlige prosjektledere svarer ja på at de var bemyndiget slik at de kunne utføre jobben sin på en effektiv måte. For å kunne gjøre en god jobb er det sentralt at prosjektleder har tilstrekkelig med delegert myndighet til å lede prosjektet effektivt (Turner 2003, Scott 2001). Mitt inntrykk er at de aller fleste prosjektlederne er fornøyde med sin prosjekteier, men at en noe mer aktiv rolle fra prosjekteiers side ville vært positiv. En av prosjektlederne sier rett ut at prosjekteier burde ha stilt flere vanskelig spørsmål og gitt mer motstand. Svarene kan tyde på en manglende forventningsavklaring mellom prosjekteier og prosjektleder om hvordan prosjekteierskapet skal utøves. Det viser igjen viktigheten av et besluttet prosjektrammeverk med rollebeskrivelser som viser hvordan prosjektet skal styres (Müller, 2009). Fire av syv prosjekter har innført slike prosjektrammeverk, men svarene viser at rollebeskrivelsen for prosjekteier er uklar eller ikke implementert. Ifølge Klakegg (2013) er dårlig definerte prosjekteierroller en av grunnene til at prosjekter feiler.

I svarene til prosjekteierne fokuseres det mer på hvordan prosjektet er organisert og deres forhold til prosjektleder enn hvordan de har utøvd sitt prosjekteierskap. Kun en av prosjekteierne trekker f.eks. fram sitt ansvar for at prosjektet har hatt de ressursene det trenger. Ingen av prosjekteierne forteller om ansvaret de har med å være bindeleddet mellom

prosjektet og basisorganisasjonen. Ingen av prosjekteierne har dratt fram sin rolle som beslutningstaker for prosjektet, og det er heller ingen som nevner sitt ansvar opp mot prosjektets leveranser og gevinster. Alt dette er sentrale ansvarsområder i rollen som prosjekteier (Garland, 2009; Müller, 2009; Klakegg 2013). Disse funnene indikerer at prosjekteierne mer forvalter enn styrer prosjektene. Styringen av prosjekter er, som jeg har redegjort for, avhengig av eierstyringen av virksomheten og da er det ikke unaturlig at ledere fra offentlige forvaltningsorganer (et foretak) får et forvaltningsfokus som prosjekteiere. Et slikt fokus vil ikke være heldig for et prosjekt da god eierstyring av prosjekter i alle prosjektets faser er nødvendig for å sikre at prosjektene oppnår det de er opprettet for å løse (Garland, 2009). Når det er sagt viser forskningen at rollen som prosjekteier i offentlig sektor vil være noe annet enn en prosjekteier i privat virksomhet (Andersen, 2012), men rollen er allikevel sentral. Klakegg og Olsson (2009) viser i sin artikkel, «Hvem eier et statlig prosjekt?», at det i en del tilfeller vil være mange eierskapsfunksjoner involvert i statlige prosjekter. Prosjekteiere i statlig sektor vil derfor ofte være organisatorisk langt unna de strategiske og taktiske eierfunksjonene for prosjektet (Klakegg og Olsson 2009). Avstanden og alle de forskjellige rollene kan trolig forklare forvaltningsrollen som statlige prosjekteiere i noen grad tar.

Dimensjon 2. Sammenligning av svarene til prosjekteierne om utøvelse av eget prosjekteierskap og hva de mener er ansvaret til prosjekteier på generelt grunnlag.

Når jeg på slutten av intervjuet spør prosjekteierne om hva de mener er prosjekteiers ansvar i et prosjekt på generelt grunnlag, er svarene de gir ganske ulike de svarene de gav om utøvelse av sitt eget prosjekteierskap tidlig i intervjuet. På det generelle spørsmålet er alle prosjekteierne opptatt av prosjektets leveranser, men det ble ikke nevnt i beskrivelsen av deres eget prosjekteierskap. På generelt nivå kommer også flere opp med viktigheten av å kjenne prosjektet og konseptet godt. Følgende faktorer ble videre nevnt som prosjekteiers ansvar på generelt grunnlag: sørge for ressurser, være bindeledd mellom prosjektet og basisorganisasjonen, stille spørsmål, være tydelig, ha gjennomføringsevne og være den som har ansvaret. Ikke noe av dette ble nevnt i beskrivelsen av utførelse av eget prosjekteierskap. Her kan det se ut som det er forskjell på liv og lære. En av forklaringene på dette kan være at den teorien og logikken som er etablert rundt eierskap i privat sektor ikke nødvendigvis er direkte overførbart til statlige prosjekter. Det er derfor viktig at bruken av prosjekteierbegrepet

tilpasses den kontekst som de ulike prosjektene befinner seg i (Andersen, 2012). En annen forklaring på forskjellige svar i denne dimensjonen kan være valg av prosjekteiere.

Prosjekteier kan ha en plassering i organisasjonen som gjør at han/hun ikke har det eierskapet til prosjektproduktet som han/hun burde ha (Garland, 2009). Videre kan det vurderes om prosjekteier har hatt tilstrekkelig med tid til å utøve prosjekteierskapet på ønsket måte eller ikke hatt tilstrekkelig kompetanse innenfor prosjektstyring (Klakegg, 2009). For utøvelse av godt og effektiv prosjekteierskap er det også viktig at prosjekteier har fått delegert tilstrekkelig ansvar fra bestiller, da dette ofte ikke er samme person i statlig sektor (Müller 2009, Olsson og Klakegg 2009, Williams og Samset 2012).

Differansen i svarene kan også komme av måten spørsmålene ble stilt på, f.eks. var ordet ansvar kun med i spørsmålet om utførelse av prosjekteierskap generelt, men ikke i spørsmålet om utførelsen av prosjekteierskap i eget prosjekt. Tidspunkt for når i intervjuprosessen spørsmålene ble stilt kan også ha hatt betydning. Spørsmålet om prosjekteierskap på generelt grunnlag kom sent i intervjuet og da var tema så mye snakket om at de beskrivende ordene tilsynelatende kom lettere. Dette resultatet kan indikere at det også ligger noe læring i en slik intervjusamtale.

Dimensjon 3. Sammenligning av svarene til prosjekteier og prosjektleder om hva som er prosjekteiers ansvar på generelt grunnlag.

Det er store forskjeller på hva prosjekteier og prosjektleder mener er prosjekteiers ansvar i et prosjekt på generelt grunnlag. Prosjektlederne viser på dette spørsmålet at de gjennomgående har mye mer teoretisk kunnskap om prosjekteierrollen enn hva prosjekteierne har. Det er ikke overraskende da flere av prosjektlederne er sertifiserte innenfor prosjektmetodikker som Prince2 og PMBOK. Alle prosjektlederne nevner flere viktige ansvarsområder for prosjekteier som er helt i tråd med hva teoriene sier:

- Kjenne konseptet
- Gi tydelige mål
- Sørge for finansiering og ressurser
- Forankring mot ledelse og basisorganisasjon
- Beslutningsansvar
- Ansvar for at prosjektet klarer å levere gevinstene som er skissert
- Støtte prosjektleder
- Ivaretagelse av interessentene

Hvis en summerer alle svarene til prosjekteierne er alle punktene over nevnt, men prosjektlederne svarer hver for seg mye mer utfyllende på dette spørsmålet. Det er imidlertid et viktig punkt ingen av prosjekteierne har nevnt og det er deres beslutningsansvar. Ifølge Garland (2009) er eierstyring av prosjekter et rammeverk for hvordan prosjektbeslutninger tas. Beslutningsansvaret er med andre ord selve kjernen i det å være prosjekteier.

Oppsummert vil jeg si at i denne dimensjonen svarer prosjektlederne ut fra det de har lært gjennom sine sertifiseringer, mens prosjekteierne svarer ut fra sin erfaring. Svarene indikerer derfor at det er forskjell på teori og praksis. Det vil jeg komme tilbake til i delkapittel 5.1.2.

Hvis jeg legger til en **dimensjon 4** og sammenligner prosjektene er det stor variasjon i svarene til prosjekteierne, men i mindre grad hos prosjektlederne. Jeg har ikke til hensikt å gjøre noen sammenligning av prosjekteierstyringen til prosjektene, men ut fra prosjektenes styring og kontroll er det interessant å vurdere dem ved bruk av Müllers (2009) fire styringsparadigmer for prosjekter. Som jeg har redegjort for i mitt teorikapittel vil måten prosjektene styres på komme fra eierstyringen til virksomheten (Müller, 2009). Eierstyringen av en virksomhet vil ifølge Müller (2009) videre påvirke om prosjektene har et rent utbytte fokus som i et aksjonær perspektiv, eller et utvidet fokus som i et interessent perspektiv. Da undersøkelsen i denne oppgaven utelukkende er gjort på prosjekter i offentlig sektor er det vanskelig å se at de kan ha noe annet enn et interessant perspektiv, men hvis en ser på Norges befolkning som aksjonærer i den norske stat kan prosjektene også ha et aksjonær perspektiv. I et slikt perspektiv blir den norske borger aksjonærer gjennom at de betaler skatt og velger de politikerne som i størst mulig grad stemmer overens med politisk ståsted. Prosjektene i undersøkelsen har leveranser med både politisk og allmenn interesse, noe som kom spesielt godt fram i tre-fire av prosjektene. Disse kan derfor tenkes å ha et aksjonærperspektiv. I tillegg til å dele mellom et aksjonær eller interessent perspektiv, har Müllers modell variabelen om prosjekteiers fokus er på resultat eller arbeidsmetode. Fire av prosjekteierne mener de kun kontrollerer resultat, en av prosjekteierne utfører ingen kontroll, mens to mener de har fokus på kontroll av både arbeidsmåte og resultat:

Prosjekt 1	Resultat (noe)
Prosjekt 2	Arbeidsmåte og resultat
Prosjekt 3	Ingen
Prosjekt 4	Resultat
Prosjekt 5	Arbeidsmåte og resultat
Prosjekt 6	Resultat
Prosjekt 7	Resultat

Tabell 16. Prosjektenes fokus på resultat eller arbeidsmåte

En plassering av prosjektene inn i Müllers styringsparadigmer (2009) vil se slik ut:

	Aksjonær (shareholder) orientert	Interessent (stakeholder) orientert
Fokus på kontroll av resultat	Den fleksible økonom • Prosjekt 4 • Prosjekt 5 • Prosjekt 6	Den allsidige artist • Prosjekt 3 • Prosjekt 7
Fokus på kontroll av arbeidsmetode	Den konforme	Den smidige pragmatiker • Prosjekt 1 • Prosjekt 2

Figur 13. Plassering av prosjektene i Müllers (2009) styringsparadigmer

Plassering inn i Müllers styringsparadigmer er gjort ut fra hva hvorvidt jeg mener det er et aksjonær eller et interessent perspektiv i virksomhetene, og om prosjekteier har svart at han/hun har et fokus på kontroll av resultat eller arbeidsmetode. I tillegg har jeg brukt min egen erfaring og tolket prosjekteierens væremåte i intervjuet og tillagt dem en av rollene i Müllers styringsparadigme. Dette er altså en svært subjektiv analyse som kunne fått et annet resultat hvis en annen hadde utført den. Det eneste jeg derfor ønsker å ta ut av denne analysen er at den viser at prosjekteierne har utøvd sitt prosjekteierskap forskjellig og at det ikke finnes en måte å styre prosjekter på. Konklusjonen blir da at selv i rimelig homogene offentlige prosjekt utføres prosjekteierskapet helt forskjellig. Dette skyldes at ulike virksomheter eierstyres forskjellig og dermed vil også prosjekteierstyringen utføres ulikt. Dette bekrefter forskningen som ikke har funnet noen beste praksis (Williams og Samset, 2012), eller noen universell definisjon av prosjekteierskap (Ahola et al., 2013). Da prosjekteierstyringen i så stor grad påvirkes av eierstyringen av virksomheten vil en universell definisjon av rollen som prosjekteier trolig være vanskelig å lage.

5.1.2 Prosjekteierrollen i teori og praksis

I dette delkapitlet vil jeg se nærmere på forskjell mellom teori og praksis når det gjelder prosjekteiers rolle og ansvar og stiller mitt forskningsspørsmål nr. 2:

Forskningsspørsmål 2	• Er det forskjell på prosjekteierrollen i teori og praksis?
----------------------	--

Den nære sammenhengen mellom en virksomhets eierstyring og prosjekteierstyring gjør at en prosjekteier har et klart beslutningsansvar (Müller, 2009), men ingen av prosjekteierne snakket som sagt om dette ansvaret i løpet av intervjuene. Mange av prosjekteierne i undersøkelsen har stillinger så høyt oppe i hierarkiet at jeg antar at de tar sitt beslutningsansvar som en selvfølge, men en økt bevissthet rundt dette ansvaret som prosjekteier ville sannsynligvis gjort deres ansvar tydeligere. F.eks. kan prosjekteierne gjennom å gi prosjektene mer av sin tid og følge dem tettere fatte enda bedre beslutninger (Klakegg, 2009).

Tabellen under viser hvilket fokus prosjekteierne har hatt på leveranser og gevinster når de har svart på spørsmål i intervjuundersøkelsen:

	Utøvelse av eget prosjekteierskap		Prosjekteiers ansvar på generelt grunnlag	
	Leveranser	Gevinster	Leveranser	Gevinster
Prosjekt 1	Ikke nevnt	Ikke nevnt	Ikke nevnt	Ikke nevnt
Prosjekt 2	Interessentfokus	Ikke nevnt	Leveransefokus	Ikke nevnt
Prosjekt 3	Interessentfokus	Ikke nevnt	Målfokus	Ikke nevnt
Prosjekt 4	Styring og framdrift	Ikke nevnt	Mål og leveransefokus	Ikke nevnt
Prosjekt 5	Fokus på leveranse til bestiller	Ikke nevnt	Leveransefokus	Ikke nevnt
Prosjekt 6	Kvalitet- og gjennomføring	Ikke nevnt	Omfangsfokus	Ikke nevnt
Prosjekt 7	Leverer iht. konsept	Ikke nevnt	Gjennomføringsfokus	Ikke nevnt

Tabell 17. Prosjekteiers ansvar og mål og gevinster i min empiri

I teorien er ansvaret for både leveranser og gevinster plassert hos prosjekteier eller styringsgruppen, mens i virkeligheten ser det ut til at prosjekteierne kun tar ansvar for leveransene. Dette stemmer godt overens med casestudiet til Olsson et al. (2008) som viste hvordan styringen av offentlige prosjekter blir delegert, men hvordan det overordnede ansvaret for både kostnader og gevinster ofte «flyter tilbake» til «den egentlige eieren av

prosjektet». Ifølge Olsson et al. (2008) vil det i offentlig sektor ofte være vanskelig å finne en prosjekteier som har det fulle ansvaret for både kostnader og gevinster da slike prosjekter ofte har gevinstrealisering utenfor egen virksomhet. Dette er også tilfelle for prosjektene i min undersøkelse da de sto for utvikling som hadde mange interessenter utenfor egen virksomhet. I slike prosjekter vil gevinstene avhenge av en 3. parts bruk av løsningene. Dvs. at prosjekteierens ansvar blir å legge til rette for at løsningene treffer interessentenes/brukernes behov, men selv om de gjør det vil slike nye tekniske løsninger være avhengige av at interessentene/brukerne endrer adferd for at prosjektproduktet skal gi gevinster. Å få det fulle ansvaret for gevinstrealiseringen av et offentlig prosjekt kan derfor være et omfattende ansvar. På dette området er jeg derfor enig med flere forskere (Olssen et al., 2008; Andersen, 2013) som mener at teoriene for prosjekteierskap ikke kan praktiseres likt i privat og offentlig sektor. Konteksten vil være avgjørende i begge sektorene, men i offentlig sektor vil ansvaret for gevinstrealiseringen ofte være mer kompleks da det her ofte opereres med svært mange interessenter og samfunnsøkonomiske gevinster. I utarbeidelse av gevinstplan vil det derfor være viktig at det kommer tydelig fram hva som er prosjekteiers ansvar, enten det er å legge til rette for gevinstrealisering eller å realisere dem (Müller, 2009).

Fire av prosjektene i undersøkelsen er styrt iht. besluttede prosjektmodeller i virksomhetene, som ifølge Müller (2009) vil være en del av virksomhetens eierstyring av prosjektene. I disse rammeverkene er rollen som prosjekteier definert, men kun en av prosjekteierne nevnte denne definisjonen. Ifølge Klakegg (2013) kan dårlig definerte prosjekteierroller føre til at prosjektene ikke lykkes. Definisjonen av rollen som prosjekteier bør derfor være noe virksomhetene setter fokus på slik at de som får rollen blir mer beviste på både oppgaver og ansvar. Dette understøtter Erling Andersens (2013) undersøkelse om at prosjekteierne trenger opplæring for å bli mer bevist på sin rolle og sitt ansvar.

5.2 Behandling av endringer

I denne delen av analysen vil jeg diskutere prosjektenes håndtering av endringer i gjennomføringsfasen av prosjektet. Målet for denne diskusjonen er å finne ut hvilken rolle og ansvar prosjekteierne bør ta i endringsprosesser i gjennomføringsfasen av et prosjekt. Jeg stiller mitt forskningsspørsmål nr. tre:

Forskningsspørsmål 3	Hvordan behandles og besluttes endringer i gjennomføringsfasen av prosjektene?
----------------------	--

Alle prosjektene i undersøkelsen hadde en eller flere endringer i løpet av gjennomføringsfasen. Den hyppigst nevnte årsaken til endring var at det ble oppdaget nye muligheter i gjennomføringsfasen av prosjektet. Spørsmålet blir da om disse mulighetene burde vært avdekket i konseptfasen eller om disse kom som en naturlig utvikling? Svaret på dette spørsmålet vil si noe om hvorvidt det er snakk om legitime eller ikke legitime endringer (Rolstadås et al., 2014). Ifølge mange av respondentene var endringene legitime fordi slike endringer sees på som en naturlig del av et utviklingsprosjekt, og er derfor vanskelig å planlegge. Hvis dette er legitime endringer og de er så vanlig som det ser ut til, kan en stille seg spørsmål om ikke flere prosjekter bør benytte smidige metoder når de planlegges og gjennomføres. Ved å innføre smidige metoder vil virksomhetene trolig kunne spare store ressurser på mindre planlegging, samt slippe omfattende endringshåndtering i gjennomføringsfasen av prosjektene. Ifølge Finne (2014) er dette en trend som har startet, men veien fra tradisjonelle fossefallsteknikker til smidige metoder vil kreve endringer på mange områder. Olssons undersøkelse fra 2005 viser også at de forskjellige interessentene til prosjektene har forskjellige meninger når det kommer til smidighet i prosjekter. Undersøkelsen konkluderer med at det kun er prosjekteieren som er positiv til bruk av smidige metoder både i ide-, utviklings- og gjennomføringsfasen av et prosjekt. Dette til tross for at forskningen viser at endringer sent i prosjektløpet ofte har negative konsekvenser for prosjektets resultat (Ibbs, 1997), som jo er prosjekteiers ansvar. Uansett er det ingen tvil om at smidige gjennomføringsløp med «åpne» kontrakter vil kreve en mye sterkere tilstedeværelse av prosjekteier i gjennomføringsfasen (Finne, 2014) enn min empiri tyder på at den har vært. Kun en av prosjekteierne i min undersøkelse nevnte at virksomheten vurderer å innføre smidige metoder i sin prosjektstyring, men på dette området kommer det sannsynligvis til å bli endringer i årene framover da også DIFI nå har startet med å tilpasse prosjektveiviseren.no med bruk av Scrum. Scrum er en smidig metodikk for gjennomføring av komplekse prosjekter (www.scrumalliance.org/why-scrum).

På spørsmål til prosjekteierne og prosjektlederne om hvordan endringsbehovene hadde oppstått og hvordan endringsbehovene ble vurdert og analysert svarer de noe ulikt. Årsaken til differansen i svarene kan være at kun et av prosjektene sa at de hadde benyttet en endringslogg, og at ingen av prosjektene hadde fulgt en standard metode for å gjennomføre endringsprosessene. Dokumentasjonen av endringene kan derfor synes å være for dårlig, dette til tross for at fire av prosjektene ligger i virksomheter som har innført prosjektrammeverk

med metodikk for endringshåndtering. Konsekvensene av og ikke å benytte metoder for endringshåndtering kan være at de riktige endringene ikke har blitt gjennomført, at endringene ikke er gjennomført på en effektiv måte og at virksomhetene har gått glipp av viktig læring (Ibbs et al. 2001). Et annet viktig moment er at endringer ofte vil påvirke prosjektets leveranser (Dvir og Lechler, 2003). I halvparten av prosjektene svarte respondentene at endringer nettopp hadde påvirket prosjektets leveranser, men til tross for dette har prosjekteierne i liten grad bidratt til å lage helhetlige bilder av endringsbehovene. Når prosjekteier ikke deltar i endringsprosessene er vedkommende avhengig av at prosjektleder gir dem riktig informasjon for å kunne fatte de riktige beslutningene.

Prince2 sin prosedyre for behandling av endringer viser tydelig hvor stort informasjonsbehov en endringsprosess skaper, og hvor mye av denne informasjonen som kan gå tapt om den ikke dokumenteres og deles. I tillegg viser prosedyren at den er avhengig av at delegert myndighet er tydelig for alle parter for at endringene skal bli riktig behandlet. Under har jeg benyttet PRINCE2s endringsprosess for å illustrere en endringsprosess og hvordan alle trinnene kan bli preget av begrenset rasjonalitet. Det er også vist hvordan en endringsprosess styrt av prosjektleder kan føre til at det oppstår en prinsipal-agent relasjon mellom prosjekteier og prosjektleder. I eksempelet under er det brukt en endringsanmodning som kommer av at det er oppdaget nye muligheter som var den vanligste årsaken til endringer i de undersøkte prosjektene.

Prince2		Hva ble gjort i prosjektene i undersøkelsen?	Teoriene begrenset rasjonalitet og Prinspal-agent gir følgende spørsmål:
Hva	Hvem		
Fange opp	Prosjektleder	PL ser nye muligheter i gjennomføringsfasen. Blir ikke loggført.	- Hva ble fanget opp? - Ble det gjort riktig vurdering av alvorlighetsgrad? - Hva ble delt med PE?
Undersøke	Prosjektleder/ved behov be prosjektstyre om råd	Benytter ikke metode for endringshåndtering. Benytter forskjellige analysemetoder basert på den enkeltes/prosjektgruppens kompetanse.	- Ble det innhentet nok informasjon? - Ble de riktige faktorene vurdert og analysert på en hensiktsmessig måte? - Oppsto det en situasjon med «Wiced mess»? - Hva ble delt med PE?
Foreslå	Prosjektleder	Prosjektleders forslag lagt fram i rapport til prosjekteier.	- Ble de riktige alternativer lagt fram? - The moral hazard problem kan ha oppstått hvis PL hadde en egen agenda (PL vinklet det alternativet han ønsket mest positiv)
Beslutte	Prosjekteier/ Styringsgruppe/ Toppleder virksomhet	De store endringene ble løftet til prosjekteier for beslutning som enten tok denne alene, til styringsgruppen eller til toppleder i virksomheten.	- The adverse selection problem kan ha oppstått fordi PE hadde mye mindre informasjon enn PL. - PE vurderte alternativene for snevert og besluttet feil
Iverksette	Prosjektleder	Prosjektleder iverksatte endringer på bakgrunn av beslutning fra prosjekteier	- Ble det gitt nok informasjon til alle interessenter? - Ble det gjennomført revidering av mål og/eller planer?

Tabell 18. Eksempel på en endringsprosess med begrenset rasjonalitet og prinspal/agent

Som tabellen over viser kan prosjektleders begrensede rasjonalitet gi utslag i alle trinnene i endringsmodellen fordi det er slik mennesket vil være i en beslutningssituasjon (Simon, 1966; Jacobsen og Thorsvik, 2007). Når det gjelder hvilke endringer som blir fanger opp kan det ha sammenheng med at prosjektleder ofte er svært opptatt av sine leveranser i gjennomføringsfasen av et prosjekt og ikke ønsker så mange endringer. (Olsson, 2005). Forskning viser også at prosjekteier og prosjektleder ofte har forskjellig forhold til risiko

(Eisenhardt, 1989). En endrings risiko kan av den grunn oversees av prosjektleder med hensikt. Vurderingene av endringsforslagene vil bli gjort sekvensielt da den menneskelige hjerne ikke har kapasitet til å se hele bildet og vi vil feste oss til spesielle deler av problemstillinger for å forenkle (Jacobsen og Thorvik, 2007). Når en prosjektleder skal gjøre alle disse vurderingene vil han/hun gjøre det ut fra sine tidligere erfaringer. Det vil si at prosjektledere vil filtrere og forenkle informasjonen han/hun behandler på en subjektiv måte (Simon, 1966). Den enkeltes erfaring og kapasitet vil dermed avgjøre når informasjonsinnhenting stopper. Kartleggingsdata av prosjektlederne i undersøkelsen viser at dette stort sett er meget erfarne prosjektledere, men deres væremåte i endringsprosesser vil uansett være preget av mer eller mindre begrenset rasjonalitet (Simon, 1966).

Da prosjektleders endringshåndtering skal utføres på bakgrunn av delegert myndighet kommer også relasjonen prinsipal-agent inn i dette bildet. Hvis vi antar at prosjektlederne ikke handler ut fra egne interesser (The moral hazard problem, Müller, 2009) vil vedkommende tilstrebe å gi all informasjonen prosjekteier trenger for å fatte den riktige beslutningen. Selv om prosjektleder har alle gode intensjoner om å gi prosjekteier den informasjonen han/hun trenger for å fatte de riktige beslutningene, vil informasjonsmengden trolig føre til at det blir vanskelig for prosjekteier å sortere informasjon for å fatte den riktige beslutningen (The adverse selection problem, Muller 2009).

Alt dette viser hvordan begrenset rasjonalitet kan føre til at en endring ikke blir oppfattet, vurdert, behandlet og besluttet slik den burde. I tillegg viser jeg at prosjektleders behandling av en endringsprosess kan føre til at det oppstår en prinsipal-agent relasjon. Mer om dette i neste delkapittel.

5.3 Et prinsipal-agent perspektiv

I denne siste delen av mitt diskusjonskapittel vil jeg se på prosjekteierrollen i et prinsipal-agent perspektiv. Jeg stiller mitt forskningsspørsmål nr. 4:

Forskningsspørsmål 4	• Har prosjekteier og prosjektleder samme informasjon og preferanser i prosjektet?
----------------------	--

Ifølge Olsson og Klakegg (2009) skal eierstyringen av et prosjekt sikre at en utførende aktør, prosjektlederen, agerer slik at eiernes interesser blir ivaretatt. Det er allikevel en sentral problemstilling at den utførende aktør ikke nødvendigvis har samme interesser som eierne. På

direkte spørsmål om det har vært forskjellig oppfatning mellom prosjekteier og prosjektleder om veien til målet viser svarene at det har det delvis vært i noen av prosjektene. Ofte ser en dette når det gjelder prosjektets leveranser vs. effekter på lang sikt. Her vil prosjektleder gjerne være mest opptatt av å gjennomføre sitt oppdrag som er leveransene prosjektet, mens eierne kan være mest opptatt av de langsiktige gevinstene (Similä, 2006). Olsson (2006) viser også at det kan være forskjellige syn på framgangsmåte i prosjektarbeidet, noe forskeren har illustrert gjennom å synliggjøre forskjellen mellom prosjekteiers og prosjektlederens ønske om fleksibilitet. I gjennomføringsfasen av prosjektet er prosjekteier positiv, mens prosjektleder da er mer negativ til fleksibilitet i prosjektet.

Prosjekteierne og prosjektlederne svarer forskjellig på så mange spørsmål at det er ingen tvil om at de sitter med forskjellig informasjon om prosjektet i gjennomføringsfasen. I mitt kapittel om svarenes kontraster kommer det også klart fram at prosjekteier og prosjektleder har forskjellig kunnskaper både om faget prosjektledelse og det aktuelle prosjektet. Det kom imidlertid videre fram at hverken prosjekteier eller prosjektleder så på dette som et problem, men heller som en naturlig arbeidsdeling. Det vil si at på noen områder trenger ikke forskjellig informasjon å være et problem, men på andre områder kan det føre til at partene havner i et prinsipal-agent forhold (Eisenhardt, 1989). I endringsprosesser vil det som beskrevet i forrige kapittel oppstå et stort informasjonsbehov for å sikre riktige beslutninger, og det er spesielt i forbindelse med slike prosesser at prosjekteier kan kjenne på mangel på informasjon. Her vil trolig både rollebeskrivelser, delegert myndighet og tillit til prosjektleders kompetanse ha stort betydning for hvordan prosjekteier agerer.

I min modell med prosjektet som en informasjonsprosesseringsenhet viser jeg at det er mulig å være både prinsipal og agent i et system. Dvs. at det vil være en potensiell prinsipal-agent relasjon både mellom sponsor og utpekt prosjekteier, og mellom prosjekteier og prosjektleder. For at samarbeidet mellom partene skal fungere må de ha nok delegert myndighet og ha tillit til hverandre (Turner 2003; Scott 2001). Svarene fra både prosjekteierne og prosjektleder tyder på at prosjektleder har fått nok delegert myndighet til å utføre sin jobb, mens uklarheter i beslutningsansvaret til prosjekteierne tyder på at delegert myndighet til prosjekteierne er uklar. Dette kommer blant annet fram gjennom at flere beslutninger er løftet ut av prosjektet og tatt i linjen. Videre synes hverken delegert myndighet fra sponsor til prosjekteier eller fra prosjekteier til prosjektleder å være dokumentert i rollebeskrivelser. Dette vil gjøre

beslutningssituasjoner krevende fordi uklare ansvarsforhold gjør at beslutninger ikke kan fattes på bakgrunn av forhåndsdefinerte grenser for autoritet (Williams og Samset, 2012).

Prosjekteierne og prosjektlederne har altså både ulike preferanser og asymmetrisk informasjon om prosjektene. Jeg kan ikke ut fra min empiri påstå at dette er utnyttet av prosjektlederne som agenter i en prinsipal-agent relasjon, men jeg ser en tendens til at prosjektlederne gjennom endringsprosessene har styrt retningene mer enn prosjekteierne. Prosjekteierne har derfor hverken hatt full kontroll på beslutningsprosessene eller selve beslutningen som er selve kjernen i prosjekteiers ansvar (Garland, 2009). Min påstand er derfor at det i teorien finnes en prinsipal-agent relasjon mellom prosjekteier og prosjektleder i noen av disse prosjektene. Denne konklusjonen tar jeg på bakgrunn av følgende funn:

1. Prosjekteierne har hatt mye mindre informasjon om prosjektet enn prosjektlederne.
Det kan ha ført til at prosjekteierne har tatt feil beslutninger da de ikke har hatt all informasjon (the adverse selection problem).
2. Prosjekteierne har vært delvis fraværende i endringsprosessene. Hvis prosjektleder har hatt andre preferanser (the moral hazard problem) enn prosjekteier kan det ha ført til at målene ble forskjøvet (moving target), at prosjektene ble dyrere eller tatt lenger tid.
3. Prosjekteiers rolle og ansvar var dårlig definert. Uklart hva som var delegert av ansvar og oppgaver både til og fra prosjekteier?
4. Filtrering av informasjon fordi mennesket er begrenset rasjonell.

6 Konklusjon

Formålet med min oppgave var å sette fokus på prosjekteiers rolle i gjennomføringsfasen av et prosjekt. I innledningen stilte jeg fire spørsmål som i forrige kapittel ble drøftet opp mot teorien jeg har presentert i oppgaven og egne refleksjoner. Jeg vil nå komme med en konklusjon på hvert av disse spørsmålene før jeg til slutt konkluderer på min problemstilling.

6.1 Konklusjon på forskningsspørsmålene

1. Hva legger prosjekteierne og prosjektlederne i eierstyring av prosjekter?

Et funn i min empiri er at det er stor variasjon i hva respondentene mener ligger i eierstyring av prosjekter. Dette gjelder både mellom prosjekteier og prosjektleder i samme prosjekt og mellom prosjektene. Det er også store forskjeller mellom svarene til prosjekteierne om utøvelse av eget prosjekteierskap og prosjekteiers ansvar på generelt grunnlag. Det støtter forskning som ikke har funnet noen beste praksis for prosjekteierskap (William og Samset, 2012).

Svarene viser også at prosjekteier og prosjektleder har forskjellig oppfatning av hvordan prosjekteierskapet er utøvd i det prosjektet intervjuet handler om. Dette kan forklares gjennom at ingen av prosjektene hadde aktivt tatt i bruk en rollebeskrivelse for prosjekteierrollen. Dette til tross for at flere av virksomhetene i undersøkelsen har tatt i bruk projektrammeverk som Prince2 og PMI som inneholder egne definisjoner for prosjekteierrollen.

En annen forklaring på forskjellige svar om utøvelsen av prosjekteierskapet kan være valg av prosjekteiere. Prosjekteier kan ha en plassering i organisasjonen som gjør at han/hun ikke har det eierskapet til prosjektproduktet som vedkommende burde ha (Garland, 2009). Videre kan det vurderes om prosjekteier har hatt tilstrekkelig med tid til å utøve prosjekteierskapet på ønsket måte eller ikke hatt tilstrekkelig kompetanse innenfor prosjekteierstyring (Klakegg, 2009). For utøvelse av godt og effektivt prosjekteierskap er det også viktig at prosjekteier har fått delegert tilstrekkelig ansvar fra bestiller/sponsor, da dette ofte ikke er samme person som prosjekteier i statlig sektor (Müller 2009, Olsson og Klakegg 2009, Williams og Samset 2012).

Differansen i svarene mellom prosjekteierne og prosjektlederne viser helt klart at prosjektlederne har en større teoretisk skolering på dette området. Det støtter Andersens (2012) forskning om prosjekteiers rolle som konkluderer med at prosjekteierne bør få opplæring slik at de forstår sin posisjon, rolle og ansvar bedre.

2. Er det forskjell på prosjekteierrollen i teori og praksis?

Prosjekteierrollen er de siste årene blitt forsket mye på og det er laget detaljerte beskrivelser av ansvar og oppgaver, men som sagt mange ganger finnes det ikke en enhetlig beskrivelse av rollen. Dette bekreftes av min empiri. Prosjekteierrollen er utført svært forskjellig. Dette til tross for at prosjektene er rimelig homogene: alle er fra offentlig sektor, seks av prosjektene er IKT utvikling og kostnadmessig er de ikke veldig forskjellig. En rask gjennomgang av virksomhetene i min undersøkelse viser imidlertid at de har svært forskjellige samfunnsoppdrag, tilhører forskjellige departementsområder og har delvis ulike finansieringsformer. Alle disse momentene vil trolig føre til at virksomhetene vil eierstyres forskjellig og at de med det vil eierstyre sine prosjekter forskjellig (Muller, 2009). Dette stemmer godt overens med min plassering av prosjektene inn i Müller styringsparadigmaer (Müller, 2009).

Et viktig funn i min oppgave er at i teorien er prosjekteier ansvarlig for både leveransene og gevinstene, mens i praksis ser det ut til at de kun tar ansvar for leveransene. Dette er også hva Rattsø utvalget konkluderer med i sin første rapport, gevinstene i offentlige IKT prosjekter blir ikke realisert. Det vises til at disse prosjektene ofte er komplekse, og forutsetter gjerne tilpasninger i både organisasjoner og arbeidsprosesser for at gevinstrealisering skal være mulig. Tydeliggjøring av ansvaret for realisering av gevinstene vil være sentralt i forhold til om virksomhetene skal nå sine mål.

3. Hvordan behandles og besluttet endringer i gjennomføringsfasen av prosjektene?

Ifølge Lereim (2013) er det å styre et prosjekt i praksis det samme som endringsledelse da de fleste prosjekter opplever endringer. Dette stemmer med min empiri da alle prosjektene hadde flere små eller store endringer. Virksomhetenes syn på endringer i gjennomføringsfasen av et prosjekt er allikevel ikke udelt positiv. Respondentene forklarer dette med lav prosjektmodenhet og for lite kompetanse på/erfaring med endringer i gjennomføringsfasen av prosjekter. På den positive siden er endringer, av mange av respondentene, sett på som en naturlig del av et utviklingsprosjekt.

I alle prosjektene er endringer gjennomført uten bruk av definerte prosesser for endringshåndtering. Arbeidet med å vurdere og analysere endringsforslagene har prosjektlederne stort sett gjort uten koordinering med prosjekteierne. Hvilke endringer som er fanget opp og tatt tak i, hvordan de er vurdert og analysert har derfor vært mye opp til prosjektlederen. Dette viser at prosjekteierne har hatt mangelfull kontroll på endringsprosessene.

For at prosjektleder skal kunne kjøre slike endringsprosesser er det sentralt at det gjøres innenfor delegert myndighet. Ifølge Williams og Samset (2012) handler prosjekteierskap om at beslutninger kan fattes på bakgrunn av forhåndsdefinerte grenser for autoritet, delegert myndighet, eskaleringsveier og et klart ansvar på en person. Både prosjektleder og prosjekteier mener at prosjektleder har tilstrekkelig med delegert myndighet for å gjøre jobben sin effektiv, men hvordan grensene for denne myndigheten har vært i prosjektene kommer ikke fram av empirien.

Endringsprosessene kjøres i stor grad av prosjektlederne og besluttet av prosjekteierne. Med grundig nok analyse av alternativer og tilstrekkelig informasjon til beslutningstaker trenger ikke dette nødvendigvis å være et problem. Problemet er at det ikke er fulgt en vedtatt prosess for endringer og at endringene er dårlig dokumentert. Dette kan føre til at egeninteresser blir prioritert og gi feil beslutninger. I tillegg kan endringene bli vanskelig å evaluere, og det gir lite prosjektbasert læring.

4. Har prosjekteier og prosjektleder samme informasjon og preferanser i prosjektet?

Min empiri viser at prosjekteier og prosjektleder ikke har samme informasjon og preferanser i prosjektene. Dette er ikke sett på som et problem av noen av respondentene da partene mener de har hatt godt samarbeid med mye kommunikasjon. Likevel er det tydelig at endringsprosesser har vært styrt av prosjektleder uten mye involvering av prosjekteier. Ut fra dette funnet og ut fra den empiriske analysen har jeg konkludert med at det eksisterer en prinsipal-agent relasjon mellom prosjekteier og prosjektleder i undersøkelsen. Dårlig definerte roller med uklareheter i delegert myndighet og menneskets væremåte som begrenset rasjonell i beslutningssituasjoner forsterker sannsynligheten for at det oppstår prinsipal-agent forhold.

6.2 Hovedkonklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven var, «Hva er prosjekteiers ansvar og rolle i gjennomføringsfasen av et prosjekt i offentlig sektor?». Hverken teorien eller empirien har gitt meg et entydig svar på min problemstilling. Min oppgave støtter derfor forskningen som viser at det ikke finnes noen beste praksis for eierstyring av prosjekter (Williams og Samset, 2012).

Et sentralt funn i oppgaven er at en detaljert beskrivelse av rollen som prosjekteier ikke er benyttet i noen av prosjektene. Rollen finnes i prosjektrammeverkene som noen av virksomhetene benytter, men den er ikke implementert i prosjektene. Dette er sannsynligvis også årsaken til at delegert myndighet både til og fra prosjekteier virker uklar for respondentene.

Et annet funn er at det ikke er benyttet besluttede prosesser for endringshåndtering, og at prosjekteiers ansvar og rolle i forbindelse med endringer er uklar.

Det tredje viktige funnet er at gevinstrealiseringen av et prosjekt er prosjekteiers ansvar i teorien, men kommer ikke fram som et tydelig ansvar for prosjekteierne i min empiri. Et klart definert og dokumentert ansvar for gevinstene er viktig for at de skal kunne realiseres. Jeg konkludere derfor som Rattsøutvalget med at god planlegging og styring av IKT prosjekter sammen med en strategi for realisering av gevinstene, er viktige suksessfaktorer for at prosjekteier skal lykkes.

Funnene i oppgaven viser at når prosjekteierrollen ikke er definert blir både ansvaret og rollen uklar. Jeg mener at prosjektet er en informasjonsprosesseringsenhet og at all informasjon som skapes, som f.eks. rollebeskrivelse for prosjekteier, må være tydelig kommunisert og dokumentert. For å unngå at partene havner i en prinsipal-agent relasjon må informasjonen videre behandles innenfor delegert myndighet, men selv om det skjer vil mennesket som begrenset rasjonell påvirke disse prosessene og akkurat det er det viktig å være klar over.

Forslag til videre arbeid

Undersøke offentlige prosjekters forhold til utarbeidelse og oppfølging av gevinstplan, og ansvar for realisering av gevinstene.

Undersøke hva som er praksis for delegering av myndighet til den utpekte rollen som prosjekteier i offentlig sektor.

7 Referanseliste

- Ahola T., Ruuska I., Artto K. og Kujala J. (2013). *What is project governance and what are its origins?* International Journal of Project Management 32 (2014) 1321-1332.
- Abu Hassim, A. Kajewski S. og Trigunarsy Ah, B. (2011). *The importance of Project Governance Framework in Project Procurement Planning*. Procedia Engineering 14 (2011) 1929-1937
- Andersen, B., Olsson N.O.E., Onsøyen L. E., Sjelkavik I. (2011). *Post-project changes: occurrence, causes, and countermeasures*. International Journal of Managing Vol. 4 No. 2.
- Andersen, E. S. (1996). Warning: activity planning is hazardous to your project's health! International Journal of Project Management 14 (2), 89-94.
- Andersen, E. (2005). *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. Oslo: NKI forlaget as.
- Andersen, E. (2008) Neste utfordring: Bevisstgjøre prosjekteieren. Prosjektledelse nr. 1 – 2008
- Andersen, E. (2012). Illuminating the role of the project owner. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 s. 67–85.
- Ayas, K. og Zeniuk, N. (2001). Project-based Learning: Building Communities of Reflective Practitioners. Management Learning 32(1): 61-76.
- Berglid, J. K. (2009). Relasjonene prosjekteier – prosjektleder. Prosjektrapport Norsk senter for prosjektledelse.
- Biesenthal C. og Wilden R. (2014) Multi-level project governance: Trends and opportunities. International Journal of Project Management 32 (2014) 1291-1308.
- Bøhren, Ø. (2011). *Eierne, styret og ledelsen. Corporate governance i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cui Y. og Olsson O. E. (2008). Project flexibility in practice: An empirical study of reduction lists in large governmental projects. Project Journal of Project Management.
- Crawford L., Cooke-Davies T., Hobbs B., Labuschagne L., Remington K. Chen P. (2008) *Governance and support in the sponsoring of projects and programs*. Project Management Journal 39:S43-S55.
- Dalen M. (2011). Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming (2. utg.). Oslo: Universitetsbiblioteket.
- Dvir D. og Lechler T. (2004). Plans are nothing, changing them is everything: the impact of changes on project success. Research Policy 33 (2004) 1-15.
- Engwall, Mats (2003). No project is an island: linking projects to history and context. Research Policy 32:789-808.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*.
- Finne, H. (2014). Utfordringer og gode grep i store IKT-investeringer i offentlig sektor. SINTEF Teknologi og samfunn.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Garland, R. (2009). *Project Governance: a practical guide to effective project decision making*. Derby: Saxon Graphics Ltd.
- Guo F., Chang-Richards Y., Wilkinson S. og Cun Li T. (2013). *Effects of project governance structure on the management of risks in major infrastructure projects: A comparative analysis*.
- Ibbs C. (1997). *Quantitative impact of project change: size issues. Journal of construction engineering and management. September 1997*.
- Ibbs C., Wong C. K., Kwak Y. H. (2001). *Project change management system. Journal of management in engineering. International Journal of Project Management 32 (2014) 815-826*.
- Jacobsen D. Y. og Thorsvik J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. *Bergen: Fagbokforlaget*.
- Jessen S. A. (2005). Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tuft P. A. og Christoffersen L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode (4. utg.)* Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Klagegg O. J. og Olsson N. (2009). *Hvem eier et statlig prosjekt? Stat og styring 1-2009*.
- Klakegg O. J., Williams T. og Magnussen O. M. (2009). *Governance frameworks. For public project development and estimation*. USA: PMI Book Service Center.
- Kvale S. og Brinkmann S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju (2. utg.)* Oslo Gyldendal Akademisk.
- Lereim J. (2013). *Kvalitetsledelse i prosjekter. En erfaringsbasert tilnærming*. Oslo/Trondheim: Akademika forlag.
- Love Peter E.D, Sohal Amrik S. (2003). *Capturing rework costs in projects*. England: Gower Publishing Limited.
- Ludin, R. A., Söderhold A. (1998). Conceptualizing a projectified society - discussion of an eco-institutional approach to a theory on temporary organisations. *Kluwer Academic Publishers 13-24*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The free press.

- Müller, R. (2009). *Project Governance*. England: Gower Publishing Limited.
- Naoum, S. (1994). Critical analysis of time end cost of management and traditional contracts. *J. Contr. Engrg. And Mgmt.*, ASCE 120(4) 687-705.
- Olsson N. (2006). *Project Flexibility in Large Engineering Projects*. Doctoral Theses at NTNU, 2006:175
- Olsson N. (2005). *Fleksibilitet i prosjekter– et tveegget sverd*. www.consept.ntnu.no
- Olsson N. (2011). *Praktisk rapportskriving*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Olsson N., Johansen A., Langlo J. A., Torp O. (2008). *Project ownership: implications on success measurement*. Emerald Group Publishin Limited p. 39-46.
- OGC (2009). *Styring av vellykkede prosjekter med PRINCE2*.
- Pemsel S. og Müller R. (2012). The governance of knowledge in project-bases organizations. *International Journal of Project Management* 30 (2012) 865-876.
- PMI (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOKR Guide) (3. utg.)*. Newton Square, PA: Project ManagementInstitute.
- Rodenstedt K. (2010). *OPG: Open Project Governance and Organisaional Project Governance*. Milan Italy: PMI Global Congress Proceedings.
- Rolstadås A., Olsson N., Johansen A. og Langlo J. A. (2014). *Praktisk prosjektledelse. Fra ide til gevinst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Similä J. O. (2006). *Kontraktsledelse. Et bidrag til økt konkurransekraft*. Fagbokforlaget.
- Simon H. A. (1972). *Theories of bounded rationality*. Nord-Holland: Publishing Company.
- Söderlund J. (2005). *Prosjektledning och projektkompetens*. Malmö: LundaText AB.
- Tjora A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (2. utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Too E. G. og Weaver P. (2013). *The management of project management: A conceptual framework for project governance*. *International Journal of Project Management* (2014) 1382-1394.
- Turner J. R. og Keegan A. (2001). *Mechanisms of Governance in the Project-bases Orgnization: Roles of the Broker and Steward*. *European Management Journal* Vol. 19, No. 3, p. 254-267.
- Turner J. R. og Müller R. (2004). *Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner As Principal and the Project Manager as Agent*. *European Management Journal* Vol. 22, No. 3, PP. 327-336.
- Turner J. R. (2007). *Gower Handbook of Project Management*. Aldershot. UK: Gower Publishing Company.
- Vaagaasar, A. L. (2006). *From Tool to Actor. –How a project came to orchestrate its own life and that of others*. Series of Dissertations BI 10/2006

Valen, S. V., Olsson, N., Moum A., Andersen B., Klakegg O. J., Holden E., Torp O., Lædre O. og Lohne J. (2013). *Beste praksis prosjektledelse*. Rapport NTNU.

Williams T. og Samset K. (2010). *Issues in Front-End Decision Making on Projects*. *Projekt Management Journal*, Vol. 41, No. 2, 38-49.

Williams T. og Samset K. (2012). *Project Governance. Getting Investments Right*. UK: Palgrave Macmillan.

Whittington R., Pettigrew A., Peck S., Fenton E., Conyon M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996, *Organization Science*: Vol. 10, No. 5: 583-600.

Nettsider:

<http://www.concept.ntnu.no/>

<http://www.prosjektnorge.no/?cid=240ogsubsite=library>

<http://www.prosjektnorge.no/index.php?pageId=184>

http://www.prosjektnorge.no/files/pages/184/pe_pl-prosjektunderlag.pdf

<http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-abc-i-naeringsliv/2010/05/stryk-til-prosjekteiere>

<https://www.prince2.no/om-prince2/>

<http://www.pmi.org/About-Us/Governance.aspx>

http://www.nsp.ntnu.no/files/products/80/prosjektledelse_2009_3.pdf

http://www.opgport.com/en/governance_models/the-opg-model

<http://produktivitetskommisjonen.no/produktivitetskommisjonens-forste-rapport-produktivitet-grunnlag-for-vekst-og-velferd/>

<https://www.regjeringen.no/nb/tema/naringsliv/statlig-eierskap/statlig-eierskap/eierstyring-og-selskapsledelse/id426375/>

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

<http://central-government.governmentcomputing.com/news/2011/apr/13/cabinet-office-confirms-end-of-ogc>

<http://www.prosjektveiviseren.no/>

8 Vedlegg

Vedlegg 1: E-post til mine kontaktpersoner med spørsmål om intervju

Vedlegg 2: Min intervjuguide

Vedlegg 3: E-post til respondentene for kontroll av transkriberte svar

VEDLEGG 1

E-post henvendelse til mine kontaktpersoner i virksomhetene om intervju

Hei,

Denne henvendelsen gjelder en undersøkelse som jeg skal gjøre i forbindelse med min Masteroppgave ved NTNU. Jeg jobber i Direktoratet for økonomistyring (DFØ), men denne henvendelsen har ingen ting med deres forbindelse med DFØ å gjøre.

Min masteroppgave er en MBA med spesialisering innenfor prosjektledelse. Min problemstilling er: - Hva er prosjekteiers ansvar og rolle i gjennomføringsfasen av prosjekter i offentlig sektor? For å finne ut av dette spørsmålet ønsker jeg å gjøre en undersøkelse i offentlige virksomheter. Jeg ønsker at prosjektene skal være nylig avsluttet og ha en kostnadsramme på mellom 10 og 50 millioner kroner. I tillegg ønsker jeg at prosjektene skal være av typen utviklingsprosjekt.

Undersøkelsen vil gjøres på følgende måte:

- Jeg tar kontakt med prosjekteier og prosjektleder for å gjøre avtaler på bakgrunn av tillatelse og kontaklinformasjon fra dere
- 60 min. intervju med prosjekteier
- 60 min. intervju med prosjektleder
- Oppfølgingsspørsmål ved behov i etterkant

Både virksomhetsnavn og intervjuobjekter vil bli 100 % anonymisert i oppgaven. Intervjuene [ønskes](#) gjennomført i løpet av februar 2015.

Jeg håper dette kan være interessant for dere virksomhet. Oppgaven vil bli gjort tilgjengelig for dere.

Svar ønskes innen 1. februar.

Mvh. Gørild Berg-Johansen
Telefon 932 42 851

VEDLEGG 2

Min intervjuguide

Intervjuguide for Masteroppgaven til Gørild Berg-Johansen

Oppgavens problemstilling:

«Hva er prosjekteiers ansvar og rolle i gjennomføringsfasen av et prosjekt i offentlig sektor?»

Kartleggingsspørsmål:

- Prosjekteier/prosjektleder
- Stilling utenom prosjektet
- Erfaring
- Prosjektets lengde
- Prosjektets ca. kostnadsramme
- Prosjekttype
- Prosjektets status (Ferdig/stoppet/pågår)

Prosjekteiers rolle og ansvar i prosjektet (spørsmål 1+2 stilles kun til prosjekteier)

1. Hvordan ble PE valgt til å styre prosjektet?
2. Hvilke andre aktører/roller hadde prosjektet?
3. Forelå det en prosjektstandard som ble fulgt? Er det en fasemodell med kontrollporter?
4. Hvilken rapportering skjedde fra prosjektet til prosjekteier?
5. Hvilken kontroll utøvdes av prosjekteieren? Foretas det kontroll med arbeidsmåten eller resultatene?
6. Kan du beskrive hvordan prosjekteierskapet ble utøvd i dette prosjektet?
7. Mener du at prosjektlederen var bemyndiget slik at vedkommende kunne utføre jobben sin på en effektiv måte?

Endringer i prosjekt:

8. Ble det gjennomført endringer i gjennomføringsfasen av prosjektet? Antall?
9. Hvordan oppsto disse endringsbehovene?
10. På hvilken måte ble endringer vurdert og analysert?
 - Gjennomføres endringsprosesser iht vedtatte prosesser?
 - Hvilke faktorer ble vurdert?
11. Hjalp prosjekteieren prosjektlederen til å utvikle et helhetlig bilde av situasjonen i forbindelse med endringene?
12. Hvordan ble endringene besluttet?
13. Hvilke virkninger fikk endringene (kun planen eller også prosjektets mål)?

14. Hadde prosjektene en usikkerhetsreserve og hvem disponerer i så fall den?
15. Var det forskjellig oppfatning mellom prosjekteieren og prosjektlederen om veien til målet?
 - Ønsket for eksempel prosjekteieren å ha større fleksibilitet utover i prosjektet enn prosjektlederen?
16. Er det ditt inntrykk at prosjekteier og prosjektleder besatte forskjellige informasjon om prosjektet, og hvordan ytret det seg?

Prosjektets suksess:

17. Nådde prosjektet sine mål?
18. Er det hentet ut gevinster etter at prosjektet ble avsluttet?

To generelle spørsmål til slutt:

19. Hva mener du er PE's ansvar i et prosjekt?
20. Hva er forholdet til endringer i gjennomføringsfasen av prosjekter i din virksomhet?

VEDLEGG 3

E-post til respondentene for kontroll av transkriberte svar

Hei,

Tusen takk for at du stilte opp som respondent for mitt forskningsprosjekt i forbindelse med min Masteroppgave.

Vedlagt ligger et renskrevet intervju med deg. Fint om du leser gjennom det jeg har skrevet og gir meg tilbakemelding om jeg ikke har oppfattet deg riktig. Jeg setter også pris på om du tilføyer ting du eventuelt glemte å nevne i intervjuet.

Jeg er takknemlig for følgende tilbakemelding:

Alt ser riktig ut: Send meg en mail med OK

Korreksjoner eller tilføyelser: Send intervjuet i retur med spor endringer så jeg ser hva du har endret på eller tilføyd

Tusen takk for hjelpen.

Mvh. Gørild☺