

Styring mot gevinst

- hvordan sikre verdiskapning av prosjekter

1. juli 2003

Forfattere:	Liv Elisabeth Omli og Jan Terje Karlsen
Prosjektleder:	Jan Terje Karlsen
Prosjektperiode:	september 2002 - juni 2003
Prosjekt:	P011 Styring mot gevinst
Rapportnr.:	NSP-0011
Webnr:	62

Nasjonal utvikling av kompetanse innen
prosjektledelse til medlemmenes nytte og til
internasjonal faglig anerkjennelse.

FORORD

Denne rapporten er resultatet av forskningsprosjektet "Styring mot gevinst", finansiert av Norsk Senter for Prosjektledelse. Arbeidet ble påbegynt i november 2002. Det er mange som har bidratt til at vi nå har et ferdig rapport. For det første vil vi rette en takk til Kari-Helene Kleppestø i Telenor Networks som har stilt prosjektet eDok og sin tid til disposisjon for forskningsarbeidet. Vi vil dessuten takke Karl Erland fra Statoil, Tore Krøgenes fra Norsk Hydro, Harald Nicolaisen og Andreas Solheim fra Dovre International og Elisabeth Krogh Svendsen fra Terramar som har sittet i prosjektets brukerforum og bidratt med faglige innspill og nyttige kommentarer underveis. Vi vil også takke Gudmund Olsen og Halfdan Brustad fra Norsk Hydro, Lars Atle Holm fra Forsvaret, Harald Rønneberg, Ingrid Karsteinsen og Doreen Fossan Tumert fra Statoil, Tore Andeli fra Telenor og Bjørn Johns. Kolltveit fra Handelshøyskolen BI for å ha bidratt med sine erfaringer i forbindelse med datainnsamlingen.

Til slutt vil vi takke Jan Alexander Langlo og Norsk Senter for Prosjektledelse for deres støtte til gjennomføringen av forskningsprosjektet.

Jan Terje Karlsen og Liv Elisabeth Omli

SAMMENDRAG

En utvikling i den senere tid er at mange virksomheter fokuserer sterkere på hvordan få til bedre gevinstrealisering av prosjekter som gjennomføres. Dette kom tydelig fram på konferansen "Prosjektledelse i front" arrangert i Oslo i mai 2003, hvor en egen foredragsstrøm fokuserte på temaet "gevinstrealisering". Argumentasjonen er at det ikke lenger er tilstrekkelig at prosjekter fullføres i henhold til investeringskostnader, tidsplan og spesifisert kvalitet. Sterkere fokus må rettes mot hva som kan gjøres for å få størst mulig verdiskapning av prosjektet når det overføres til mottakerorganisasjonen.

Det første temaet vi har viet oppmerksomhet er hvordan vi allerede i initieringsfasen av et prosjekt kan legge til rette for å sikre ønskede effekt og gevinst av prosjektet. Grunnen til dette fokuset er at det allerede tidlig i prosjektet legges mange føringer og rammer som vil være styrende for hva som kan oppnås. Herunder har vi mer konkret valgt å studere og belyse hvordan prosjektets mål formuleres og forankres i organisasjonen og hvordan det så tidlig som mulig kan legges til rette for nødvendige endringsprosesser. Det andre temaet forskningsarbeidet har fokusert på er samspillet mellom prosjekteier, bruker, linjen og prosjektet. Bakgrunnen for dette temaet er at definering, planlegging og gjennomføring av prosjektet samt implementering av prosjektresultatet involverer flere parter. Konkret har vi studert rolle- og ansvarsfordeling mellom aktørene og hvordan prosjektet bør følges opp underveis for å sikre oppnåelse av ønsket gevinstrealisering.

I litteraturanalysen er det lagt stor vekt på å belyse prosjektets mål. Vi har differensiert mellom resultatmål, effektmål og samfunns-/virksomhetsmål. Resultatmålet gir konkret uttrykk for hva som skal leveres ved prosjektslutt. Effektmålet beskriver den effekt som oppdragsgiver ønsker prosjektet skal bidra med til virksomheten når resultatet er tatt i bruk. Samfunns-/virksomhetsmålet gir uttrykk for den strategiske retning og langsiktige effekt som prosjektet skal bidra med til virksomheten eller samfunnet. Til hjelp for å formulere disse målene beskriver vi i rapporten en metode som kalles Logical Framework Method. Vi belyser også hvilke prosjektinteressenter som bør involveres i defineringen av målene. Disse interessentene kan være prosjektet selv, linjeorganisasjonen, oppdragsgiver, brukerne, offentlige myndigheter og andre. Prosjektmålene bør være en funksjon av behovene og forventningene til disse interessentene.

Det neste tema som er belyst i litteraturanalysen er endringer og endringsprosesser. I rapporten understrekes det at planleggingen av hvordan nå ønsket verdiskapning og hvilke endringer dette krever allerede bør begynne i initieringsfasen av prosjektet. Endringsprosessen kan være omfattende og vil kunne strekke seg ut over selve prosjektperioden og inn i implementering og drift av prosjektresultatet. Endringsprosessen krever fleksibilitet og avsluttes ikke før den nye ønskede tilstanden er realisert. For å øke motivasjonen og viljen til endringer beskriver vi i rapporten "small wins" eller tidlig realiserbare gevinster som en implementeringsstrategi.

Fordeling av roller og ansvar over prosjektets faser for å sikre oppnåelse av effektmål er også et tema som er viet oppmerksomhet i litteraturstudien. De rollene vi drøfter er prosjekteier/oppdragsgiver, brukerne og prosjektleder. For å integrere endringsprosessen som en del av prosjektarbeidet må rollene sponsor, endringsagent, målgruppe og forkjemper vektlegges.

I rapporten er forskjellige styringsmetoder for å sikre at prosjektet når sitt effektmål og bidrar til verdiskapning belyst. Balansert målstyring er en metode som har som formål å utvikle et styringssystem som er forankret i virksomhetens overordnede strategi. Metoden benytter kritiske styringsparametere - KPIer - som prosjektet styres etter og måles i forhold til. Den andre metoden som beskrives er EFQM-modellen som utgjør et rammeverk for kontinuerlige forbedrings- og utviklingsprosesser. Den siste styringsmetoden vi presenterer er Project Excellence modellen. Dette er en modell både prosjektet og linjeorganisasjonen kan benytte for å evaluere sin egen prestasjon og se hvilke områder som krever mer innsats og ressurser.

For å studere problemstillingen empirisk er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Prosjektet vi har studert er eDok i Telenor Networks. Dette er et IT prosjekt iverksatt av konsernledelsen der et nytt system for dokumenthåndtering skulle implementeres i alle forretningsenheter. I tillegg til hovedprosjektet eDok har vi også gjennomført intervjuer i Norsk Hydro, Forsvaret, Statoil, og BI.

Resultatene fra analysen av prosjektet eDok viser at det ble fokusert på formulering og forankring av effektmål. Det ble også lagt vekt på å tydeliggjøre de gevinstene man forventet at prosjektet ville skape. Analysen viser også at man i Telenor Networks diskuterte og vurderte de endringer som prosjektet ville skape, men at dette ikke i like sterk grad ble fulgt opp i ettertid. Vår vurdering er at et sterkere fokus på endringsprosesser i organisasjonen kunne gitt høyere gevinst. Av mandatet til prosjektet kommer det fram en klar rolle- og ansvarsfordeling mellom styringsgruppe, prosjekteier og prosjektleder. For en best mulig implementering av systemet i linjen var følgende roller klart definert: superbrukere, dokumenthåndterere, administratorer og veiledere/rådgivere. For å sikre gevinstrealisering og oppfyllelse av effektmålene ble det laget en liste over tiltak som linjen måtte ta tak. Av mandatet gikk det klart fram at det var linjelederens ansvar å realisere gevinstene.

I rapporten er det skissert et forslag til en prosess for formulering av effektmål og tilrettelegging for gevinstrealisering. Denne prosessen består av fire steg. Steg 1 har fokus på formuleringen av målbare effektmål forankret i virksomhetens strategi. Steg 2 har fokus på å identifisere interessenter og kartlegge målgruppenes behov og forventninger. I steg 3 av prosessen skal man identifisere gevinster som ivaretar målgruppenes behov og forventninger. Ansvar for realisering av gevinstene skal også avklares. Steg 4 i prosessen har fokus på å legge til rette for gevinstrealisering ved en klar rolle- og ansvarsdeling og gjennomføring av nødvendige endringsprosesser.

Basert på litteraturstudien og dataundersøkelsen har vi i rapporten fremmet syv hypoteser. Disse hypotesene er fokusert rundt temaene: formulering og forankring av effektmål og gevinster, valg av riktig prosjekt, koplingen mellom prosjekt og endringsprosesser og oppfølging av effektmål og gevinster.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	7
1.1 Introduksjon til tema	7
1.2 Tema, målsetting og problemstilling	7
1.3 Rapportens oppbygning	8
2. FORSKNINGSMETODE	10
2.1 Forskningsprosessen	10
2.2 Forskningsdesign	11
2.3 Kvalitativ undersøkelse	12
2.4 Evaluering av forskningsprosessen	13
3. LITTERATURSTUDIE	15
3.1 Formulering og forankring av effektmål og gevinster	16
3.1.2 Metode for formulering av mål: Logical framework method	18
3.1.3 Effektmål og ambisjonsnivå	19
3.1.4 Målsettingsfasen	20
3.1.5 Interessenter	21
3.1.6 Gevinster av prosjekter	22
3.2 Tilrettelegge for nødvendige endringsprosesser	25
3.2.1 Hva er endringer?	25
3.2.2 Endringsprosesser	26
3.2.3 Implementeringsstrategi for endringer	28
3.3 Roller og ansvar hos prosjekt og linje	28
3.4 Styling for å sikre at prosjekter bidrar til verdiskapning	34
3.6 Stylingssystemer	36
4. BESKRIVELSE OG ANALYSE AV PROSJEKTET eDok I TELENOR	40
4.1 Case beskrivelse	40
4.2 Analyse av caset eDok i Telenor	44
5. PRAKTISKE METODER OG IMPLIKASJONER	47
5.1 Modell for effektmål og gevinstrealisering	47
5.2. Prosess for effektmål, gevinster og gevinstrealisering	48
5.3 Plan for gevinstrealisering	53
6. HYPOTESER	55
6.1 Formulering og forankring av effektmål og gevinster	55
6.2 Valg av riktig prosjekt for størst mulig gevinst	55
6.3 Roller og ansvar	56
6.4 Tilrettelegge for endringsprosesser	56
6.5 Oppfølging av effektmålet og gevinster	57

VEDLEGG

Vedlegg 1: Verdiskapning i organisasjoner

Vedlegg 2: Datainnsamling fra workshop

1. INNLEDNING

1.1 Introduksjon til tema

I dagens samfunn er prosjektet som arbeidsform blitt en vanlig måte å utføre arbeidsoppgaver på. Dette gjelder innenfor de fleste typer av virksomheter og organisasjoner, både innenfor industri og offentlig forvaltning (Russel-Hodge, 1995). Prosjektets styrke og popularitet ligger i dets effektive måte å løse problemer og håndtere komplekse oppgaver på (Scheel, 1995), samt dets fleksibilitet og tilpasningsevne. Ved å benytte prosjektet som arbeidsform, kan man skreddersy gjennomføringen etter oppgaven (Silverman, 1984; Christensen og Kreiner, 1990).

I mange virksomheter gjennomføres ikke lenger kun et prosjekt, men gjerne flere i form av programmer eller porteføljer (Pellegrinelli, 1997). Det har vært en utvikling mot det som kalles "business by projects", hvor ledelsen ser på prosjektet den verdiskapende prosess (Jessen, 2002).

Med utviklingen av prosjektet og dets styrker følger det også noen utfordringer. I tradisjonell prosjekttankegang er det et sterkt fokus på definering, planlegging og gjennomføring i samsvar med de mål som er definert. Når kriteriene investeringskostnad, tid og kvalitet er overholdt og prosjektresultatet overlevert til kunden, er jobben ansett som vellykket. Dette er snevert syn, og det fører nødvendigvis ikke til at kunden får den effekten av prosjektleveransene som var tiltenkt. Gjennom et sterkere og mer bevisst fokus på implementeringen og bruken av prosjektresultatet i alle prosjektets faser, vil potensiale for større gevinst av prosjektet være tilstede.

1.2 Tema, målsetting og problemstilling

I denne rapporten har vi valgt å skille mellom tema det fokuseres på, hvilken målsetting som skal oppnås og hvilke problemstillinger vi skal gi svar på. Vi har valgt å konsentrere forskningen omkring to temaer.

Tema 1 – Fokus på oppstartsfasen

Det første temaet er hvordan vi allerede i idé-/oppstartsfasen av et prosjekt kan legge til rette for å sikre ønskede effekt og gevinst av prosjektet. I denne fasen av prosjektet legges mange føringer og rammer som vil være styrende for hva som kan oppnås av prosjektet.

Mål 1a: Formulering og forankring av effektmål og gevinster

Belyse ulike teorier og metoder som kan benyttes til å formulere effektmålene slik at de ivaretar gevinstene som søkes oppnådd i forhold til alle interessenter, og å forankre effektmålene i organisasjonens målhierarki.

Tilhørende problemstilling

Hvordan formulere og forankre effektmålene for å sikre at prosjektets resultater blir tatt i bruk?

Mål 1b: Tilrettelegge for nødvendige endringsprosesser

Belyse ulike teorier og metoder som kan tilrettelegge for de nødvendige endringsprosessene hos mottaker av prosjektresultatet.

Tilhørende problemstilling

Hvordan i oppstartsfasen skape/tilrettelegge for de nødvendige endringsprosessene hos mottaker av prosjektresultatet?

Tema 2 – Samspill slik at gevinst oppnås

Det andre temaet forskningsarbeidet har fokusert på er samspillet mellom prosjekteier, bruker, linjen og prosjektet slik at gevinst oppnås. Bakgrunnen for dette temaet er at definering, planlegging og gjennomføring av prosjektet samt implementering av prosjektresultatet involverer flere parter. For å få til et resultat som gir de ønskede effekter for kunden krever det et nært samspill under hele prosessen.

Mål 2a: Roller og ansvar hos prosjekt og linje

Belyse ulike teorier og metoder som kan benyttes for å sikre at roller og ansvar er omforenet slik at effektmålet sikres.

Tilhørende problemstilling

Hvordan forankre prosjektene til mottakende organisasjon slik at ønskede effekt av prosjektet kan sikres?

Mål 2b: Oppfølging av effektmål og gevinster

Belyse ulike teorier og metoder som kan benyttes for følge opp prosjektet underveis i forhold til effektmålet, og som kan tilrettelegge for uttak av gevinster etter at prosjektet er avsluttet.

Tilhørende problemstilling

Hvordan følge opp prosjektet underveis i forhold til effektmålet?

1.3 Rapportens oppbygning

Kapittel 2 beskriver selve forskningsprosessen og de metodene som er benyttet i arbeidet. Kapittel 3 danner den teoretiske referanserammen for rapporten. Formålet med litteraturstudien er å etablere et teoretisk grunnlag som kan bidra til å skape økt forståelse for hvordan oppnå størst mulig effekt av prosjektene. Innholdet er sentrert rundt temaene styring, mål, endringsledelse, rolle- og ansvarsavklaring og gevinst. I kapittel 4 beskriver vi prosjektet eDok fra Telenor. Caset er analysert i forhold til formulering og forankring av effektmål og gevinster, endringsprosesser, roller og ansvar hos prosjekt og linje, samt oppfølging av effektmål. I kapittel 5 beskriver vi en modell og praktisk metode for å formulere og forankre effektmål og gevinster i oppstartsfasen, og en plan for gevinstrealisering. I kapittel 6 fremmer vi hypoteser om hva som er viktige grep for organisasjonen og prosjektet for å sikre at gevinstene av prosjektet kan tas ut.

Disse hypotesene er bygger på den teoretisk studien i kapittel 3 og analysen av empiriske data i kapittel 4.

2. FORSKNINGSMETODE

I dette kapittelet begrunner og utdyper vi rapportens forskningsmetode. Som en del av kapittelet har vi lagt vekt på å gi en grundig og utfyllende beskrivelse av forskningsprosessens forløp. Vi drøfter også de valg som er gjort med hensyn på valg av forskningsdesign. Deretter beskrives og drøftes den kvalitative undersøkelsen. Avslutningsvis foretas det en vurdering av kvaliteten på forskningsarbeidet, med utgangspunkt i kriteriene; tillitsvekkende, troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og verifiserbarhet.

2.1 *Forskningsprosessen*

Prosjektforslaget ble fremmet på et seminar om forskningsprosjekter i regi av Norsk Senter for Prosjektledelse våren 2002. Etter seminaret ble det bestemt av ledelsen i NSP at noen få prosjektforslag, deriblant dette, skulle bearbeides videre for framlegging for styre i august 2002. I arbeidet med et nytt prosjektforlaget deltok representanter fra både BI, Telenor og Terramar. På styremøte i august 2002 ble det besluttet at forskningsprosjektet skulle gjennomføres. Jan Terje Karlsen fra BI ble valgt til prosjektleder og Elisabeth Krogh Svendsen fra Terramar ble valgt til assisterende prosjektleder. Jan Terje Karlsen og Liv Elisabeth Omli fra Terramar har arbeidet tett med innholdet i rapporten, godt veiledet av prosjektets brukerforum som har bestått av Karl Erland fra Statoil, Kari-Helene Kleppstø fra Telenor, Harald Nicolaisen/Andreas Solheim fra Dovre og Tore Krøgnnes fra Hydro.

For å bidra til en best mulig oppstart for alle forskningsprosjektene, planla ledelsen ved NSP å gjennomføre et oppstartsseminar ledet av eksterne konsulenter. Tilstede på dette seminaret som gikk over to dager i desember 2002, var også representanter fra de virksomhetene som hadde vist spesiell interesse for dette forskningsprosjektet - BI, Telenor, Dovre International, Hydro, Statoil og Terramar. Hensikten med dette oppstartsseminaret var flere. For det første var det å tydeliggjøre prosjektets idé og bakgrunn. Et mål for seminaret var også å få diskutert og bli enige om en felles problemstilling som både akademikere og praktikerne oppfattet som både aktuell og interessant. For det tredje var seminaret grunnlaget for utarbeidelsen av en prosjekthåndbok som skulle være styrende for forskningsprosessen. Seminaret skulle også være en møteplass hvor alle som var interessert i prosjektet ble kjent med hverandre. Resultatet ble at representanter fra disse virksomhetene dannet prosjektets brukerforum.

På oppstartsseminaret ble også forskningsmetode diskutert og det var enighet om at kvalitative studier av praksis i virksomheter og prosjekter var den riktige fremgangsmåten. I januar 2003 ble det tatt kontakt med Telenor, Forsvaret, Statsbygg, Hydro og Statoil med forespørsel om å få gjennomført intervjuer. Hensikten var å kartlegge de forskjellige virksomhetenes praksis med hensyn på hvordan sikre en best mulig effekt av prosjektresultatet. Av de virksomheter vi tok kontakt med ble det gjennomført intervjuer i Telenor, Forsvaret, Hydro, Statoil og BI.

Som en policy har NSP bestemt at alle forskningsprosjekter skal arrangere en temadag. Temadagen var 13. mars hos Forsvarets lokaler på Kolsås. Vi valgte å gjennomføre seminaret

med en blanding av foredrag, workshop og diskusjon. Gruppearbeidet var godt planlagt med konkrete problemstillinger i den hensikt å benytte arrangementet som en kilde for datainnsamling. Dette opplegget fungerte meget bra, og resultatet fra gruppearbeidet er presentert i vedlegg.

For å studere forskningsprosjektets problemstilling valgte vi også å gjennomføre en dybdestudie av et prosjekt. Dette prosjektet, eDok i Telenor, er et IT prosjekt iverksatt av konsernledelsen der prosjektsresultatet skulle implementeres i alle forretningsenheter. Datainnsamlingen har omfattet intervjuer med prosjektdeltakere fra konsernledelsen og fra forretningsenheten Networks. I tillegg til intervjuene har vi også fått tilgang til å studere prosjektdokumenter.

2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om de måter som forskeren kan tilnærme seg den empiriske virkeligheten på (Johansson-Lindfors, 1993). Med empirisk virkelighet menes den del av virkeligheten som blir formål for empiriske studier. Sett i forhold til forskningsprosjektets problemstilling så har denne virkeligheten bestått av prosjekter både innen norsk industri og offentlig forvaltning.

Problemstillingen som studeres i denne rapporten er – hvordan kan prosjekter bidra med større gevinst for oppdragsgiver. For å studere dette problemet, har vi valgt et forskningsdesign med følgende kjennetegn: eksplorativ, induktiv og triangulering.

Eksplorativ studie

Forskningsprosjektet er gjennomført med et metodisk design som er eksplorativt (Hellevik, 1987; Ilstad, 1989). En viktig grunn til at undersøkelsene er eksplorative i sin form er at det ikke er funnet referanser til noen tilsvarende undersøkelser som direkte belyser det aktuelle problemområdet. Dette er en tilnærming til empirien som er hensiktsmessig når det er uklart hvilke variabler som er sentrale og eventuelle sammenhenger mellom disse (Grønhaug, 1985). Hensikten med undersøkelsene har vært å skape ny innsikt og forståelse innen et valgt problemområdet. Til dette formål har det vært nødvendig med et forskningsdesign som er fleksibelt slik at tilpasninger kunne gjøres for å ta hensyn uventede forhold som eventuelt måtte bli avdekket.

Induktivt design

Vi vil beskrive forskningsprosessen som en induktiv studie. Med et induktivt tilnærming til virkeligheten skal forskeren samle inn empiri, og ut i fra dette skal teorier søkes og formuleres. Denne framgangsmåten egner seg godt for teoriutvikling hvor tolkning og forståelse inngår, men er mindre egnet for teoritestning (Glaser og Strauss, 1967). I dette forskningsprosjektet har datainnsamlingen foregått på flere måter. I hovedsak har det skjedd gjennom intervjuer, men også fra en workshop som ble arrangert. Formålet med innsamlingen av empiriske data har hele tiden vært å bidra til ny teori gjennom beskrivelse, tolkning og forståelse.

Triangulering

I forskningsprosjektet er det valgt et forskningsdesign som bygger på triangulering. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er triangulering en tilnærming til virkeligheten som er med på å øke troverdigheten til de innsamlede dataene og de tolkninger som gjøres. De typer av triangulering som gjennomført er ifølge Denzin (1978);

- Data-triangulering: bruk av flere datakilder i en undersøkelse
- Forsker-triangulering: anvendelse av flere forskere
- Teori-triangulering: bruk av flere perspektiver for å tolke data

Innsamling av data fra prosjektene vi har studert bygger på data-triangulering. Vi har i den grad det var mulig, lagt vekt på å benytte flere datakilder, både intervjuobjekter og tilgjengelige dokumenter. Hensikten har vært å få et best mulig datagrunnlag for tolkning, analyse og teoriutvikling. For det andre er det en forsker-triangulering, ved at vi er to forfattere om å skrive rapporten. I artikkelen har vi dessuten lagt sterk vekt på teori-triangulering, gjennom en anvendelse av ulike teorier og perspektiver for å belyse problemstillingen.

2.3 Kvalitativ undersøkelse

De to hovedformer for metoddesign en vanligvis skiller mellom er kvalitative og kvantitative undersøkelser (Holme og Solvang, 1991). I dette forskningsprosjektet er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Med kvalitative metoder menes en tilnærming til virkeligheten hvor forskeren ved hjelp av dybdestudier av et hendelsesforløp eller sammenhenger så langt som mulig forsøker å nærme seg deltakernes egne oppfatninger, forklaringer og perspektiv (Yin, 1994). Den kvalitative forskningsprosessen kjennetegnes ofte ved stor fleksibilitet, hvor aktiviteter delvis glir over i hverandre og finner sted samtidig.

Et ofte benyttet design for presentasjon og analyse av kvalitative data er casestudier (Hartley, 1994; Eisenhardt, 1989). Det finnes mange forskjellige definisjoner av hva casestudier er. Yin (1994) definerer casestudier på følgende måte: *"A case study is an empirical inquiry that; investigates a contemporary phenomenon within real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence is used."*

Grunnen til at vi i dette forskningsprosjektet valgte casestudie, er dette er en metode som er godt egnet for å skape en dybdeforståelse, få fram variasjoner og mangfoldet, samt innenfor hvilken kontekst (Grønhaug, 1985). Dette støttes av Eisenhardt (1989) som mener at case-studier er godt egnet i de tilfeller hvor forskeren ønsker å undersøke nye sider eller begrensninger ved eksisterende teori. Styrken ligger i muligheten til å skape en helhetlig forståelse av problemområdet som studeres, når hensikten med forskningen er teoriutvikling. Til dette formålet kan forskeren benytte seg av flere ulike datakilder. Ifølge Eisenhardt (1989) er dokumentanalyser, intervjuer og observasjoner typiske datainnsamlingsmåter.

Et valg man står overfor når en skal gjennomføre den kvalitative undersøkelsen, er hvorvidt en skal studere et case eller flere case. I dette forskningsprosjektet har vi valgt å studere ett hovedprosjekt i Telenor. I tillegg til dette prosjektet har vi også samlet inn mer generelle data fra virksomhetene for å belyse forskningsprosjektets problemstilling.

2.4 Evaluering av forskningsprosessen

Ved all form for forskning er det viktig å bedømme kvaliteten på arbeidet ved å studere mulige feilkilder som kan forringe de konklusjoner og forslag som foreslås. I dette delkapittelet vil vi derfor evaluere og diskutere undersøkelsens metodiske kvalitet.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i fire begreper introdusert av Lincoln og Guba (1985), som er; troverdighet (credibility), overførbarhet (transferability), pålitelighet (dependability) og verifiserbarhet (confirmability).

Troverdighet

Troverdighet er et kriterium som benyttes for å bedømme forskningens gyldighet og kvalitet. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er det flere forhold som kan være med på å øke troverdigheten til forskningsresultatene. I dette forskningsprosjektet har følgende forhold bidratt til å øke troverdigheten på forskningen; tillit til intervju-objektene, bruk av flere datakilder, to forskere tilstede under intervjuene og at intervjuobjektene har lest og kommentert såvel beskrivelsen som analysen med konklusjoner.

Overførbarhet

Ifølge Lincoln og Guba (1985) er generalisering av forskningsresultater innenfor kvalitativt orientert forskning ikke et mål i seg selv. I stedet handler overførbarhet om hva som kan overføres fra en kontekst til en annen. For å oppnå overførbarhet er det derfor viktig at konteksten som fenomenet er studert innenfor blir beskrevet så presist som mulig (Lincoln og Guba, 1985). Dette er forsøkt imøtekommet med en så rik beskrivelse av prosjektet som mulig. Men det er selvfølgelig opp til andre å vurdere overføringsverdien av forskningsresultatene, ut i fra den kjennskap de har til den konteksten hvor forskningsresultatene er tenkt anvendt.

Pålitelighet

Pålitelighet er et kriterium som bestemmes av hvordan datainnsamlingen er gjennomført, og hvor nøyaktig forskeren er i forbindelse med behandlingen av dataene. Begrepet må av den grunn også sees i sammenheng med troverdighetskriteriet. Lincoln og Guba (1985) argumenterer for at pålitelighet til forskningsprosessen er avgjørende for å oppnå troverdighet. Med utgangspunkt i beskrivelsen av datainnsamlingen og behandlingen av data, må påliteligheten til forskningsprosessen kunne karakteriseres som rimelig god.

Verifiserbarhet

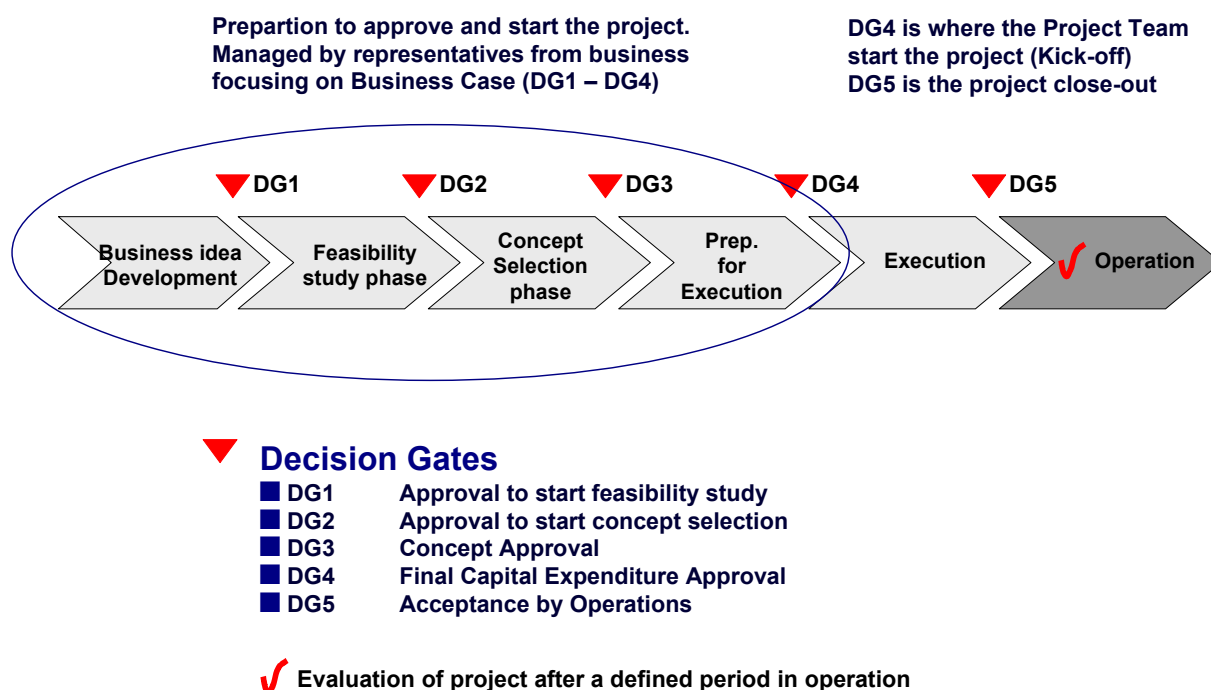
Verifiserbarhetskriteriet dreier seg om å ivareta at dataene, tolkningene og resultatene har sitt utspring i og er basert på personene som er blitt intervjuet og deres situasjon, og ikke er diktning fra forskerens side. Det betyr at kildene til informasjon blir viktig, og at disse kildene (f.eks. intervjuobjektene) kan kjenne seg igjen i den beskrivelsen som er blitt gjort av prosjektet. For å oppnå dette har vi begge tatt notater under intervjuene og kryssjekket disse i etterkant. Deretter har intervjuobjektene lest i gjennom og gitt kommentarer til såvel prosjektbeskrivelsen som analysen med konklusjoner.

3. LITTERATURSTUDIE

Formålet med dette kapitlet er å presentere litteratur som støtter opp om rapportens temaer og problemstillinger. Sammen med kapittel 4 og 5, danner dette grunnlag for å formulere hypoteser for hva som er viktig for prosjektet og linjen å gjøre for å sikre gevinster av prosjektene og dermed verdiskapningen i organisasjonen.

Tittelen på dette forskningsprosjektet "Styring mot gevinst hvordan sikre verdiskapning av prosjekter", krever en forståelse av hvordan verdiskapning skjer i organisasjoner, og prosjekters rolle i denne sammenhengen. Dette er belyst i vedlegg 1.

I dette kapitlet vil vi ved flere anledninger referere til initieringsfase, gjennomføringsfase, avslutningsfase og implementeringsfase. Dette er illustrert i Hydros modell for Capital Value Proses, hvor initieringsfasen er representert med fasene frem til beslutningspunktet DG4. Gjennomføringsfasen vil ofte bestå av detaljplanlegging, produksjon, avslutning og implementering. Når prosjekteier har godkjent prosjektets leveranser, overføres dette til linjen og prosjektet avsluttes (DG5 i modellen under).



Figur 1. Capital Value Process in Hydro

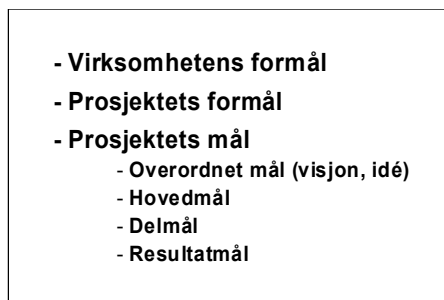
3.1 Formulering og forankring av effektmål og gevinster

I dette delkapittelet beskriver vi teori og metoder som kan benyttes til å formulere og forankre effektmålene slik at de ivaretar gevinstene som søkes oppnådd i forhold til definerte interesser.

3.1.1 Typer av prosjektmål

Innenfor prosjektlitteraturen er det skrevet mye om prosjektmål (f.eks. Andersen, Grude og Haug, 1995; Hetland, 1994; Youker, 1998; Baccarini, 2002; Ward, Curtis og Chapman, 1991). Felles for flere av disse forfatterne er at de operer med flere nivåer av prosjektmål. På den andre siden ser en at de benytter litt forskjellige ord og begreper for å beskrive prosjektets mål. Nedenfor gjennomgås de forskjellige innfallsvinklene.

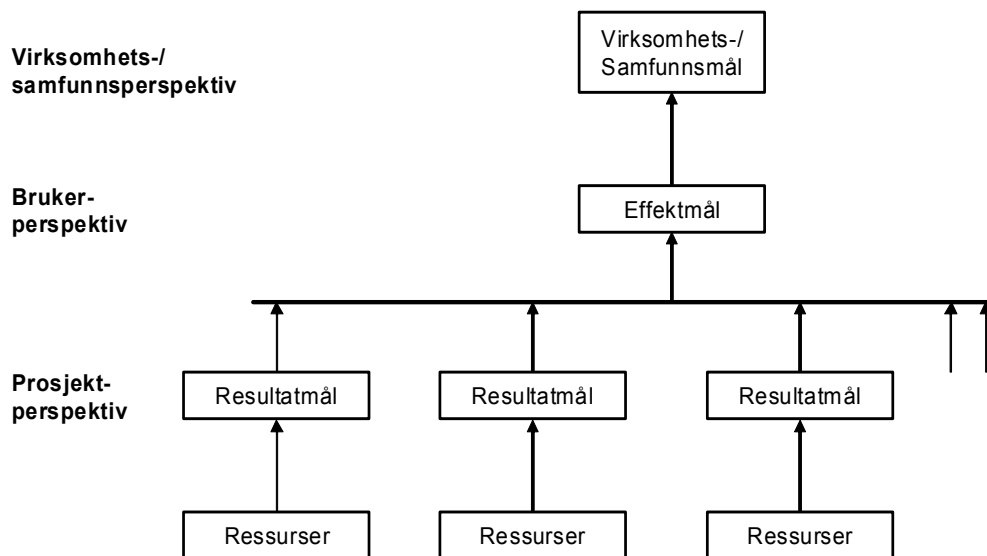
Ifølge Andersen et al. (1995) har man mål på flere forskjellige nivåer. Den inndelingen som de benytter er illustrert i figur 2.



Figur 2. Forskjellige målbegreper (Kilde: Andersen, Grude og Haug, 1995)

I sin beskrivelse av målstrukturen understreker Andersen et al. (1995) at det er viktig å tydeliggjøre prosjektets berettigelse, enten det er å sette virksomheten i stand til å utføre formålsrettede oppgaver eller støttefunksjoner på en bedre måte. Dette blir tydeliggjort gjennom en klar presisering av hva prosjektet skal gjøre for virksomheten. Et hjelpemiddel for dette som forfatterne Andersen et al. (1995) har utviklet er en formålsstruktur. På nivået under finner vi prosjektets formål, som uttrykker hva prosjektet skal få til for virksomheten. Svaret på hva som er formålet finner en ved å stille spørsmålet: "Hvorfor gjennomføre prosjektet?" Ifølge forfatterne er prosjektets formål også visjonen i prosjektet. Målet i prosjektet sier noe konkret om hva prosjektet skal levere til linjeorganisasjonen, f.eks. oppfyllelse av tekniske krav. Ifølge Andersen et al. (1995) utgjør prosjektmålene et hierarki, hvor målene på et lavere nivå presiserer og utdyper målene på nivået over.

En annen inndeling i prosjektmål er å skille mellom – samfunns mål, effektmål, resultatmål og ressurser. I figur 3 er disse målene illustrert.



Figur 3. Forskjellige målbegreper

På det høyeste nivået av mål finner vi virksomhets-/samfunnsmålet. Youker (1998) beskriver dette målet som "Policy objective", mens Baccarini (2002) benytter betegnelsen "Project goal". Dette målet gir uttrykk for den strategiske retningen som prosjektet skal bidra til. Målet begrunner for det strategiske argumentet for prosjektet og beskriver hvilken langsiktig effekt prosjektet skal bidra med til virksomheten eller samfunnet. Dette målet gir begrunnelsen for prosjektet. Alle prosjektene i virksomhetens prosjektportefølje må støtte opp om dette felles virksomhets-/samfunnsmålet.

På nivået under virksomhets-/samfunnsmålet finner vi prosjektets effektmål. Youker (1998) benytter betegnelsen "Strategic objective" på dette målet, mens Baccarini (2002) kaller det "Project purpose". Dette målet uttrykker den viktigste grunnen til at prosjektet er igangsatt. Effekten eller virkningen som dette målet fanger opp er et resultat av bruken av prosjektets leveranser, og beskrives ofte i form av fordelaktige endringer. Ifølge Baccarini (2002) er effektmålet ofte et "mykt" mål, dvs. det kan ikke føles eller tas på. Effektmålet er middelet for å nå virksomhets-/samfunnsmålet, og setter samtidig rammen for resultatmålet. Oppnåelse av effektmålet kan måles ved å se på hvor godt prosjektresultatet tilfredsstiller brukernes behov.

Resultatmålet gir uttrykk for hva som konkret skal leveres av prosjektet. Youker (1998) gir dette målet betegnelsen Project output, mens Baccarini (2002) benytter betegnelsen Project objective. Resultatmålet er det konkrete og målbare resultat, f.eks. et produkt som må utarbeides før prosjektet er avsluttet.

I tillegg til disse tre nivåene av mål, tilfører både Youker (1998) og Baccharini (2002) et fjerde nivå, med henholdsvis betegnelsene "Input objective" og "Project inputs". Dette nivået er et mål på de ressurser (f.eks. personer, materiell, utstyr, etc.) som trengs for å realisere resultatmålet.

Nedenfor i figur 4 illustreres målene og sammenhengen mellom dem ved et konkret eksempel.



Figur 4. Et eksempel på målhierarki (Etter Youker, 1998)

Dette hierarkiet av mål i fire nivåer har ifølge Baccharini (2002):

- To nivåer utenfor prosjektet (virksomhets-/samfunnsmål og effekt mål), som gir svar på spørsmålet "har vi valgt det riktige prosjektet?"
- To nivåer innenfor prosjektet (resultatmål og ressurser), som gir svar på spørsmålet "gjennomfører vi prosjektet på riktig måte?"

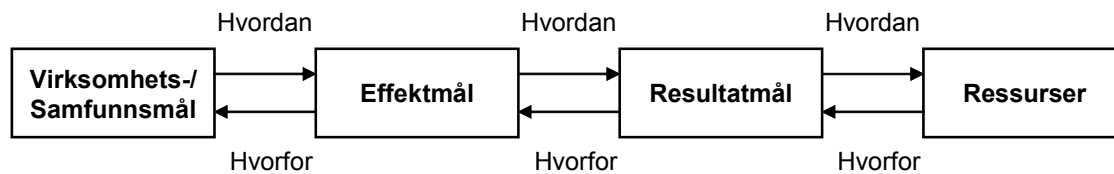
Virksomhets-/samfunnsmålet og effekt målet er av strategisk karakter, mens resultatmålet og ressurser er av operative mål. Disse målene er ifølge Baccharini (2002) typisk formulert ovenifra og nedover fra virksomhets-/samfunnsmål til ressurser. Hierarkiet viser en serie av logiske årsak-effekt relasjoner mellom målet på et nivå og nivået under.

3.1.2 Metode for formulering av mål: Logical framework method

Logical framework method (LFM) er en metode som er utviklet for definering av mål (Baccharini, 1999). Hensikten er å oppnå en hierarkisk og logisk struktur av mål. LFM baserer seg på en ovenfra-nedover tilnærming, slik at på et gitt nivå så er målet middelet for å nå målet på nivået over. Hierarkiet viser således en serie av årsak-effekt koplinger mellom mål på forskjellige nivåer. LFM metoden er et kommunikasjonsverktøy som bidrar til et helhetlig syn på prosjektet, og til en felles forståelse for hva som skal oppnås blant alle deltakere og interessenter.

Selve metoden består av en logisk "hvordan-hvorfor" kjede som forklarer forholdet mellom prosjektmålene. Som vist i figur 5, skal en svare på hvorfor spørsmål ved å se oppover i

hierarkiet, og hvordan spørsmål ved å gå nedover i hierarkiet (Youker, 1998). Dette gjelder for alle nivåer. Det neste nivået oppover i hierarkiet gir svar på hvorfor målet bør oppnås. Det neste nivået nedover i hierarkiet gir svar på hvordan målet skal oppnås.



Figur 5. Logical framework method

Hver gang en går opp et nivå i målhierarkiet, så beveger en seg til et bredere og mer omfattende mål som gir en større forståelse av det som ønskes oppnådd. Hver gang en beveger seg nedover et nivå i målhierarkiet så blir fokuset på strategi, dvs. hvordan og med hvilket virkemiddel skal målet bli nådd.

Ifølge Youker (1998) vil arbeidet med “hvordan-hvorfor” spørsmålene til et passende detaljnivå være en viktig del av prosjektets oppstart. Svarene på spørsmålene gir en struktur som ledelsen kan benytte for å avgjøre hvordan prosjektet passer inn i den overordnede politiske strategien til virksomheten. Metoden vil også kunne benyttes av ledelsen for å se om det brister eller feil i sammenhengen mellom målene. I implementeringen av prosjektresultatet kan metoden benyttes som et hjelpemiddel for å motivere og skape engasjement hos linjen og mottakerne.

3.1.3 Effektmål og ambisjonsnivå

Ideelt sett er en prosjektmålsetting en presisering av den tilstand oppdragsgiver eller samfunnet vil at prosjektet skal skape. Det Christensen og Kreiner (1990) stiller spørsmålstegn ved er hva kan gjøres for å skape størst mulig effekt av prosjektet? De mener dette påvirkes av hvilket ambisjonsnivå som settes for prosjektet. For å måle prosjektets effekt introduserer de begrepet prestasjon. Prestasjonsskalaen kan oppfattes å gå fra et resultat som vi med sikkerhet kan yte, til et resultat som med sikkerhet ikke kan realiseres. I mellom disse to ytterpunktene ligger et utfallsrom som varierer med hensyn på ambisjonsnivå.

Christensen og Kreiner (1990) argumenterer for at jo nærmere vi definerer prosjektets effektmål til det som ikke er oppnåelig (et meget høyt ambisjonsnivå), jo mer verdifullt vil prosjektet være for organisasjonen hvis det gjennomføres med suksess. På den annen side er sannsynligheten større for en fiasko, fordi det blir umiddelbart mer sårbart overfor tilfeldige uforutsette påvirkninger underveis.

På den ene siden trekker ønske om størst mulig gevinst og effekt av prosjektet for et høyt ambisjonsnivå, mens usikkerhet og hensynet til suksess trekker i retningen av et mer moderat ambisjonsnivå. Det vil jo være slik at desto mindre man lover, jo større er sannsynligheten for å prestere det som er lovet. Derfor mener Christensen og Kreiner (1990) at en må tenke nytt når det gjelder målformulering, og de introduserer et begrep de kaller "visjon". Dersom de tradisjonelle prosjektmålene er det man ved initieringen av prosjektet med rimelighet kan forvente prosjektet kan prestere, er visjonen noe man på dette tidspunktet med rimelighet kan ikke kan oppnå. Forskjellen forklarer Christensen og Kreiner (1990) skyldes usikkerhet fordi man vet ikke hvilke eksakte forhold som prosjektet skal i gjennom og hvordan dette vil påvirke prestasjonen.

Visjonen eller det "urealistiske" effektmålet skal benyttes som en stimulans en vil strekke seg etter for å oppnå. Dersom det dette effektmålet ikke nås, er prosjektet en fiasko fordi det leverer ikke hva som lovet. Hvis derimot sammenligningsgrunnlaget er det man med noenlunde sikkerhet kunne forvente ble oppfylt, dvs. et mer realistisk effektmål, er prosjektet en suksess. Poenget som Christensen og Kreiner (1990) ønsker å få frem er at kravet om realistiske effektmål reduserer hele prosjektankegangen til noe statisk og lite spennende; ambisjonsnivået er det minst mulige, og som er akseptabelt. Prosjektledelse blir en relativt mekanisk styring etter på forhånd lagte milepæler. Effektmålet er imidlertid er viktig virkemiddel for å realisere en ønsket tilstand, som må benyttes aktivt. Gjennom å definere ambisiøse prosjektmål kan ledelsen stimulere, kanalisere, motivere og muliggjøre produktiv og effektiv atferd for å skape størst mulig gevinst.

3.1.4 Målsettingsfasen

Christensen og Kreiner (1991) definerer prosjektet i tre etterfølgende faser; målsettingsfasen, planleggingsfasen (inkluderer alle fasene før DG4 i Hydros Capital Value Process i figur 1) og utførelsesfasen (tilsvarer Execution i figur 1). Målsettingsfasen omfatter alle de aktiviteter som er nødvendig for å fastlegge prosjektmålet. For at planleggingen skal være realistisk medfører det krav om at prosjektmålene må være klare og operasjonelle. Med prosjektmål menes her både resultatmål og effektmål. Et klart og konsist prosjektmål tidlig i prosjektets livssyklus er avgjørende for gjennomføringen og gevinstrealisering, fordi dette bidrar til å sikre at prosjektets interessenter utvikler en:

- Felles forståelse for hva prosjektet skal oppnå, og
- Forpliktelse til det samme målet.

Andersen et al. (1995) argumenterer for at prosjektets mål bør være formulert av prosjektets oppdragsgiver og finnes i første utkast til prosjektmandat. Det bør altså finnes et utkast til mål før prosjektet igangsettes. Det er flere argumenter som taler for at målene bør fastlegges før prosjektet igangsettes. Blant disse kan nevnes;

Harmonisering av ønsker, forventninger, krav og behov

I nesten alle prosjekter vil det være ulike aktører eller interessenter involvert. En harmonisering av ønsker, forventninger, krav og behov innebærer i realiteten både en diskusjon om hva de inneholder, hvilke konsekvenser de medfører og en prioritering mellom dem. En slik harmonisering gir både mer "realistiske" og mer samordnede prosjektmål som det er enighet om at prosjektet skal oppfylle.

Prosjektutvelgelsen

Det at et prosjektforslag velges ut framfor et annet, vil alltid være en relativ vurdering som bygger på mer eller mindre klare prosjektmål. Har man avklart målene på forhånd, øker sannsynligheten for at man velger ut det riktige forslaget for videreføring.

Forhistoriens innvirkning

Etter hvert som prosjektet gjennomføres, fattes det en rekke beslutninger som definerer sentrale veivalg. Etableres det prosjektmål som stiller spørsmålstegn ved disse veivalgene, må man enten gjøre endringer i det som allerede er gjort eller ignorere målene og fortsette som før. Det finnes en god del empiri på at slike mål enten overses eller fortolkes på en slik måte at de skaper minst mulig internt bry for prosjektet.

I henhold til Christensen og Kreiner (1991) sin beskrivelse av målsettingsfasen, er dette en prosess som starter etter at prosjektet er igangsatt, hvor en også vil være åpne for endringer underveis. Argumentene for endringer underveis er;

Kunnskapsendringer

Oppnåelsen av prosjektets mål avgjøres av en rekke til dels komplekse kriterier som bare delvis er kjente ved oppstart. Etter hvert som man får større innsikt i og høster erfaringer med problemstillingen, kan både målenes innhold og gjensidige prioritering endres.

Situasjonsendringer

Verden står ikke stille mens prosjektet gjennomføres. Endringer i situasjon og omgivelser kan ha en betydelig innvirkning på hva som er relevante prosjektmål. Man bør derfor være åpen for at disse kan endres underveis. Dette medfører i praksis en rekke avveininger, og dette arbeidet blir enklere hvis man er enige om målene, både de opprinnelige og de nye man ønsker å legge til grunn.

3.1.5 Interessenter

I de aller fleste prosjekter er det mange involverte parter (interessenter), og dermed også flere som har formeninger og ønsker om hva prosjektmålene bør være. Disse interessentene kan være prosjektet selv, linjeorganisasjonen, kunden, brukerne, politikere, myndigheter og andre. Prosjektmålene vil være en funksjon av behovene og forventningene til disse interessentene.

Legger man bare én interessent sine ønsker til grunn, kan nok denne bli fornøyd. Men samtidig risikerer man både at de andre blir misfornøyd og at de trekker tilbake sin støtte til prosjektet.

For at prosjekter skal realisere de prosjektmål som er blitt definert, krever dette en tydelig og forpliktende organisering med klare roller og ansvarsfordeling for prosjektet og linjeorganisasjonen. De interessentene vi har fokus på, og som er beskrevet i kapittel 3.6, er prosjekteier/eier/oppdragsgiver, brukerne, sponsoren, og prosjektleder.

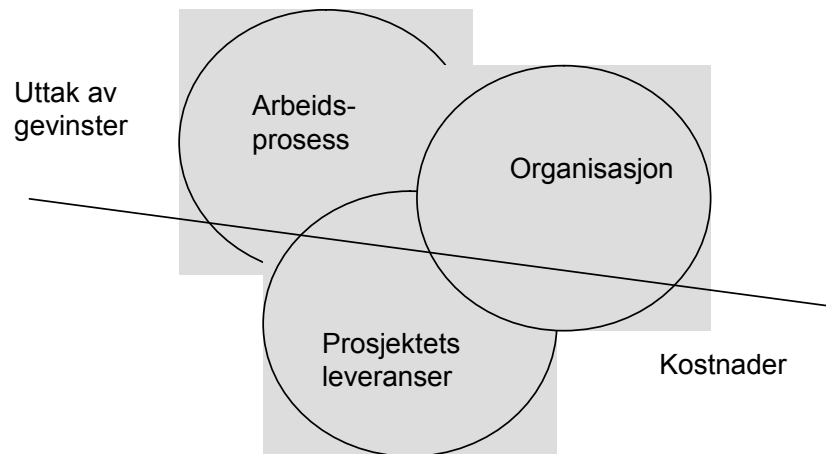
En annen interessent som ofte omtales er kunden. Innenfor prosjektlitteraturen er det forskjellige definisjoner av begrepet "customer". I tillegg til oppdragsgiver inkluderer f.eks. Irland (1992) følgende aktører innunder begrepet "customer": partner, seniorleder, prosjektdeltakere, linjeorganisasjonen, leverandører/underleverandører, kontraktører, sluttbrukere og samfunnet. I denne rapporten har vi derfor valgt å ikke benytte begrepet kunde ("customer") da det blir for upresist i mange sammenhenger.

3.1.6 Gevinster av prosjekter

Cooke-Davies (2002) fremholder viktigheten av knyttingen mellom prosjekt og organisasjonens strategi og mål for å sikre gevinstene av prosjektene. Han sier at:

- Gevinstene blir ikke levert eller realisert av prosjektlederen eller prosjektteamet. Gevinstrealisering krever involvering og aksjoner fra linjeledelsen. Dette betyr at et nært samarbeid mellom prosjektledelsen og prosjekteier er nødvendig for å realisere gevinstene av prosjektet.
- Produktsuksess er nødvendigvis vanskeligere å oppnå enn prosjekt suksess fordi det involverer en "2. ordens kontroll" dvs. at både mål og metoder er tilbøyelig til å endres. Prosjektsuksess involverer kun "1. ordens kontroll" da målene holdes konstante, og tradisjonell endringskontroll benyttes for å holde endringene i sjakk slik at resultatmålene oppnås.

McNish (2002) mener at sammenhengen mellom prosjektledelse og suksessfull implementering av IT prosjekter er en indikasjon på effektiviteten av en prosjektbasert tilnærming. Han viser til forskning som viser at ledere ofte blir så opphengt i tekniske og finansielle detaljer at de ignorerer de myke faktorene ved en endring. Ledelsen investerer i ny og ofte kompleks teknologi, og forventer eller glemmer, at brukerne trenger tid for å lære seg systemet. Hvis man skal implementere IT prosjekter med suksess, må man benytte seg av etablerte prinsipper for endringsledelse. Når gevinstene av prosjektene uteblir, er årsaken typisk ikke at løsningen som ble valgt ikke var hensiktsmessig, men fordi det ikke ble fokusert på den menneskelige siden i implementeringen, slik som arbeidsprosesser og organisasjon. Dette er illustrert i figur 6.



Figur 6. Gevinster er knyttet til arbeidsprosesser og organisatoriske forhold

Gevinster kan struktureres i forhold til to dimensjoner; hvorvidt gevinsten er planlagt eller ikke, og hvorvidt gevinsten er kvantifiserbar eller ikke. Denne differensieringen er vist i figur 7.

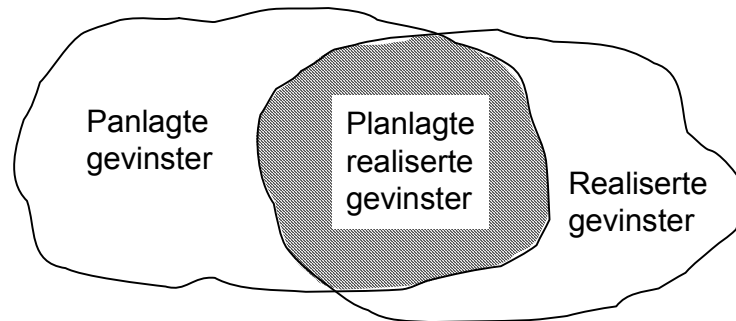
Planlagt gevinst		
Ikke planlagt gevinst		
	Gevinst ikke kvantifiserbar	Gevinst kvantifiserbar

Figur 7. Kategorisering av gevinster

De planlagte gevinster er ofte utgangspunktet for en beslutning om å gjennomføre prosjektet eller ikke. Ofte gjøres en kost-nytte analyse hvor man prøver å kvantifisere nytten (gevinsten), det vil si i hvilken grad prosjektet vil bidra til verdiskapningen i organisasjonen.

I figur 8 ser vi at det kan være forskjell mellom de gevinster som planlegges og de som realiseres. Dette betyr at det i tillegg til å fokusere på de planlagte gevinstene, også er viktig fokusere på de gevinstene som ikke er planlagte men som kan dukke opp underveis i

prosjektet. Det betyr at prosjektet må være offensiv og søke etter flere gevinster under prosjektet gang. Resultatet av en slik prosess kan bli slik figur 8 illustrerer.



Figur 8. Planlagte realiserte gevinster

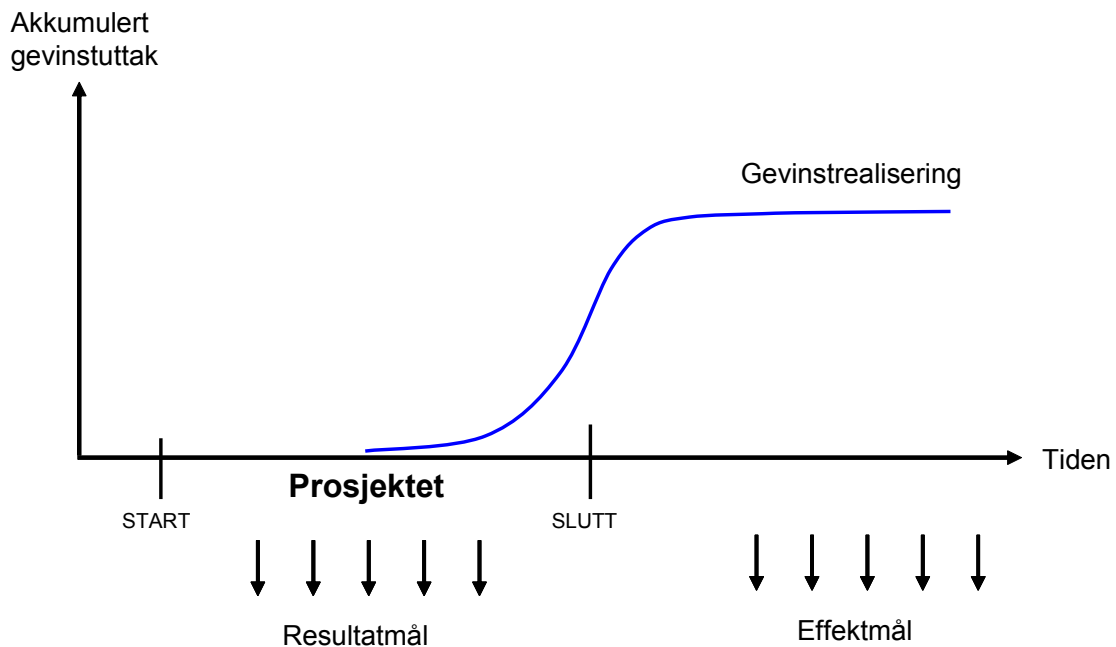
Cooke-Davies (2002) påpeker viktigheten av samarbeid mellom prosjektledelsen og linjeledelsen når det gjelder å realisere gevinstene av prosjektet. Vi ser i figur 9 at knyttingen mellom prosjekt og organisasjonens strategi og mål er viktig for sikre gevinstene av prosjektene.



Figur 9. Koplingen mellom prosjekt og linje for gevinstrealisering

I figur 10 er uttak av gevinster fra prosjektet illustrert. Oppnåelsen av resultatmålet skjer når prosjektet er avsluttet, mens oppnåelsen av effektmål først skjer etter at prosjektet er avsluttet.

Gevinstrealiseringen kan imidlertid slik figuren viser starte før prosjektet er avsluttet ved at man forsøker å ta ut tidlig realiserbare gevinster ("small wins").



Figur 10. Oppnåelse av effektmål og uttak av gevinster

3.2 Tilrettelegge for nødvendige endringsprosesser

I dette delkapittelet beskriver vi ulike teorier og metoder som kan tilrettelegge for de nødvendige endringsprosessene hos mottaker av prosjektresultatet.

Ifølge Jessen (1998) er prosjektarbeid og endringer uløselig knyttet sammen. Dette er videre utdypet i en artikkel av Kolltveit og Hennestad (2002), hvor de poengterer at prosjekter blir påvirket av endringer i rammebetingelser og prosjekter selv medfører endringer. I dette delkapittelet av rapporten beskriver vi teori om endringsprosesser og endringsledelse knyttet til prosjektarbeid. Vi vil spesielt belyse hvordan endringer kan iverksettes og gjennomføres for å sikre at prosjektet gir størst mulig verdiskapning og ønsket effekt for mottakende virksomhet.

3.2.1 Hva er endringer?

Definisjon av endring

Webster's (2000) definisjon av endring er: "...any variation or alteration in form, state, quality, or essence; or, a passing from one state to another." Ifølge Thiry (1999) inneholder denne definisjonen to fundamentale aspekter ved endringer som det må skilles mellom:

- Endringer som et resultat
- Endringer som en prosess

Begge disse inngår som selvstendige deler av endringsledelse, siden de vil kreve forskjellige ledelsesteknikker og -tilnærmelser. Denne rapporten fokuserer på endring som en prosess.

Innenfor organisasjonslitteraturen, spesielt relatert til strategi, er det identifisert en rekke forskjellige typer endringer. Disse endringstypene kan bli gruppert inn i to kategorier endringer som er (Mintzberg og Westley, 1992; Thiry, 1999):

- Fremvoksende endring (emerging)
- Bevisst, planlagt eller tilsiktet endring (planned)

En fremvoksende endring baserer seg på en ikke forutsigbar hendelse som krever en nødvendig endring i en pågående prosess, f.eks. et prosjekt. En slik hendelse kan være forårsaket av både forhold eller aktører i prosjektets omgivelser eller internt i prosjektet. Ifølge Thiry (1999) håndteres ofte disse endringene gjennom lederens intuitive beslutninger, forhandlinger, kollektive prosesser eller enkle reaksjoner.

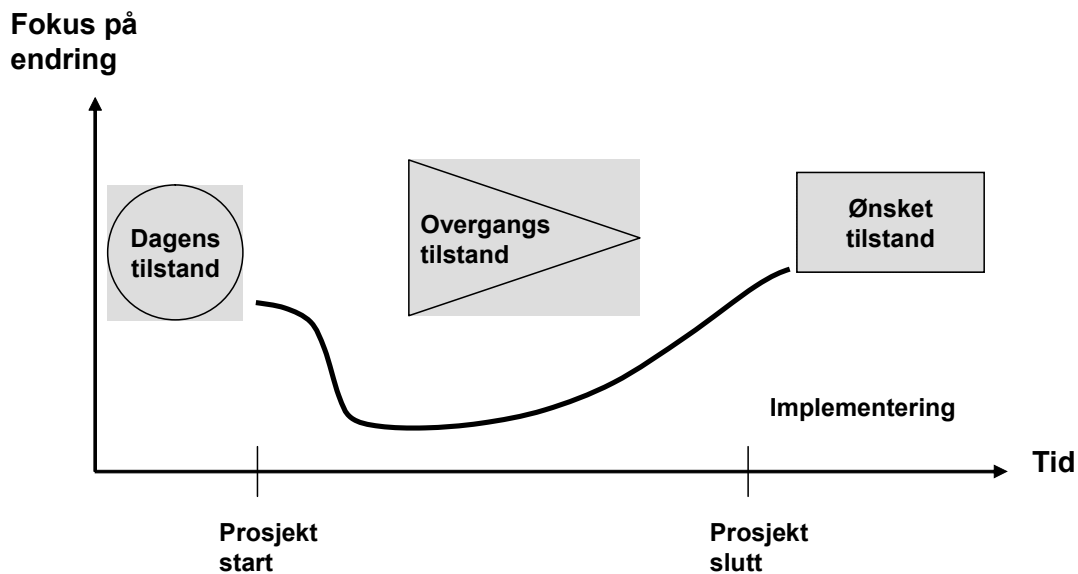
En bevisst endring er en endring som er planlagt og vurdert som en del av en strategi for å oppnå en ønsket tilstand. Endringen inngår som en formell del av planleggingen og gjennomføringen av prosjektet.

Endringer som muligheter

Innenfor prosjektlitteraturen er endringer ofte blitt vurdert som noe negativt. Dette gjelder spesielt den type endring som ikke er tilsiktet eller bevisst iverksatt. Det er en gjengs oppfatning at denne type endring skal en forsøke å unngå eller redusere ved hjelp av god planlegging. Prosjektlitteraturen og hvor denne er påvirket av risikohåndtering, er det en dominerende tanke at de negative sidene ved endring skal reduseres mest mulig. Thiry (1999) på sin side argumenterer at en slik oppfatning medfører at prosjektet både mister muligheter og oppnår kanskje heller ikke det ønskede effektmål gjennom oppfyllelse av kundenes og brukernes behov, forventninger og ønsker. Endringer og god ledelse av endringer innebærer flere og større muligheter for at prosjektets effektmål blir oppfylt.

3.2.2 Endringsprosesser

Endringsprosesser er på mange måter en slags "folde ut" prosess, ikke en binær enten/eller hendelse. Det skjer en utvikling som skjer gradvis over tid. Endringsprosessen er karakterisert ved tre tilstander: Dagens tilstand, overgangstilstand og ønsket fremtidig tilstand. I figur 11 er denne endringsprosessen illustrert.



Figur 11. Endringsprosess

Dagens tilstand representerer et status quo i virksomheten, hvor det er etablerte mønster for hvordan ting gjøres. Tilstanden er stabil og kjent. Fra et systemteoretisk perspektiv representerer denne tilstanden et likevektspunkt som ikke endres før krefter forstyrrer dette (Harrington et al., 2000). Når en endring iverksettes, som f.eks. en del av prosjektet, beveger en seg inn i en overgangsfase. I denne fasen forsøker en å løsrive seg fra eksisterende tilstand og forbereder seg på et nytt mønster å gjøre ting på. Dette skjer ved at deltakerne utvikler nye holdninger og atferd som leder til den fremtidige tilstanden. For å oppnå det ønskede, må deltakerne gjennom en periode med usikkerhet, tvil og frustrasjon. I en slik situasjon er det viktig at usikkerheten ikke blir for ubehagelig slik at en beveger seg tilbake til opprinnelig tilstand. Denne overgangsfasen vil pågå helt til den nye og ønskede tilstanden har blitt realisert.

Den ønskede fremtidige tilstanden er oppnådd når endringsprosessen har resultert i en ny, både nødvendig og ønsket måte å gjøre ting på. Med denne nye tilstanden er også målet med endringsprosessen realisert. Prosjektet er et virkemiddel for å oppnå den ønskede endring, og endringsprosessen må integreres i gjennomføringen av prosjektet.

Som illustrert i figur 11, er det viktig at planleggingen og tankearbeidet med hvordan nå ønsket tilstand og hvilke endringer dette krever, allerede begynner i starten av et prosjekt. Parallelt med prosjektet, eller som en del av det, kan denne endringsprosessen være omfattende. Ifølge Kolltveit og Hennestad (2002) vil den kunne strekke seg ut over selve prosjektperioden og inn i implementering og drift av prosjektresultatet. Endringer kan ikke avgrenses tidsmessig på samme måte som prosjektarbeid. Endringsprosessen krever fleksibilitet og avsluttes ikke før den nye ønskede tilstanden er nådd. Kolltveit og Hennestad (2002) fremhever dessuten at

prosjektledelse og endringsledelse ikke representerer noen motsetninger, men utgjør komplimentære prosesser.

3.2.3 Implementeringsstrategi for endringer

Weick (1984) hevder at uttak av tidlig realiserbare gevinster (small wins) som implementeringsstrategi vil gi menneskene som blir utsatt for endringer:

- Eierskap til endringen, fordi problemene blir mulig å oppfatte,
- Kontroll, fordi det forsterker følelsen av at man har innflytelse på hva som skjer med dem, og
- Følelsen av at dette er utfordringer og ikke problemer, fordi små endringer gir mulighet for læring og tilpasninger underveis. "Utfordring" fordi troen på at en endring er et incitament til å vokse, isteden for en trussel.

En serie av tidlig realiserbare gevinster er mer robust enn én stor seier, fordi tidlig realiserbare gevinster er stabile byggeklosser som ikke ødelegges å grunn av endringer i omgivelsene (f.eks. ny ledelse). Den psykologiske bakgrunnen er at mennesker ofte ikke kan løse problemer såfremt de ikke tror det er noen problemer. Løsningen blir å dele opp problemet i mindre delproblemer, slik at man kan identifisere en serie av kontrollerbare utfordringer som produserer synlige resultater. Når en tidlig realiserbar gevinst er realisert, settes nye krefter i sving som favoriserer nok en tidlig realiserbar gevinst. Når en løsning er på plass, vil det neste problemet ofte bli mer synlig.

Men det er ikke helt uproblematisk å benytte tidlig realiserbare gevinster som implementeringsstrategi. Vanskelighetene ligger i å:

- Identifisere små seier,
- Samle ulike små seire, og
- Ta flere små seire som er til stede, men som er vanskelige å se, til inntekt for "vår sak". Ofte kan disse seirene tas til inntekt for flere saker.

3.3 Roller og ansvar hos prosjekt og linje

I dette delkapittelet beskriver vi teorier og metoder som kan benyttes til å sikre at roller og ansvar er omforenet slik at effektmålet sikres.

3.3.1 Linjens rolle

Prosjekteier/eier/oppdragsgiver

PS2000 (2000) definerer oppdragsgiver (eier) som den organisasjon eller enhet som prosjektet utføres for. Oppdragsgiveren blir i litteraturen beskrevet som årsaken til at prosjektet blir igangsatt (Ireland, 1992). Det er den part som har eierinteresse i prosjektet (Thompson, 1991). I mindre prosjekter er det som oftest bare én eier. Dette kan være en annen avdeling i samme

organisasjon eller det kan være en annen organisasjon. Bak større prosjekter kan det stå en eiergruppe. Utfordringene er spesielt tilstede ved en slik eierstruktur, der aktørene seg imellom kan være uenige på grunn av forskjellige mål, tradisjoner, kunnskaper, kulturer, synspunkter og forventninger. Eierne kan ha forventninger om deltakelse på likt grunnlag med hensyn på beslutninger og deling av overskudd. Offshoreprosjekter i Nordsjøen er eksempler på prosjekter med en slik sammensatt eierstruktur hvor én eier er valgt til operatør.

Brukerene

Ifølge Burbridge og Friedman (1988) benyttes begrepet bruker i litteraturen ofte med større presisjon enn det som viser seg i den praktiske virkeligheten. Brukerne representerer den gruppen som tar prosjektets resultat i anvendelse, f.eks. ansatte i virksomheten eller andre frittstående organisasjoner. For at sluttproduktet skal tilfredsstillende brukernes behov og krav er det viktig at brukernes erfaringer og synspunkter tillegges betydelig vekt under planlegging og gjennomføring av prosjektet. Men siden brukerne som oftest ikke utgjør noen homogen gruppe, kan behovene og ønskene være sprikende og motstridende (Irland, 1992). Brukerne representerer derfor en gruppe som kan skape betydelig problemer overfor prosjektet.

3.3.2 Prosjektets rolle

Prosjektleder

I alle prosjekter spiller prosjektlederen en nøkkelrolle for å sikre oppnåelse av resultatmålene (Pozner, 1987). Det er en meget utfordrende og krevende jobb, som ifølge Chen (1997) består av følgende roller: en som motiverer, koordinerer, leder og som integrerer.

Irland (1992) fremhever oppnåelse av prosjekteier-/brukertilfredshet som prosjektleders viktigste oppgave og rolle. Med dette mener han at det er ikke nok at prosjektlederen skaper et fremragende produkt eller tjeneste, det avgjørende er at prosjekteierens og brukernes behov blir tilfredsstillt. Disse behovene er det prosjekteieren/brukeren som definerer, ikke den som produserer produktet eller tjenesten. For å unngå problemer i forhold til prosjekteieren/brukeren har Irland (1992) utarbeidet fire punkter som en guide for prosjektledere:

- Sørg for å etablere en god relasjon basert på tillit med prosjekteieren/brukeren
- Forsøk å sette deg inn i motpartens situasjon for å forstå behovene
- Lær deg å måtte gi etter for andres argumenter med jevne mellomrom
- Utvikle en generell evne til å håndtere personlige relasjoner med prosjekteieren/bruker

3.3.3 Rolle, ansvar og deltakelse i de ulike fasene

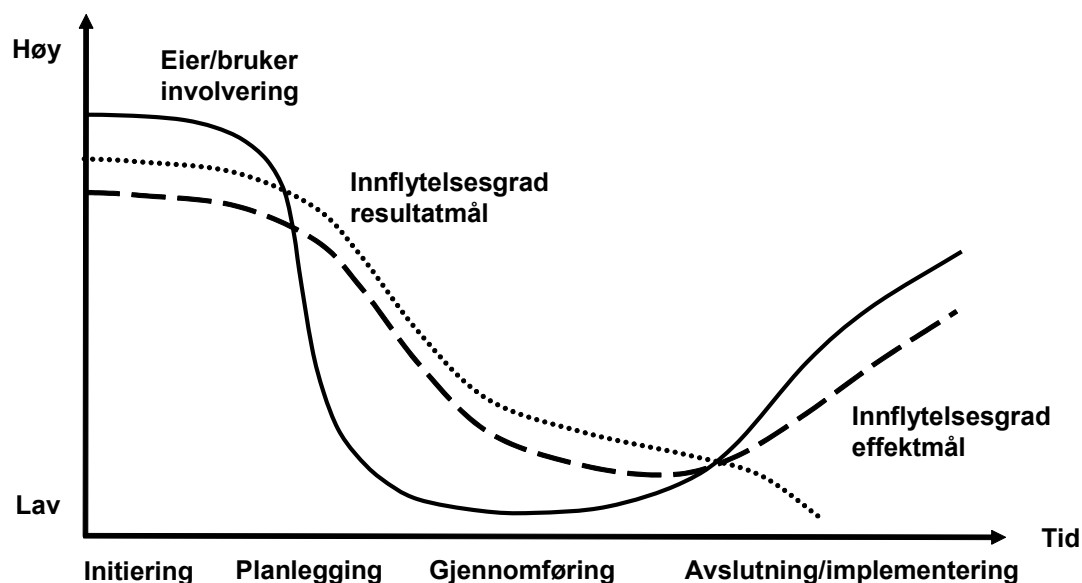
Definering av effektmål bør skje tidlig mens det fortsatt er et forslag til prosjekt. I initierings-og planleggingsfasen (inkluderer alle fasene før DG4 i Hydros Capital Value Process jfr. Figur 1) er det flere aktører som bør være involvert i utarbeidelsen av effektmål. Den viktigste rollen har prosjekteier/oppdragsgiver som er ansvarlig for defineringen av effektmål. I utarbeidelsen av effektmålene er det viktig at det gjøres grundige og realistiske analyser av hvilken effekt som

ønskes oppnådd for virksomheten. For å sikre et slikt resultat er det viktig at andre aktører som brukere også involveres. Disse har førstehånds kjennskap til hvilke behov som eksisterer og dette er viktig informasjon for defineringen av effektmål. I forhold til interne brukere kan dette skje gjennom deltakelse i en bruker-/referansegruppe. Er prosjektet igangsatt for å utvikle et nytt produkt som skal selges i markedet, kan brukernes synspunkter og meninger fanges opp gjennom markedsundersøkelser.

Når prosjektet er kommet i gang begynner arbeidet med å utarbeide forslag til krav og løsninger som kan oppfylle behovene og realisere målene. Utarbeidelsen av kravene, enten det er tekniske eller funksjonelle, fordrer et godt samarbeid mellom prosjektlederen og representanter fra brukerne. Prosjektlederen med sin prosjektgruppe utarbeider deretter forslag til løsninger som oppfyller spesifikasjoner. I dette arbeidet er det svært viktig at brukeren får en sentral rolle. Disse aktørenes oppgave blir å kontrollere at de løsninger som er foreslått oppfyller de bakenforliggende behovene. Før planleggingsfasen er over og det produserende arbeidet kan begynne, må kunde/oppdragsgiver godkjenne planene.

I prosjektets gjennomføringsfase (tilsvarer Execution i figur 1) vil prosjekteier/oppdragsgiver og brukerne i liten grad være involvert i selve produksjonen av resultatet. Dette skyldes at nå er de strategiske valgene gjort, og det vil etter hvert koste mye å endre på de løsningene som er besluttet. Dette er en fase hvor prosjektlederen med sin prosjektgruppe dominerer arenaen. Arbeidet med å forberede prosjekteier/oppdragsgiver og brukerne på motta sluttproduktet bør imidlertid være godt i gang: For det første bør dette skje ved at organisasjon begynner å planlegge hvordan de skal motta og implementere sluttresultatet (leveransene fra prosjektet). For det andre begynner forberedelsene for hvilke endringer som må iverksettes for å få mest mulig effekt av prosjektet. For det tredje bør brukeren ha en eller flere representanter med i prosjektgruppen. Disse vil være kommunikasjonsleddet til mottakende organisasjon, slik at de best mulig kan forberede seg på implementering og drift.

Når prosjektet kommer inn sin avslutningsfase og sluttresultatet skal overføres og implementeres i kundens organisasjon, vil kunden og brukerne være sterkt involvert i prosessen. Disse aktørene vil ha nøkkelroller i denne fasen for å sikre en best mulig overgangsfase til permanent drift. Sentralt i dette arbeidet vil også prosjektlederen og andre sentrale deltakere i prosjektgruppen være, med all deres kunnskap om sluttproduktets funksjoner og egenskaper. Det har ofte vært vanlig at på dette tidspunktet får prosjektlederen og de andre i prosjektgruppen nye prosjektoppgaver, men en slik rask avgang kan ha en uheldig effekt på implementeringen. I stedet bør disse involveres en viss periode, f.eks. til sluttproduktet er tatt i bruk. Ansvarlig for implementeringen og overgangen til drift bør imidlertid være en person fra mottakerorganisasjonen. Det vil også være aktører fra kundens organisasjon som er ansvarlig for at effektmålene blir realisert når driften er kommet i gang.



Figur 12. Eier og brukerens involvering over tid

I figur 12 er eierens og brukerens involvering i prosjektet summert opp. Deltakelsen i begynnelsen av prosjektet er høy ved utarbeidelse av mål, krav og løsninger. Deretter synker deltakelsen i prosjektet under gjennomføringen, for å øke igjen ved implementering og overtakelse av sluttresultatet. Figuren viser også en kurve som angir grad av innflytelse på oppnåelse av resultatmål og en kurve som angir grad av innflytelse på oppnåelse av effektmål. Graden av innflytelse på oppnåelse resultatmålet er høy i begynnelsen av prosjektet for deretter å være avtagende med prosjektforløpet etter hvert som viktige beslutninger tas. Graden av innflytelse på oppnåelse av effektmål er også høy i starten av prosjektet før de strategiske valgene er besluttet. Deretter avtar graden av innflytelse på oppnåelse av effektmål i gjennomføringen, men øker når driftsorganisasjonen overtar ansvaret for oppnåelsen av effektmål.

3.3.4 Roller i endringsprosessen

Hennestad (2000) har beskrevet endringsledelse som ledelse av endring og innarbeidelse av en ny hverdagsvirkelighet. Det innebærer å skape oppslutning om en ønsket ny retning eller situasjon. Sett i forhold til prosjektarbeid og problemstillingen i denne rapporten vil endringsledelse bety å skape oppslutning om endringer for å sikre best mulig oppnåelse av effektmål.

For å hjelpe til og sikre endringsprosessen som en integrert del av prosjektarbeidet, er det noen roller som på fylles (Harrington, 2000). Flere nøkkelroller har blitt identifisert for medarbeidere involvert i endringsprosessen (Diederich and Patel, 1999). Fraværet av disse rollene, eller en svak prestasjon i disse rollene, vil kunne ha en negativ effekt på endringsprosessen og medføre

at overgangstilstanden tar lengre tid (Watts and Watts, 2002). Følgende roller er identifisert som sentrale:

- Sponsor (S)
- Endringsagent (EA)
- Målgruppe (M)
- Forkjemper (F)

Sponsoren

En annen rolle som ikke fremheves så ofte i prosjektsammenheng er sponsorrollen. Burbridge og Friedman (1988) definerer denne rollen som en person som er en spydspiss for gjennomføringen og som fremmer prosjektet. Det er en person som støtter prosjektet fullt ut og som er en talsperson for prosjektet utad. Sponsoren har ikke daglig ansvar for ledelsen av prosjektet. Dette ansvaret har prosjektlederen, men som rapporterer til sponsoren etter behov. Ifølge Burbridge og Friedman (1988) kan sponsorrollen kan fylles av en person fra brukerne, men dette bør da være en leder. I andre virksomheter så kan sponsorrollen også være lederen for porteføljen av prosjekter, også definert som prosjektdirektør eller prosjektsjef.

Endringsagenten

Endringsagenten er den person eller gruppe som er ansvarlig for å iverksette og gjennomføre selve endringsarbeidet. Det betyr at vedkommende kun fokuserer på planlegging og utføring av endringen. Endringsagenten har et tett samarbeid med sponsoren for å motta nødvendige styringssignaler, men det er agenten som bestemmer den detaljerte gjennomføringen av endringen.

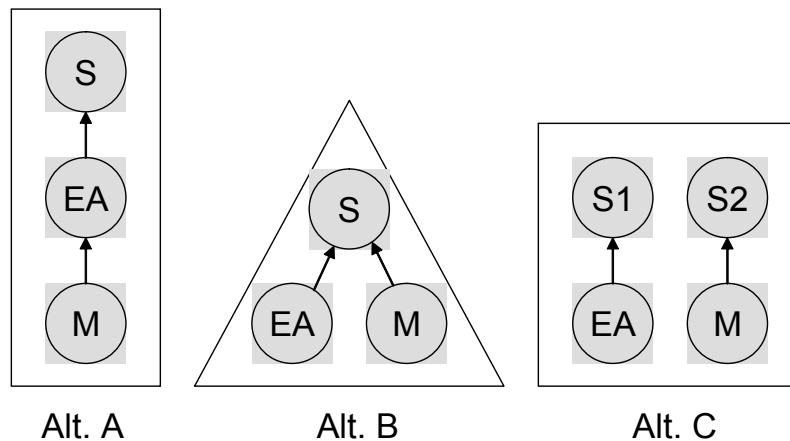
Målgruppen

Målgruppen er de aktører som blir påvirket av selve endringen. For å hindre motstand fra målgruppen til endringsarbeidet er det viktig at disse berørte aktørene blir trukket med i prosessen på et så tidlig stadium som mulig.

Forkjemperen

Forkjemperen er den person som ønsker å oppnå en endring, men mangler makt og myndighet til å godkjenne og iverksette endringen. I mange tilfeller er det forkjemperen som er initiativtaker til selve endringen. Etter at en sponsor for arbeidet er skaffet, så blir ofte rollen som forkjemper endret til å bli endringsagent (Diederich og Patel, 1999).

Ifølge Harrington et al. (2000) kan sammensetningen og relasjonene mellom disse rollene ta tre forskjellige former; alternativ A, B og C, jfr. figur 13.



Figur 13. Roller og strukturer

3.3.5 Forpliktelse i endringsprosessen

Begrepet "commitment" eller forpliktelse på norsk blir ofte beskrevet som en nøkkelfaktor for å sikre vellykkede endringsprosesser (Burgess og Turner, 2000). Forpliktelse og engasjement kan utgjøre en sterk kraft for endring. Det sørger for motivasjon og energi hos både medarbeiderne og berørte parter til å overkomme hindringer og problemer med prosjektarbeidet og endringsprosessene. Dessuten gir det virksomheten en konkurransemessig fordel som andre konkurrenter ikke så lett kan imitere. Mangel på medarbeideres forpliktelse til et prosjekt og tilhørende endringer har blitt identifisert som en av de største hindringene for å oppnå virksomhetens mål (Burgess og Turner, 2000).

Ifølge Harrington et al. (2000) er det svært viktig at sponsoren er et forbilde for sine medarbeidere og viser reell forpliktelse til prosjektet og endringene. Dette viser sponsoren ved følgende atferd:

- Investerer ressurser (f.eks. tid, penger og personell) for å sikre ønsket resultat.
- Er besluttsom og gir kontinuerlig retning for prosjektarbeidet og endringsprosessene.
- Forkaster forslag om kortsiktige gevinster som går på bekostning av eller ikke er i samsvar med det overordnede målet.
- Er kreativ, iderik og oppfinnsom slik at problemer og hindringer som kan stoppe arbeidet unngås.

Burgess og Turner (2000) har basert på en litteraturgjennomgang identifisert syv viktige faktorer som de mener kan bidra til å øke graden av forpliktelse:

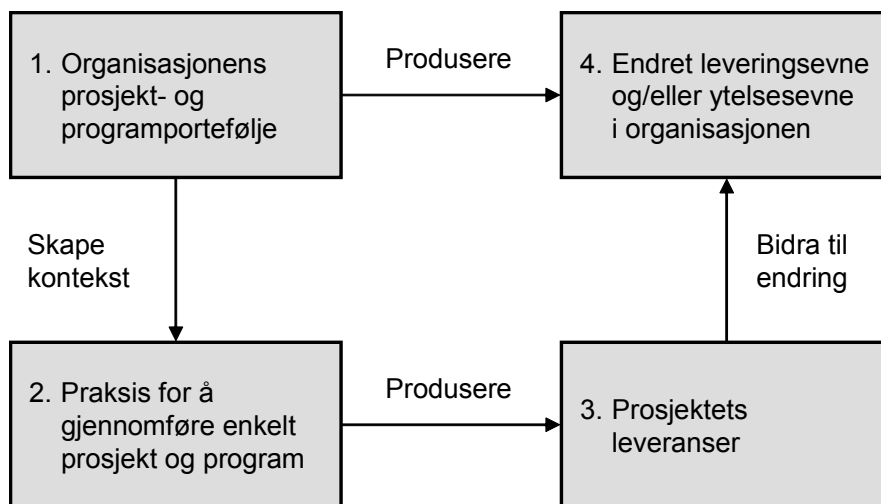
1. Det er observert at en større sannsynlighet for reell forpliktelse dersom personen har mulighet til å delta ut i fra egen vilje. Det betyr at deltakerne i prosjektet bør være frivillige og ikke tvungne. Press eller makt fra overordnede til å delta i prosjektet vil ikke skape den

ønskede forpliktelse til hverken temaet eller prosjektmålet. Deltakerne må også føle en frihet til å kunne tre ut av prosjektet dersom de finner dette ønskelig.

2. Usikkerhet representerer en viktig funksjon for å skape endringer. Ved en viss usikkerhet ved fortiden og eksisterende arbeidsmønster kan skape forpliktelse og engasjement for å endre både holdninger og atferd. Etter hvert som prosjektet utvikler seg og endringsprosessen tar form, skal denne usikkerheten bli mindre.
3. Det er viktig å begynne i det små og derfra bygge opp forpliktelse og engasjement om idéen. En plutselig mistro til dagens situasjon vil høyst sannsynlig bare bli møtt med automatisk motstand mot endringen. Idéene til endring bør derfor introduseres gradvis i prosjektet slik det er illustrert i figur 7. Dette gir dessuten muligheter for å foreta ønskelige justeringer underveis. Dersom prosjektet kan vise til "quick wins", dvs. at forbedringer skapes, så tidlig som mulig vil bidra til å redusere motstanden mot det nye.
4. Å bli et medlem av prosjektteamet skal fortone seg som noe attraktivt, spennende, utfordrende og belønnende. På den annen side må det heller ikke oppfattes som enkelt å bli medlem. Personer som ønsker å bli deltaker må investere noe i prosjektet for at de skal føle forpliktelsen til å skape suksess. Denne anstrengelsen kan f.eks. være å gjennomgå et ritual eller delta i team-building aktiviteter.
5. Den enkeltes deltakelse og forpliktelse bør offentliggjøres både verbalt og skriftlig. Dette må starte øverst i organisasjonen ved ledelsen og sponsor, som ved en slik synlig forpliktelse vil kunne være en katalysator for andres engasjement. I løpet av prosjektet må dessuten prosjektdeltakerne vise forpliktelse gjennom deltakelse i møter, nyhetsbrev og andre arrangementer.
6. Den enkelte medarbeider må aktivt delta i prosjektet og endringsprosessen fra starten av for å få følelsen av at de har mulighet til å influere sluttresultatet. En slik aktiv deltakelse krever ikke bare individuelle prestasjoner, det krever også at den enkelte viser engasjement og forpliktelse overfor andre. Dette bør skje gradvis ved at en starter tidlig i prosessen med å be om meninger og idéer, for deretter å involvere den enkelte i sterkere grad. Dette gjelder også målgruppen som blir berørt av endringen.
7. Åpenhet i organisasjonen for kommunikasjon av forventninger og forslag til mål er viktig i tidligfasen for å skape engasjement. I gjennomføringen av prosjektet må det også være rom for å kunne komme med idéer og forslag til løsninger. Det er viktig at denne kommunikasjonen er toveis. Det betyr at aktører som sponsor og prosjektdeltakerne også må være gode lyttere til andres meninger og forslag og gir konstruktive tilbakemeldinger.

3.4 Styring for å sikre at prosjekter bidrar til verdiskapning

Cooke-Davies (2002) påpeker at prosessene og beslutningene som tas for å transformere strategien om til programmer og prosjekter, blir organisasjons verktøy for å skape en effektiv prosjektprosess som et middel for å oppnå verdiskapning.



Figur 14. Organisasjonens kontekst for prosjekt suksess

Cooke-Davies (2002) refererer til tre områder som er kritisk for å få til gjentatte suksessfulle prosjekter:

1. Organisasjonens styring av sin prosjektportefølje slik at den bidrar til å nå de strategiske målene.
2. Et sett av måleparametre for prosjekter, programmer og porteføljer som gir en direkte tilbakemelding på prosjektets bidrag til organisasjonens verdiskapning ("performance") og forventet fremtidig suksess, slik at prosjektet, programmet og porteføljen kan samordnes. På samme måte som organisasjonen etablerer balansert målstyring for å favne flere aspekter ved dens verdiskapning, blir det essensielt å utvikle et lignende sett med måleparametre for prosjektet på områder hvor det er en link mellom prosjektsuksess og organisasjonens suksess.

For prosjektverdenen er det viktig å skille mellom prosjektsuksess (Project success) som ikke kan måles før etter prosjektet er avsluttet, og prosjekt prestasjoner (Project Performance) som kan måles mens prosjektet er i gang.

3. Effektive hjelpemidler for å "lære fra erfaringer" på prosjektene. Ved å kombinere eksplisitt og "taus" kunnskap slik at mennesker oppmuntres til en kontinuerlig læreprosess mht. prosjektledelse (prosesser og beste praksis).

3.6 Styringsystemer

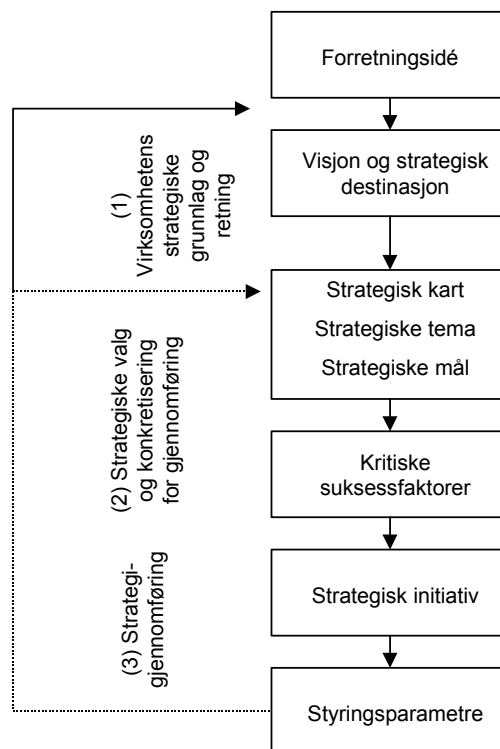
3.6.1 Balansert målstyring

Det overordnede mål for de fleste virksomheter er å oppnå et bedre resultat for forretningsområdet. Formålet med balansert målstyring er å utvikle et styringssystem som bygger på vedtatte strategier for virksomheten, og skal kunne dynamisk tilpasses i takt med nye strategiske endringer.

Tradisjonelt er økonomiske mål blitt brukt som styringsparametere for en virksomhet. Disse målene retter i stor grad fokus bakover i tid. Balansert målstyring baserer seg på både finansielle og ikke-finansielle parametere med utgangspunkt i at andre faktorer enn kun de økonomiske driver et selskaps evne til å gjøre suksess. Balansert målstyring prøver å rette fokus mot de faktorer som er viktige for en virksomhets framtidige konkurranseevne gjennom å utvikle mål som kan si noe om konkurransedyktighet fremover i tid.

Styringsmodell basert på balansert målstyring

I figur 15 har presenterer vi en styringsmodell tuftet på balansert målstyring (Hoff og Holving, 2002). Modellen tar sitt utgangspunkt i virksomhetens grunnlag (forretningsidé) og strategiske retning (visjon). Dette danner videre grunnlaget for å utvikle det strategiske kartet som skal hjelpe virksomheten til å synliggjøre og operasjonalisere sin strategi for gjennomføring, og til slutt styringskortet med rapportering av styringsparametrene. Hvor i modellen virksomheten velger å starte vil variere med grad forankring og forståelse av virksomhetsgrunnlag og strategi, samt tidligere erfaringer med strategiarbeid. Arbeidet kjennetegnes ved å være iterativt, det vil si at en kan om nødvendig gå tilbake i prosessen for å verifisere eller justere tidligere utgangspunkt.



Figur 15. Styringsmodell (Etter Hoff og Holving, 2002)

Krav til Kritiske Suksessfaktorer (KSF)

KSFene beskriver hvilke faktorer som «må være på plass», eller handlinger, aktiviteter o.l. som må gjennomføres, for at vi skal lykkes i forhold til våre mål og strategier. KSFene danner derfor grunnlag for å identifisere:

- KPlene (Styringsparametre)
- Strategiske aktiviteter i en handlingsplan

Formuleringene av en KSF er enten en beskrevet tilstand - som vil danne grunnlaget for en KPI eller et bevegelsesord som for eksempel "øke" som indikerer et behov for aktiviteter i handlingsplanen.

Krav til kritiske styringsparametere (KPIer)

Metodikken knyttet til balansert målstyring sørger for at det utvikles kritiske styringsparametere - KPIer - som er måleparametere knyttet opp mot KSFene som er tilstandsorienterte. Samtidig kan det være nødvendig å overvåke utviklingen av parametre som kan henføres direkte til de overordnede målene eller strategiene. Dette innebærer at KPlene kan identifiseres på grunnlag av foretakets overordnede mål, hovedstrategier og forretningsstrategier, såvel som på bakgrunn av KSFene.

KPIene plasseres i forhold til hvilket perspektiv de hører til. Kaplan og Norton (1996) beskriver fire perspektiver:

- Interne prosesser
- Organisasjon og medarbeidere
- Kunder, kvalitet og markedsposisjon
- Økonomi og finans

Andre perspektiver kan være:

- Endringsevne
- Helse, miljø og sikkerhet

Ifølge Hoff og Holving (2002) er bør virksomheten stille krav til utviklingen gode styringsparametre (KPIer). De skal være:

- Troverdige (entydig, konsistent definisjon)
- Balanserte (finansielle og ikke finansielle)
- Tilgjengelige (enkle å ta i bruk i rett tid)
- Relevante (linket til strategi, beskrive retning)
- Enkle (lette å forstå, egnet for kommunikasjon)

3.6.2 EFQM-modellen for virksomhetsutvikling

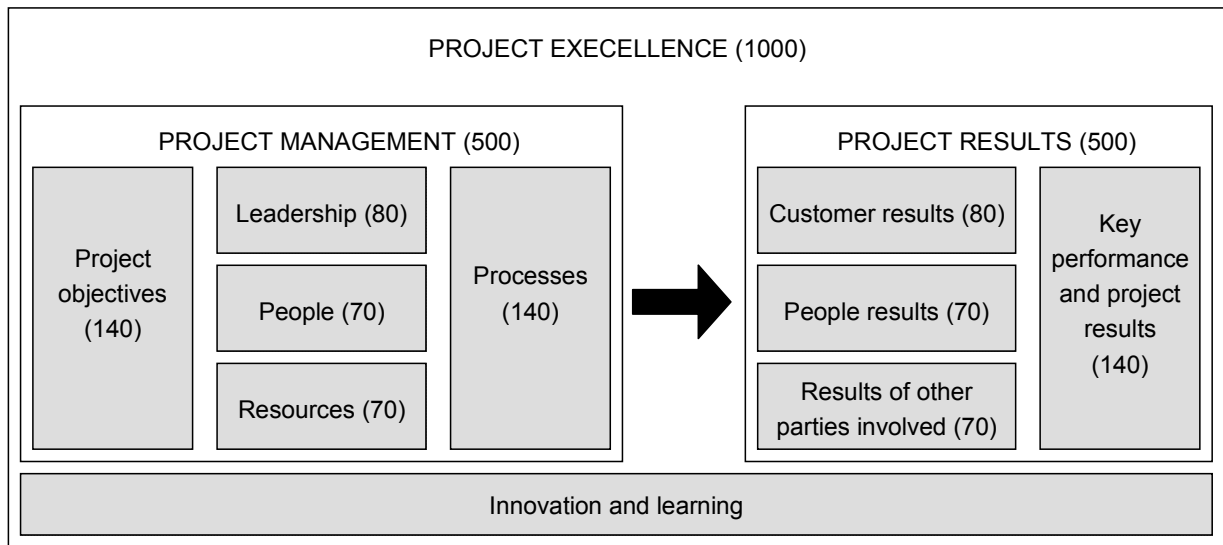
På slutten av 1980-tallet ble "the European Foundation for Quality Management" (EFQM) etablert av 14 store konsern. EFQM-modellen har blitt populær for virksomhetsutvikling som et ledd i sitt forbedringsarbeid. Selv om modellen har mange av de elementene som finnes i balansert målstyring, er modellen å betrakte som et ledelsessystem forankret i total kvalitetsledelseskonseptet, med det formål å være et åpent rammeverk for kontinuerlige forbedrings- og utviklingsprosesser. Modellen er prosessorientert, hvor oppgaven er å identifisere sterke og svake sider ved virksomheten, for så å sette klare forbedringsmål. Oppfølgingen skjer gjennom at man måler hvor langt man til enhver tid har kommet i et definert forbedringsarbeid.

Hoff og Holving (2002) mener at det EFQM-modellen ikke gir svar på eller fokuserer, er hvor virksomheten strategisk sett bør investere og hvordan ledelsen bør sette inn tiltak og hva den bør allokere ressurser til. Det er det balansert målstyring skal hjelpe oss til: identifisere og styre virksomheten mot de forbedringsmuligheter som vil gi virksomheten varige konkurransefortrinn. Gjennom visualisering i et styringskart kan virksomheten se hvordan den ligger an i forhold til de målsatte forbedringstiltak og prosjekter i sin streben mot å få en virksomhet i verdensklasse, som er EFQMs ultimate siktemål.

3.6.3 Project Excellence

Tyske IPMA har utviklet en modell for Project Excellence som bygger på elementer og erfaringer fra EFQM-modellen utviklet av European Foundation for Quality Management.

Sentralt i IPMA's Project Excellence modell er 9 kriterier inndelt i to seksjoner: prosjektledelse og prosjekt resultater. Modellen er prosessorientert, hvor den første delen prosjektledelse, evaluerer i hvilken grad prosessen er fremragende, og den andre hvorvidt prosjektresultatene er fremragende. I figur 16 er modeller illustrert.



Figur 16. Modell for Project Excellence (Etter: IPMA Tyskland)

Prosjektet og moder organisasjonen kan benytte modellen for å evaluere sin egen prestasjon, og hjelpe den til å se forbedringspotensialet. Den viser et status quo på prosjektprosessene.

4. BESKRIVELSE OG ANALYSE AV PROSJEKTET eDok I TELENOR

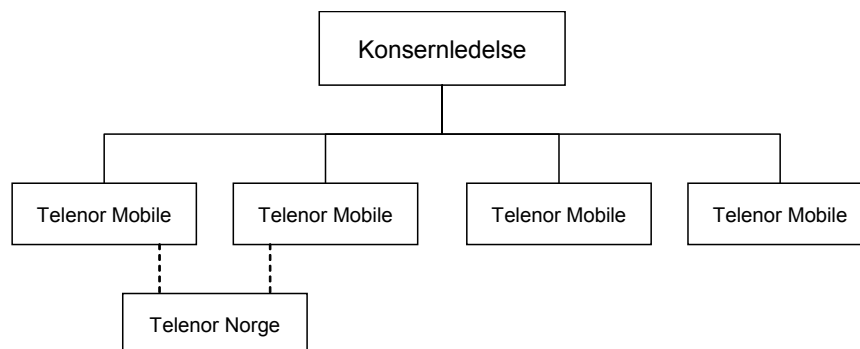
4.1 Case beskrivelse

4.1.1 Telenor AS

Telenors røtter går helt tilbake til 1855, og selskapet har i snart 150 år vært Norges ledende innen telekommunikasjoner. Det daværende Televerket ble omdannet til et statsaksjeselskap i 1994. I desember 2000 ble Telenor delprivatisert og børsnotert. Denne omstillingen skjedde som en gradvis tilpasning til en økende konkurranse i det norske telemarkedet etter dereguleringen på 1990-tallet - med fri konkurranse for alle tjenester fra 1998. Telenor har lyktes i å opprettholde en sterk posisjon i det norske markedet.

Telenors sterke internasjonalisering det siste tiåret er basert på en ledende kompetanse i det norske og nordiske markedet; markeder som teknologisk sett er blant verdens mest avanserte. Grunnlaget for internasjonalisering var sterke posisjoner innen satellittkommunikasjon, mobilkommunikasjon og Internett i hjemmemarkedet. Telenor har lenge vært en av verdens ledende leverandører av satellittkommunikasjon. Norge og Norden har ligget i teten ved utvikling av mobilkommunikasjon, og Internett fikk tidlig stor utbredelse og anvendelse i dette markedet.

Telenor-konsernet er gjeldende fra 1.1.03 operativt organisert i forretningsområdene Telenor Mobile, Telenor Networks, og Telenor Broadcast, markedsområdet Telenor Norge, samt øvrig virksomhet (jfr. figur 17).



Figur 17. Organisasjonskart Telenor AS

4.1.2 Telenor Networks

Telenor Networks er Telenors forretningsområde for utvikling, drift og leveranse av kommunikasjonsløsninger basert på fastnett. Leveransene skjer til privat- og bedrifts- og

grossistmarkedet i Norge, og grossist- og bedriftsmarkedet internasjonalt. En samlet Telenors fastnettvirksomhet innenfor ett forretningsområde gir en god utnyttelse og drift av infrastruktur på fastnettsiden. En sterk samkjøring av fastnettsiden også internasjonalt sikrer synergier på tvers av landegrensler.

4.1.3 Prosjektet eDok i Telenor Networks

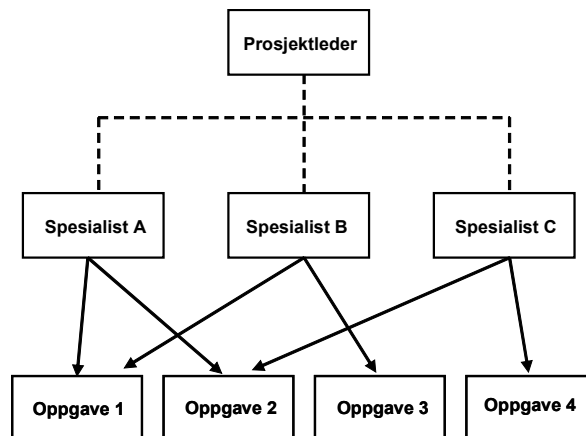
eDok står for elektronisk dokumenthåndtering og sammen med eReady Arena Fornebu (eRAF) planla Telenor å etablere felles løsninger for dokumentadministrasjon for alle enheter som skulle flytte til Fornebu samt for resten av Telenor. Hensikten med prosjektet var å få all viktig informasjon inn på datamaskinene og bort fra papirhaugene. Telenor ville at datamaskinen skulle bli fremtidens lagringsplass for informasjon.

Med flyttingen av alle forretningsenhetene i Oslo til Fornebu i 2001 så ledelsen i Telenor en gylden mulighet til å innføre et elektronisk dokumenthåndteringsystem. Ifølge delprosjektleder for eDok i eRAF, Liv Reppen, ville dette nye systemet for dokumenthåndtering kunne gi store gevinster for hele Telenor-konsernet.

Gjennom en klart strategi fra konsernledelsen, ble forutsetningene for et slikt system for dokumenthåndtering lagt tidlig. Det var klart at man ønsket en overgang til elektronisk behandling og lagring av informasjon og det skulle benyttes et standardisert verktøy. Gjennomføringen besto av to etapper; først eRAF og deretter eDok.

eRAF utgjorde den teknologiske plattformen som måtte være i bunn før dokumenthåndterings-systemet kunne implementeres. Dette var et selvstendig delprosjekt ledet av konsernledelsen. Prosjektet hadde også en styringsgruppe hvor brukere fra alle forretningsområdene var representert. På det meste var det ca. 150 personer involvert i prosjektet eRAF. Som en del av eRAF skulle også et verktøy for dokumenthåndtering velges. Det ble derfor fremmet et anbud på levering av et standard system for dokumenthåndtering. Totalt ble det mottatt tilbud fra 12 leverandører. Etter forskjellige analyser ble systemet DocuLive valgt fra leverandøren Software Innovation.

Etter dette valget fikk hver av de 11 forretningsområdene i Telenor et selvstendig ansvar for å implementere eDok i sin organisasjon. I Networks startet prosjektet 15. august 2001 med et formelt oppstartsmøte. Det ble etablert både en prosjektgruppe og en styringsgruppe. Prosjektgruppen bestod av 6 personer og inkluderte teknikere, brukere fra ulike miljøer og en dokumentrådgiver (arkivar). Alle deltakerne jobbet deltid med prosjektet, etter en matrise modell. I starten av prosjektet hadde de arbeidsmøte ca. 1 gang i måneden, senere økte dette til ca. 1 gang i uken. Prosjektet ble planlagt med bruk av milepæler. Internt i prosjektgruppen organiserte deltakerne seg etter en spesialistorientert modell, jfr. figur 18. Det vil si at deltakerte bidro med sin kompetanse på de oppgaver hvor denne hadde størst nytte.



Figur 18. Intern organisering eDOC i Networks

Styringsgruppen besto av 5 deltakere og inkluderte personell med både teknisk, økonomisk og administrativ bakgrunn. Styringsgruppen hadde regelmessige møter ca. 1 gang i måneden. På alle av disse styremøtene deltok også prosjektlederen og rapporterte fra prosjektet. I prinsippet skulle eDok skreddersys og tilpasses hvert forretningsenhet i Telenor. Styret til eDok i Networks tok imidlertid initiativet til å få en felles web-løsning for hele konsernet.

Fra konsernledelsen ble det lagt stor vekt på at eDok skulle bidra til besparelser. Ifølge prosjektleder ble det gjennomført flere gevinstanalyser, og disse viste at enkelte forretningsområder kunne oppnå en besparelse på nærmere 20 millioner pr. år. Hun understreker også at gevinsten ikke bare var direkte sparte kostnader, men eDok ville også gi gevinst i form av mer effektive arbeidsprosesser og bedre mulighet for utveksling av dokumenter, informasjon og kunnskaper. På den måten kan medarbeiderne bruke tiden bedre.

Hvert forretningsområde fikk en spesiell forpliktelse til å fokusere på hvordan eDok kunne bidra til gevinst. Blant annet ble det i Networks lagt mye arbeid ned i å formulere prosjektets effektmål. Følgende effektmål ble utarbeidet:

Implementering av systemet for elektronisk dokumenthåndtering er en forberedelse til innflytting på Fornebu, og understøtter prosjektets visjon om å skape Nordens fremste arbeidsplass for nyskapende virksomhet. Det "papirløse" kontor er en nødvendig forutsetning for dette og det er nødvendig å tilby dette til bedriftens ansatte i god tid før innflytting på Fornebu.

Prosjektet skal sørge for en enhetlig innføring av dokumentlagringssystemet DocuLive i Telenor Networks Services (TNS). TNS får gjennom dette prosjektet et elektronisk arkivsystem som tilfredsstillere kravene om profesjonell og effektiv dokumenthåndtering. En vellykket implementering av DocuLive er en forutsetning for at de ønskede effekter i forbindelse med flyttingen til Fornebu kan oppnås.

Prosjektet skal medvirke til iverksettelse av løsninger på ovennevnte problemstillinger. Prosjektet skal bistå frem til linjeorganisasjonen er klar til å ta systemet i bruk: linjeorganisasjonen er ansvarlig for at systemet faktisk blir tatt i bruk i samsvar med de løsninger prosjektet har funnet.

Det antas å være et vesentlig potensiale for forbedring/effektivisering av arbeidsprosessene i Telenor Network Services med hensyn til rask tilgang til dokumenter uavhengig av geografisk sted, for dermed å sikre en rask saksbehandling og effektiv dokumentflyt. Realisering av denne gevinsten må gjøres gjennom endring av arbeidsprosesser, og tilligger linjen og FOKUS-programmet.

Systemet det investeres i skal også sikre arkivering/lagring og gjenfinnbarhet for post (både mail, fax og fotpost) som mottas så vel som dokumentasjon som produseres i Telenor Network Services.

Prosjektet skal gi informasjon til ansatte rundt endring i arbeidsform og motivere til at endringen blir oppfattet som positiv.

I mandatet ble det tydeliggjort at det var linjeledelsen som hadde ansvaret for å realisere effektmål og gevinstene. Det ble også som vist nedenfor beskrevet realiseringen av effektmål og gevinst skulle måles.

Type gevinst: Raskere gjennomføring av arbeidsprosesser

Elektronisk dokumentbehandling gjør det mulig å endre enkelte arbeidsprosesser, eliminere tid som brukes til flytting av dokumenter, redusere antall forsinkede saker og redusere tid brukt til lagring av dokumenter. Prosjektet skal legge til rette for at disse gevinstene kan realiseres og gjøre linjeledere oppmerksom på slike muligheter. Selve gevinstrealiseringen er en linjeoppgave.

Type gevinst: Spart tid for ansatte

Forventer innsparing ved at hver ansatt vil bruke mindre tid pr. dag til lagring og søk/gjenfinning av dokumentasjon.

Type gevinst: Sparte kostnader ved mindre areal for lagring av fysiske dokumenter

Man kan anta at etter innføring av DocuLive vil den fysiske lagringsplassen pr. ansatt bli mindre. Areal-gevinstene kan være vanskelig å sannsynliggjøre da en omfattende gjennomgang av arkiver kunne ha redusert behovet for lagringsplass betydelig – uavhengig av et nytt dokumentasjonssystem.

Mandatet inneholdt også en konkretisering av prosjektets resultatmål, konkrete leveranser og prosjektets avgrensninger.

Implementeringen av eDok i Network startet i juni 2002. All teknisk installasjon av software skjedde hos eRAF sentralt. Networks skulle ikke flytte til Fornebu før i august, og i mellomtiden fikk man flyttet alle elektroniske filer over til den nye serveren. På samme tidspunkt begynte opplæringen av superbrukerne som skulle veilede og støtte de vanlige brukerne. Markeringen som tydeliggjorde overgangen til eDok for brukerne var flyttingen til Fornebu og utdelingen av bærbar PC med ny software installert. Etter utrulling, har konsernet tilbudt alle brukerne et e-læringskurs om eDok. I tillegg til dette kurset har Networks også gjennomført 1 time obligatorisk opplæring.

Fra august til november 2002 ble eDok implementert i resten av Networks sine avdelinger rundt om i landet. Totalt utgjør dette ca. 60 steder. Prosjektet ble offisielt avsluttet 1. november.

4.2 Analyse av caset eDok i Telenor

4.2.1 Formulering og forankring av effektmål og gevinster

Det synes tydelig i dette prosjektet at effektmål ble like sterkt prioritert som resultatmål. Arbeidet med å formulere effektmål startet først på konsernnivå. Deretter fikk hvert forretningsområde ansvar for å utarbeide sine konkrete effektmål. Som det fremgår av casebeskrivelsen ble det også lagt vekt på å tydeliggjøre de gevinstene man forventet prosjektet ville skape. Gevinstene i forhold til effektmålene ble definert for linjen, og nedfelt i mandatet.

Informasjonen fra Telenor kan tolkes som at brukerne var godt involvert i defineringen av effektmål på både på konsernnivå og i forretningsområdene. På konsernnivå var fagpersoner og brukere fra hvert forretningsområde involvert i utarbeidelsen av effektmål. I Networks var også flere brukere og fagpersoner med i utarbeidelsen av effektmålene.

Effektmålene ble formidlet via artikler til de ansatte på intranett. I tillegg ble det fra konsernledelsen utgitt en avis til alle ansatte hvor effektmålene var beskrevet. Dette tyder på at effektmålene fikk en god distribusjon og forankring i organisasjonen.

4.2.2 Tilrettelegge for nødvendige endringsprosesser

I Networks diskuterte og vurderte man de endringer som prosjektet ville skape. Dette var først og fremst endringer knyttet til lagring og håndtering av dokumenter med tilknyttede arbeidsprosesser. For å legge til rette for disse endringene ble det gjennomført noen grep som vi mener har hatt god effekt. For det første var det positivt at Toppledelsen i Networks frontet implementeringen. Dette var viktig for å skape forbilder. For det andre ble det publisert mange artikler på intranettet for å forberede og overbevise brukerne. For det tredje ble det publisert "suksesshistorier" fra de som var tidligst ute. Dette satte ansikt på brukere og bidro til at de miljøene som var ikke var kommet så godt i gang med implementere systemet kom i bevegelse.

På den annen side er tyder tilbakemeldingen fra Telenor og analysen på at det burde vært et sterkere fokus på at organisasjonen skulle endres. Implisitt ligger det i dette at det gjennom prosjektet kunne i sterkere grad vært forsøkt å endre kulturen, for dermed kanskje å fått større gevinst av prosjektet.

4.2.3 Roller og ansvar hos prosjekt og linje

Analysen av mandatet viser at de sentrale rollene i prosjektet var tydelig definert. Disse inkluderte:

- Styringsgruppe

- Prosjekteier
- Prosjektleder

I tillegg til rollene i prosjektet ble det også definert roller i linjen som skulle bidra til en best mulig implementering av eDok i organisasjonen. Disse rollene inkluderte:

- Superbrukere: Dette var en dyktig bruker fra lokal organisasjon. Det ble lagt stor vekt på å få valgt riktig person til denne rollen. I tillegg til at personen måtte ha den rette kompetansen, måtte også vedkommende være en "fanebærer" som kunne stå i striden og motstanden mot det nye. Superbrukerne fikk mer opplæring i eDok enn andre brukere.
- Dokumenthåndterer: Personen i denne rollen skulle ta seg av den daglige driften av dokument-håndteringssystemet.
- Administratorer: Det er etablert et forum for 5 administratorer på tvers av forretningsområdene. Hovedoppgaven til personene i denne rollen var forvalte og kontrollere hvem som skulle ha tilgang til dokumenthåndteringssystemet.
- Veileder/rådgiver: Da prosjektet var ferdig, ble prosjektleder engasjert i en ny rolle som veileder/rådgiver av linjen. Oppgaven var å hjelpe til å rydde hos de andre Networks-avdelingene. På konsernnivå var det utarbeidet retningslinjer, som ble videre brutt ned i rutiner i implementeringsfasen av avdelingene selv. Bruk av veileder/rådgiver hadde en positiv effekt på avdelingene og deres vilje til å utarbeide disse rutinene og å få fortløp i ryddearbeidet. Linjen merket klar effekt av at administrerende fokuserte på at dette var viktig, og han var et forbilde ved selv å bruke systemet.

4.2.4 Oppfølging av effektmål

Underveis i prosjektet

På grunn av prosjektets karakter så synes det ikke så lett å kunne å måle mot effektmål underveis. For eksempel så kan effektmålet "reduert diskplass" ikke måles før prosjektet er ferdig. Tilbakemeldinger fra Networks viser imidlertid at prosjektledelsen forsøkte indirekte å gi en slags status på effektmålene i rapportene til prosjekteier underveis.

Vi mener det var positivt at før overlevering til linjen så lagde prosjektet en lang liste over tiltak som linjen måtte ta tak i for å sikre gevinstene. Dette var en liste med tiltak som gikk utenom Networks standardiserte mal for overlevering av prosjekter. I ettertid viser det seg at disse anbefalingene har blitt operasjonalisert og fulgt opp av linjen med god effekt.

Letterkant

Det er etter vår mening positivt at det i mandatet for prosjektet står det klart hvem som skal følge opp gevinstene, og at det er kun en person, linjelederen, som er ansvarlig for dette i organisasjonen. Linjelederen blir målt på i hvilken grad gevinstene oppnås. Det er også kommet klart fram at det nå måles tøffere på oppnåelse av gevinst i Telenor enn tidligere. Før var gevinstene kun noe som kun måtte skrives ned i mandatet, mens i dag er det et viktig krav at

linjeledere aktivt sørger for å ta ut potensielle gevinster. I så måte synes vi det er riktig at de måles på oppnåelsen av effektmål.

I eDok vil gevinstene måles i form av, f.eks.:

- Lagringsplass på felles server
- Kvadratmeter hylleplass, gulvarealet
- Tid som brukes for å hente dokumenter fysisk

Det er IT avdelingen som er ansvarlig for å rapportere på de målbare gevinstene.

Det er ikke utført temperaturmåling i Telenor for å se hvordan den tar imot systemet. Dette skyldes trolig at implementeringen og bruken av det elektroniske dokumenthåndteringssystem ikke er kommet like langt i alle forretningsenheter. På konsernnivå gjennomfører man imidlertid hvert år måling av en del interessante parametre. Blant annet fanger denne målingen opp organisasjonens endringsvilje.

5. PRAKTISKE METODER OG IMPLIKASJONER

5.1 Modell for effektmål og gevinstrealisering

Effektmålet beskriver de effekter bedriften tar sikte på å oppnå ved gjennomføring av prosjektet. Effektmål gir svar på hvorfor akkurat dette prosjektet settes igang, dvs. at effektmålet er forankret i organisasjonens strategiske mål. Oppnåelsen av effektmålet vil som sådan være knyttet opp til forventningene til interessentene eierne og ledelsen. Baccarini (1999) siterer Davis (1995) som tilrårder at hvert prosjekt kun skal ha én hensikt, ellers vil innsatsen bli diffus og prosjektformuleringen svekket. Effektmålet må være målbart, enten i form av tallfestede verdier eller andre oppnådde resultater innenfor et gitt tidsrom. Effektmål kan som regel ikke bli påvist før etter prosjektets levetid.

Effektmålet gir rammen for de gevinstene som prosjektet skal realisere. Med gevinstrealisering mener vi uttak av tidlig realiserbare og langsiktige gevinster i henhold til plan, dvs. å ta ut effekter av arbeidsprosessen/systemer og organisasjoner basert på prosjektets leveranser. Se kap. 5.3 for eksempel på gevinstrealiseringsplan.

Effektmålet gir også rammen for resultatmålene som uttrykkes som summen av prosjektets leveranser. Resultatmål gir svar på hva dette prosjektet skal levere, og oppnåelsen av dette fastslås som regel i prosjektets levetid. Resultatmål skal være så entydig formulert at en senere, relativt enkelt, kan avgjøre om resultatmålet ble nådd. Utviklingen av faget prosjektledelse og opplæring i dette, har medført at resultatmålene i stor grad blir oppnådd. Dette er ikke tema for denne rapporten.

Vi fremmer følgende modell for sammenhengen mellom effektmål, gevinster og gevinstrealisering:



Figur 19. Sammenheng mellom effektmål, gevinster og gevinstrealisering

Som det fremgår av figuren, er formulering av effektmål utenfor prosjektleders ansvar, da dette tilhører strategisk nivå. Det er prosjekteiers viktigste ansvar å sørge for at effektmålet understøtter organisasjonens strategiske mål. På taktisk nivå kan gevinster identifiseres og tilrettelegges for. På operasjonelt nivå er gevinstrealisering virkemiddelet for å oppnå gevinstene. I prosjektets initieringsfase er dette en ovenfra-ned prosess, mens i det i gjennomføringsfasen og implementeringsfasen blir en nedenfra-opp prosess.

5.2. *Prosess for effektmål, gevinster og gevinstrealisering*

Ofte blir prosjektledelse og endringsledelse sett på som to separate løp. Gevinster er koblet til samspillet mellom disse. Nedenunder presenteres en prosess for å formulere effektmålene, definere gevinstene i forhold til utvalgte målgrupper, forankre ansvaret for å realisere gevinster og legge til rette for gevinstrealisering. Dette skal nedfelles i prosjektavtalen.

Ansvar og arbeidsform for prosessen:

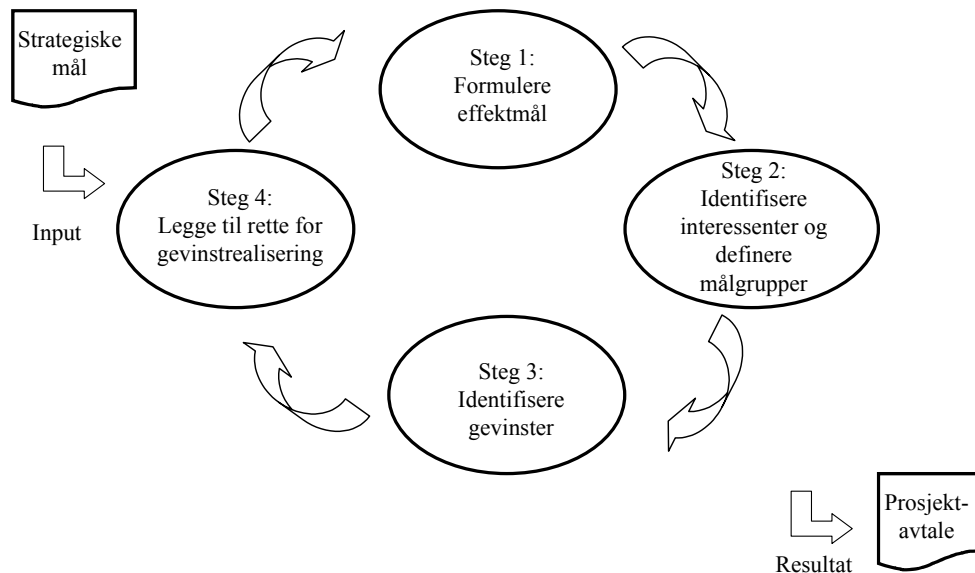
- Prosjekteier er ansvarlig for prosessen, og med dette:
 - For formulering av effektmål, resultatmål og identifisering av gevinster. Dette er en del av prosjektets initieringsprosess som skal lede frem til en prosjektavtale (business case, mandat, prosjektbeskrivelse).
 - For koplingen mellom effektmål og organisasjonens strategi.
 - At prosjektet får ressurser til å nå målene.
- Prosjektleder er utførende, i det denne er ansvarlig for fysisk utarbeidelse av prosjektavtalen

Det anbefales å gjennomføre den trinnvise prosessen i arbeidssamlinger, og det er prosjekteier og prosjektleder som i fellesskap innkaller alle prosjektets nøkkelpersonell og representanter for de viktigste interessentene til en arbeidssamling hvor formulering av effektmål, identifisering av gevinster og tilrettelegging for gevinstrealisering er en viktig del av etablering av prosjektavtalen. Varighet på arbeidssamlingen vil variere avhengig av størrelse på prosjektet, men det er viktig å sette av tilstrekkelig tid og ressurser i denne fasen. Ved å gjennomføre prosessen i en (eller flere) arbeidssamling oppnås følgende:

- Fokus på prosjektet i en avgjørende oppstartsfasen.
- Forretningsfokus og forståelse for på de strategiske utfordringene prosjektet skal bidra med å løse.
- Idéutveksling og flersidig fokus ved definering av mål, gevinster, rammer, risiko og leveranser.
- Eierskap og forankring hos prosjekteier/styringsgruppen, prosjektleder og prosjektets kjerneteam.
- Øket forståelse for utfordringer i prosjektet og hvordan man skal løse dem.
- Overordnet enighet om arbeidsomfang og leveranser på et tidlig tidspunkt.
- Lagånd i prosjektets kjerneteam.

Prosess

Proessen er iterativ og er beskrevet i 4 steg (jfr. figur 20).



Figur 20. Prosess for å formulere effektmål og legge til rette for gevinstrealisering

Steg 1: Formulere effektmål

Hensikt:

- Formulere målbare effektmål (hensikt med prosjektet) som ivaretar overordnet strategiske mål, og som er grunnlag for å måle oppnåelse en tid etter prosjektets slutt

Input:

- Prioriteringskriterier for prosjektporteføljen, f.eks. en balansert målstyringsmodell med ulike strategiske områder (perspektiver), se tabell 1)
- Overordnet strategiske mål

Output:

- 1-2 målbare effektmål knyttet opp mot bedriftens strategiske områder / perspektiver

Beskrivelse:

- Effektmålene beskriver de effekter bedriften tar sikte på å oppnå ved gjennomføring av prosjektet. De beskriver hvorfor prosjektet settes igang. Dette må være målbart, enten i form av tallfestede verdier eller andre oppnådde resultater innenfor et gitt tidsrom. Effektmål kan som regel ikke bli påvist før etter prosjektets levetid. Effektmål definerer selve hensikten med prosjektet og gir rammen for resultatmålet. Effektmål beskriver typisk en effekt:
 - Økt produktivitet
 - Økt inntjening
 - Bedre arbeidsmiljø
 - Effektivisering av arbeidsprosesser
 - Bedre kundelojalitet
 - Økt sikkerhet etc.
 - Effektmålene kobles opp mot de strategiske områdene, og er i stor grad rettet mot interessentgruppen "eiere"

Steg 2: Identifisere interessenter og definere målgrupper

Hensikt:

- Etablere et tilstrekkelig grunnlag for å formulere gevinster basert på målgruppenes (= de aktører som blir påvirket av selve endringen) forventninger

Input:

- Effektmål

Output:

- Målgrupper som prosjektet må innfri forventningen til for at prosjektet kan karakteriseres som en suksess
- Behov for endring
- Prioritert liste over interessenter

Beskrivelse:

- Identifisering av interessenter
Basert på effektmål og underlag for beslutning om å sette i gang prosjektetablering (ofte kalt prosjektforslag eller business case), identifiseres interessentene. For hver interessent besvares hvem de er, i hvilken grad de forventes å komme i befattning med prosjektets leveranser og i hvilken grad de vil ha innflytelse på om prosjektets leveranser blir en suksess. Dette vil danne grunnlag for å definere målgrupper og dette er første skritt i håndtering av prosjektets interessenter.
- Definerings av målgrupper

Målgrupper er de aktører som blir påvirket av selve endringen som må gjøres for å ta i bruk prosjektets leveranser på en effektivt og tiltenkt måte. For hver målgruppe vurderes hvilke forventninger de har til prosjektets leveranse, hva deres problemer er i dag og hvilken påvirkning de har på oppnåelse av effektmål.

- Klarlegge behov for endringer
Alle prosjektleveranser vil i større eller mindre grad medføre at organisasjonen må foreta endringer i måten ting blir gjort på. Det kan f.eks. være nytt utstyr som medfører at operatøren må få opplæring og nye rutiner må utarbeides og innarbeides i arbeidsprosessen for én eller få personer, eller det kan være et nytt IT-system som får konsekvenser for hele organisasjonen.

Tabell 1. Kartlegging av målgrupper

Målgruppe	Deres forventninger til prosjektets leveranser (produktet)	Hva er deres problem i dag? Hva er deres behov?	Hvilken påvirkning har de på oppnåelse av effektmålet?
Målgruppe 1			
Målgruppe 2			
Målgruppe 3			
.....			

Steg 3: Identifisere gevinster

Hensikt:

- Identifisere gevinster som ivaretar målgruppenes behov og forventninger
- Klarlegge hvem i linjen som er ansvarlig for at gevinstene realiseres etter at prosjektet er overført til linjen, når og hvordan man skal måle gevinstene

Input:

- Målgrupper
- Behov for endring

Output:

- Gevinster som ivaretar målgruppenes behov og forventninger
- Identifisert ansvarlige for gevinstrealisering i linjen

Beskrivelse:

- Identifisering av gevinster
 - Basert på effektmål formuleres minimum 1 gevinst rettet mot hver av målgruppene og deres forventninger. Gevinstene trenger ikke å være kvantitative
 - Gevinstene kan være både kvantifiserbare og ikke-kvantifiserbare
- Klarlegge ansvar for realisering av gevinster
 - Noen organisasjoner har innført balansert målstyringssystem med ulike typer strategiske områder/perspektiver. Dette er viktige valgkriterier for prosjektporteføljen. Da kan gevinstrealisering knyttes opp mot disse, f.eks. som vist i tabell 2.

Tabell 2: Realisering av gevinster

Perspektiv:	Organisasjon	Sikkerhet	Miljø	Kunde	Økonomi
Hvem har ansvar for at gevinster realiseres:					
Hvordan måles realisering av gevinster:					
Når skal gevinster måles:					

Steg 4: Legge til rette for gevinstrealisering

Hensikt:

- Organisere og bemanne prosjektet med hensyn til de nødvendige endringsprosessene i gjennomføringsfasen

Input:

- Gevinster
- Identifisert ansvarlige for gevinstrealisering i linjen
- Behov for endring

Output:

- Prosjektavtale med klare målbare effektmål og identifiserte gevinster
- Prosjektavtale med klart eierskap til hvem som har ansvaret for å realisere gevinster, når og hvordan gevinstene skal måles

- Prosjektavtale hvor prosjektorganisasjonen og bemanningen er gjennomtenkt mht. behov for endringer

Beskrivelse:

- Organisere og bemanne prosjektet i forhold til behovet for endringer
 - Utvid det tradisjonelle begrepet "prosjektteam" med en rolle som endringsansvarlig
 - Knytt representanter for brukerne til prosjektet i formelle prosjektroller. Disse vil fungere som forkjempere
 - For større endringer bør man etablere en Styringsgruppe for å sikre forankring av prosjektet og behov for endringer på tvers av organisasjonen
- Etablere implementeringsstrategi for endringene
 - Del opp implementeringen slik at den organisasjonsenheten som er mest endringsvillig starter med implementeringen av prosjektets leveranser. Deretter implementeres prosjektets leveranser suksessivt i organisasjonen.
 - Fokuser på å synliggjøre suksesser (tidlig realiserbare gevinster)

5.3 Plan for gevinstrealisering

En plan for Gevinstrealisering skal ta utgangspunkt i de gevinstene som er identifisert og de som eventuelt identifiseres under veis i prosjektet (se eksempel på gevinster i kap. 5.1).

I prosjektavtalen (mandatet/prosjektbeskrivelse/business case) har man klarlagt hvem som har ansvaret for at gevinstene realiseres, hvordan gevinstrealiseringen skal måles og når.

Nedenfor er det presentert et eksempel på hvordan en plan for gevinstrealisering kan se ut. Denne tar utgangspunkt i de suksessfaktorene som må oppfylles for å kunne ta ut gevinstene, og beskriver de forutsetninger og tiltak som må til for å sikre oppnåelsen av suksessfaktorene.

Suksessfaktorer (hva må vi lykkes med for at gevinstene skal kunne realiseres?). Eksempler knyttet til innføring av elektronisk dokumentbehandlingssystem:

- Alle medarbeidere benytter det elektroniske dokumentbehandlingssystemet
- Brukerne må kjenne funksjonaliteten i systemet
- Systemet må fungere tilfredsstillende

For hver suksessfaktor beskrives de forutsetninger og beslutninger som kreves for at suksessfaktoren.

Tabell 3: Plan for gevinstrealisering

Alle medarbeidere benytter det elektroniske dokumentbehandlingssystemet				
Forutsetninger/ beslutninger	Tiltak	Ansvarlig	Frist	Kommentar
Prosjektet må være synlig	Innlegg på allmøter/avdelingsmøter	NN		
	Kjøre jevnlig opplæring	AA		
Nøkkelpersoner må informeres og motiveres slik at de blir gode ambassadører	Kartlegging av nøkkelpersoner	CC		
Lagring andre steder må være "forbudt"	Utarbeide policy	BB		

Brukerne må kjenne funksjonaliteten i systemet				
Mål	Tiltak	Ansvarlig	Frist	Kommentar
Brukerne bør kunne løsningen godt nok til enkelt å kunne dele informasjon, finne den igjen og gjenbruke dokumenter	God pakke på e-læring	NN		
	Gi brukerne mer opplæring enn det e-læring alene kan gi	BB		
	God sluttbruker dokumentasjon	OJ		
	Oppdatert og lett tilgjengelig FAQ på intranettet	FR		
Osv.				

6. HYPOTESER

Med utgangspunkt i litteratur- og datainnsamling har vi i dette kapittelet drøftet og presentert noen hypoteser forankret i forskningsprosjektets problemstillinger.

6.1 Formulering og forankring av effektmål og gevinster

I denne rapporten har vi flere steder fokusert på behovet for en god formulering og forankring av effektmål i organisasjonen. Dette er en prosess som bør igangsettes så tidlig som mulig, f.eks. i slutten av idéfasen når en vil ha en beslutning om å føre idéen videre. Data fra prosjektet eDok i Telenor viste at en prosess for utarbeidelse og kommunikasjon av effektmål og potensielle gevinster var av stor betydning for å sikre forankring av effektmålet i organisasjonen. I Forsvarets prosjekt Argus ble det også gjennomført en grundig prosess for utarbeidelse og forankring av effektmål i organisasjonen. Dette viser seg i ettertid å ha hatt stor betydning for oppnåelsen av gevinster. Vi fremmer derfor følgende hypotese:

H1a: En virksomhet som vektlegger prosessen med å angi effektmål vil bedre lykkes med å realisere gevinster.

Ved formulering og forankring av effektmål mener Baccarini (1999) at det er viktig å ivareta prosjektets interessenter. Disse interessentene må identifiseres og det må analyseres hva som er deres behov og forventinger, slik at dette kan tas hensyn til. I prosjektet eDok i Telenor var representanter fra hvert forretningsområde med i styringsgruppen sentralt ved definering av effektmål. Styringsgruppen som definerte effektmål for eDok lokalt i Networks inkluderte også medarbeidere fra ulike stillinger. Tilbakemeldinger fra Telenor tyder på at denne deltakelsen og medvirkningen til formulering av effektmål har vært positiv. I Forsvarets prosjekt Argus var det viktig at alle enheter i organisasjonen og lokale politikere fikk komme med innspill til prosessen, før Forsvarets overkommando og Forsvarsdepartementet besluttet endelige effektmål. Vi fremmer derfor følgende hypotese:

H1b: En virksomhet som ivaretar de viktigste interessentenes behov og forventninger ved beskrivelse av gevinster vil bedre lykkes med å realisere gevinster.

6.2 Valg av riktig prosjekt for størst mulig gevinst

I et foredrag på konferansen Prosjektledelse i Front 2003 argumenterte Øyvind S. Brekke for at et nytt prosjekt bidrar til totalporteføljen og strategien både gjennom sitt direkte bidrag, og gjennom sitt samspill med andre prosjekter og bedriftens strategi (risiko, lønnsomhet, oppfyllelse av kriterier). Ved å se på porteføljen som helhet vil man ofte velge å gjennomføre andre prosjekter enn de som isolert sett ser mest attraktive ut. Det vil si at man endrer tankesettet fra prosjektstyrt portefølje til porteføljestyrt prosjekt.

I et annet foredrag på en NSP Temadag uttrykte Prosjektdirektør for Nye A-hus Einar Skåre at et prosjekt ikke er et mål i seg selv, men et middel til å nå målet. Prosjektet er av natur målstyrt, og kan således hindre ønsket kreativitet og søken etter forbedringer. Resultatet kan dermed bli at de "riktige" beslutningene med hensyn til prosjektets bidrag til verdiskapning i organisasjonen ikke tas til rett tid.

Cooke-Davies (2002) mener at organisasjonen må tilstrebe en styring av sin prosjektportefølje slik at den bidrar til å nå de strategiske målene. Han argumenterer videre for at det er viktig å etablere måleparametere for prosjektet som gjør det mulig å måle prosjektets bidrag til organisasjonens verdiskapning. Dette er de viktigste bidragene for å sikre gjentatte suksessfulle prosjekter. Kritisk faktor for å sikre suksessen av ett enkeltstående prosjekt er uttak av gevinster i linjen etter at prosjektet er avsluttet. Vi fremmer derfor følgende hypotese:

H2: En virksomhet som vektlegger riktig valg av prosjekt i henhold til strategi og effektmål vil bedre lykkes med å realisere gevinstpotensialet.

6.3 Roller og ansvar

Litteraturstudier har vist at definering av roller og ansvar er viktig ved gjennomføring av prosjekter. Et populært verktøy til å fordele og tydeliggjøre de ulike rollene og ansvar er ansvarskartet (Andersen et al., 1995). Vi mener at en tydelig fordeling av roller og ansvar også er viktig for implementering og drift av prosjektresultatet, skal de ønskede gevinster oppnås. I prosjektet eDok i Networks var ansvaret for gevinstrealisering tydelig beskrevet som linjeleders ansvar i prosjektmandatet. I mandatet er det også beskrevet klart hva som skal oppnås av gevinster. I Forsvarets prosjekt Argus ble det også trukket en klar ansvarsgrense mellom prosjektleder og linjeleder. Identifisering og konkretisering av gevinstmulighetene er prosjektleders ansvar, mens linjeleder har et tydelig ansvar for å realisere gevinstene. Vi fremmer derfor følgende hypotese:

H3: En virksomhet som tydeliggjør ansvaret for gevinstrealisering vil bedre lykkes med å realisere gevinster.

6.4 Tilrettelegge for endringsprosesser

Prosjektarbeid og endringer er tett knyttet sammen. Prosjekter iverksettes som oftest for å skape en ønsket endring hos oppdragsgivers virksomhet. Prosjektet betraktes derfor som et virkemiddel for å nå virksomhetens overordnede strategi. Utfordringen er at fokuset på endring som oftest blir neglisjert eller borte i arbeidet mot å fullføre prosjektet, fordi dette er ikke prosjektleders ansvar. Skal man sikre suksessfull implementering og gevinstrealisering av prosjektet argumenterer Kolltveit og Hennestad (2002) for at det må legges vekt på å drive frem gode endringsprosesser. Uten slike prosesser kan det nok bli endringer, men disse kan ta helt andre vendinger enn det oppdragsgiver ønsker. Arbeidet med disse endringsprosessene bør

starte tidligst mulig i prosjektet, og en må gradvis endre mønstrene i hverdagsvirkelighetens driftsprosesser.

Prosjektleder for prosjektet BI Campus Nydalen understreker at i dette prosjektet er organisasjonsmessige endringer en forutsetning for suksess. Endringene vil omfatte å ta ut de synergieffekter som en samling av BIs aktiviteter gir mulighet for, det vil si tilpasse organisasjonen til de nye fysiske rammebetingelsene som nybygget, samt foreta nødvendige andre organisasjonsmessige tilpasninger. Det betyr at en del arbeidsprosesser vil bli forskjellig i Nydalen enn hva de er i Sandvika, på Schous Plass og Ekeberg. Kolltveit argumenterer for at disse organisasjonsmessige endringene er nødvendige for at BI skal oppnå intensjonene med nybygget og kunne ta ut de ønskede gevinstene. Ansvaret for endringsprosessene er lagt til linjen og foregår samtidig med byggeprosjektet. Dette sikrer at linjeledelsen i BI tar ansvar for å gjøre de nødvendige organisasjonsmessige endringene. Vi fremmer derfor følgende hypotese:

H4: En virksomhet som vektlegger en tett kopling mellom prosjekt og endringsprosesser vil bedre lykkes med å realisere gevinstpotensialet.

6.5 Oppfølging av effektmålet og gevinster

Weick (1984) hevder at en serie av tidlig realiserbare gevinster (small wins) er mer robust enn én stor seier, fordi tidlig realiserbare gevinster er stabile byggeklosser som ikke ødelegges å grunn av endringer i omgivelsene (f.eks. ny ledelse). Den psykologiske bakgrunnen er at mennesker ofte ikke kan løse problemer såfremt de ikke tror det er noen problemer. Løsningen blir å dele opp problemet i mindre delproblemer, slik at man kan identifisere en serie av kontrollerbare utfordringer som produserer synlige resultater. Når en tidlig realiserbar gevinst er realisert, settes nye krefter i sving som favoriserer nok en tidlig realiserbar gevinst. Når en løsning er på plass, vil det neste problemet ofte bli mer synlig.

I Forsvarets prosjekt Argus ble det lagt sterk vekt på realiseringen av kjappe/tidlige gevinster. Dette skjedde ved at ledelsen valgte tidlig ut noen områder hvor fokuset ble rettet mot tidlig gevinstrealisering. Et slikt gevinstområde var outsourcing av administrative kjøretøy, et annet var innføringen av videokonferanseutstyr som erstatning for reiser. I ettertid har disse resultatene blitt modeller for andre områder. Ifølge prosjektleder i Argus bidro realiseringen av disse kjappe gevinstene til å skape troverdighet og motivasjon i organisasjonen for at prosjektet ville nå det definerte effektmålet. Analysen av prosjektet eDok i Telenor Networks viste at også her så ble det lagt vekt på å synliggjøre tidlige gevinster, fordi man mente dette ville være en viktig inspirasjonskilde i resten av organisasjonen. Vi fremmer derfor følgende hypotese:

H5a: En virksomhet som vektlegger uttak av tidlige gevinster vil bedre lykkes med å realisere gevinstpotensialet.

Gevinstrealisering dreier seg om å ta ut effekter av arbeidsprosesser og organisasjoner. Disse gevinstene realiseres ikke av seg selv, det kreves aktiv handling i form av planlegging og iverksettelse av konkrete tiltak. I Forsvarets prosjekt Argus er det utarbeidet en konkret gevinstrealiseringsplan for hva som skal oppnås. Denne planen følges opp med månedlig rapportering fra den enkelte prosjektledelse og linjeledelse til ledelsen i Argus. I Telenor Networks ble det laget en liste over tiltak som linjen måtte ta tak for å sikre gevinstrealisering og oppfyllelse av effektmålene. Vi fremmer derfor følgende hypotese:

H5b: En virksomhet som vektlegger en plan for gevinstrealisering og oppfølging av denne med tiltak vil bedre lykkes med å realisere gevinstpotensialet.

Et hvert prosjekt kan beskrives ved at alle typer ressurser (inputs) transformeres gjennom en prosess til verdier eller ulike typer effekter (outputs). I de aller fleste tilfeller er det usikkerhet knyttet til denne prosessen, og for at vi skal være sikre på ønskede effekt oppnås må vi styre den retningen utviklingen tar. Hensikten er å måle utviklingen i de enkelte prosesser og aktiviteter, slik at vi kan få et tidlig varsel på om vi kan forvente ønskede resultater. Et negativt varsel tidlig kan være grunnlag for korrigerende tiltak eller nødvendig kursendring (Hoff og Holving, 2002). For å styre utviklingen i prosjektet mot ønsket effektmål etablerer vi styringsparametre (KPIer) som er kvalitative eller kvantitative målbare størrelser. Cook-Davis (2002) på sin side understreker også betydningen av måleparametere for prosjektene, men disse må utformes slik at de kan måle prosjektets bidrag til organisasjonens verdiskapning.

Intervjuer med personell i Statoil, Hydro, Forsvaret og Telenor avdekket vanskeligheten med å måle grad av oppnåelse av effektmålet under prosjektgjennomføringen. Dette skyldes at måling om den ønskede effekt er oppnådd vanskelig kan gjøres før etter at prosjektet er ferdig, og prosjektets leveranser er overlevert til linjen. Respondentene understreket like fullt betydningen av å måle effekten til prosjektet – har vi fått ut av prosjektet det vi ønsket?. I prosjektet eDok i Telenor Networks kommer det tydelig fram fra mandatet at linjelederne blir målt på i hvilken grad gevinstene oppnås. Her har man nå fått en godkjenning av ledelsen på hvordan måling av effektmål skal skje. I Hydro benytter de aller fleste prosjekter KPIer som et aktivt styringsverktøy for å sikre ønsket måloppfyllelse og gevinst. Det defineres både KPIer for oppnåelse av resultatmål og effektmål. KPIer benyttes for å definere hva som skal oppnås, og disse blir driftsorganisasjonen målt i forhold til etter at prosjektet er overlevert. Det kan være mange aktører involvert i utarbeidelsen av KPIer, f.eks. operatørpartnere eller myndighetene som gir føringer. Vi fremmer derfor følgende hypotese:

H5b: En virksomhet som vektlegger oppfølging og måling av effekten til prosjektet vil bedre lykkes med å realisere gevinstpotensialet.

REFERANSER

- Andersen, Erling S., Grude, K. og Haug, T. (1998) *Måltrettet prosjektstyring*. NKI- forlaget, Bekkestua.
- Baccarini, D. (2002) Setting Project Objectives for Agricultural Projects. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, San Antonio, Texas, 3–10th October.
- Baccarini, D. (1999) The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, vol. 30, s. 25-32.
- Burbridge, J. J. og Friedman, W. H. (1988) The role of user and sponsor in MIS projects. *Project Management Journal*, vol 19, s. 71-76.
- Burgess, R. og Turner, S. (2000) Seven key features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, vol. 18, s. 225-233.
- Chen, M. T. (1997) The Modern Project Manager. *Cost Engineering*, vol. 39, s. 27-30.
- Christensen, S. og Kreiner, K. (1990) «Prosjektledelse i en ufuldkommen verden», i P. Melander (red.), *Prosjektstyringens problemer og værktøjer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Cooke-Davies, T. (2002) The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, vol. 20, s. 185-190.
- Davis, K. H. (1995) Logical framework analysis: A methodology to turn vision into reality. *AIPM National Conference*, Adelaide, T-D-393-397.
- Denzin, N. K. (1978) *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill, New York.
- Diederich, A. R. og Patel, E. D. (1999) Change Management - The Basis For Project Process Development. *Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute Seminars & Symposium*, Philadelphia, 10-16th October.
- Dinsmore, P. C. (1999) *Winning in Business with Enterprise Project Management*. Amacom, New York.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, s. 532-550.
- Glaser, B. og Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago.
- Grønhaug, K. (1985) «Problemer i empirisk forskning», i A. Kinserdal (red.), *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Universitetsforlaget, Oslo.

- Harrington, H. J., Conner, D. R. og Horney, N. F. (2002) *Project Change Management*. McGraw-Hill, New York.
- Hartley, J. F. (1994) «Case Studies in Organizational Research», i C. Cassell og G. Symon (red.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. Sage Publications, London.
- Hellevik, O. (1987) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hennestad, B. W. (2000) Implementing participative management: Transition issues from the field. *The Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 36, s. 314-335.
- Hetland, P. W. (1994) Teoretisk grunnlag.
- Hoff, K. G. og Holving, P. A. (2002) *Balansert målstyring*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Holme, I. M. og Solvang, B. K. (1991) *Metodevalg og metodebruk*. Tano Forlag, Oslo.
- Iltstad, S. (1989) *Surveyemetoden: En veiledning i utvalgsundersøkelser*. Tapir Forlag, Trondheim.
- IPMA Tyskland, <http://www.gpm-ipma.de/10-3.htm>
- Irland, L. R. (1992) Customer satisfaction: the project manager's role. *International Journal of Project Management*, vol. 10, s. 123-127.
- Jessen, S. A. (1998) *Mer effektivt prosjektarbeid*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Jessen, S. A. (2002) *Business by Projects*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Johansson-Lindfors, M. B. (1993) *Att utveckla kunskap: Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunnskapsbildning*. Studentlitteratur, Lund.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1996) *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.
- Karlsen, J.T. (2001), Håndtering av prosjektets interessenter, BI
- Kolltveit, B. J. og Hennestad, B. W. (2002) Prosjektledelse og endringsledelse. *Prosjektledelse* nr. 1, s. 31-33.
- Lincoln, Y. S. og Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication, Thousand Oaks, California.
- McNish, M. (2002) Guidelines for managing change: A study of their effects on the implementation of new information technology projects in organizations. *Journal of Change Management*, vol. 2, s. 201-211.
- Mintzberg, H. og Westley, F. (1992) Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, vol. 13, s. 39-59.

Pellegrinelli, S. (1997) Programme management: organising project-based change. *International Journal of Management*, vol. 15, s. 141-149.

Posner, B. Z. (1987) What it takes to be a good project manager. *Project Management Journal*, vol. 18, s. 51-54.

PS2000, <http://www.nsp.ntnu.no/default.asp>

Russell-Hodge, J. (1995) Total Project Management: The Customer-led Organisation. *International Journal of Project Management*, vol. 13, s. 11-17.

Scheel, H. J. (1995) Prosjektet er fremtidens arbeidsform. *Teknisk Ukeblad*, nr. 3.

Silverman, M. (1984) *Project Management*. John Wiley & Sons, New York.

Stabell, C. B. og Fjeldstad, Ø. D. (1998) Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, vol. 19, s. 413-437.

Thiry, M. (1999) "Would You Tell Me, Please, Which Way I Ought to Go from Here?"-Is Change a Threat or an Opportunity? *Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute Seminars & Symposium*, Philadelphia, 10-16th October.

Thompson, P. (1991) The Client Role in Project Management. *International Journal of Project Management*, vol. 9, s. 90-92.

Ward, S. C., Curtis, B. og Chapman C. B. (1991) Objectives and performance in construction projects. *Construction Management and Economics*, vol. 9, s. 343-353.

Watts, R. og Watts, L. (2002) Creating Change Leadership. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, 3-10th October, San Antonio, Texas.

Webster's (2000). *The new international Webster's dictionary & thesaurus*, Trident Press.

Weick, K. E. (1984), Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist* 39, s. 40-49.

Yin, R. K. (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publication, Thousand Oaks, California.

Youker, R. (1998). Defining the Hierarchy of Project Objectives. *Proceedings of the 14th World Congress on Project Management*, Ljubljana, Slovenia, 10-13th June, pp. 347-353.

VEDLEGG1: VERDISKAPNING I ORGANISASJONER

Tittelen på dette forskningsprosjektet "Styring mot gevinst – hvordan sikre verdiskapning av prosjekter", krever en viss forståelse av hvordan verdiskapning skjer i organisasjoner, og hvordan prosjekter kommer inn i denne sammenhengen. Dette er belyst i dette vedlegget.

Generiske modeller for verdiskapningsprosesser i en organisasjon

Stabell og Fjellstad (1998) ser på verdikjeder, kompetansebedrifter (value shops) og verdinettverk (value network) som tre forskjellige generiske modeller som kan benyttes for å forstå og analysere verdiskapningsprosessene i en organisasjon. De fleste organisasjoner vil imidlertid kunne forstås og analyseres i lys av mer enn én modell.

Verdikjeder

Verdikjeder er kjeder av aktiviteter som skaper et produkt eller en verdi for kunden. Porters verdikjedeanalyse baserer seg på å se en bedrift i form av en sekvensiell prosess, kalt primæraktivitetene og støtteaktiviteter som er gjennomgående for hele verdikjedeforløpet. Primæraktivitetene er direkte involvert i å skape verdi for kunden, mens støtteaktivitetene muliggjør og forbedrer primæraktivitetene. Verdikjeder er godt egnet til å forstå verdiskapningen i tradisjonelle produksjonsbedrifter hvor man bearbeider råstoff til et ferdig produkt.

Kompetansebedrifter (Value shops)

Kompetansebedrifter er organisasjoner som må benytte høy kompetanse (intensive technology) for å løse et problem for kunden. Problemene involverer mer eller mindre standardiserte løsninger, men verdiskapningsprosessen organiseres for å håndtere de unike tilfellene. Metaforen "shops" signaliserer at sammenstilling og matching av både problem og ressurser for problemløsningen er viktig for både organisasjonen og ledelsen av kompetansebedrifter. Primæraktivitetene i kompetansebedriftene dreier seg om problemløsnings- og beslutningsaktiviteter, og vil typisk være sykliske i motsetning til verdikjede som går fra aktivitet til aktivitet. Eksempler på slike kompetansebedrifter er allmennleger, advokater, prosjekteringsrådgivere og arkitekter.

Verdinettverk

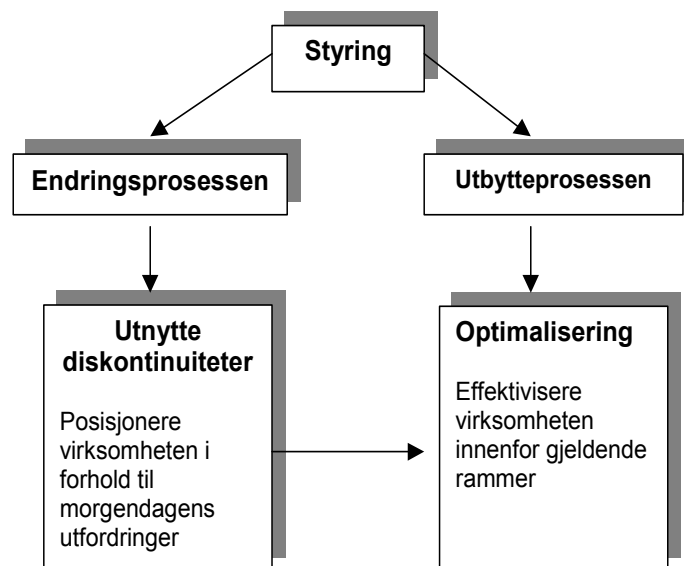
Verdinettverk er organisasjoner som er avhengig av formidlingsteknologi for å koble kunder som er, eller som ønsker å være, avhengig av hverandre. Organisasjonen er ikke selv et nettverk, men den formidler nettverkstjenester. Verdien for kunden ligger i hvem nettverket muliggjør at kunden kan kommunisere med, og at det er flere som er med i nettverket. Primæraktivitetene er markedsføring av nettverket og kontraktsadministrasjon, tilbud av tjenester og infrastruktur på nettverket.

Eksempler på organisasjoner som kan modelleres som verdinettverk er telefonselskaper, forsikringsselskaper, utlånsbanker, jobbformidling, og transportselskaper.

Endring som verdiskaper

Richard Normann (1993) deler organisasjoners verdiskapende aktiviteter i to; utbytteprosessen og endringsprosessen. Den første er utbytteprosessen som uttrykkes gjennom organisasjonens forretningside. Effektiviteten i denne prosessen avgjøres av gapet mellom innsatsfaktorenes kostnader og pris på omsatte varer og tjenester. Bedriften utvikler mekanismer for å beskytte utbytteprosessen mot forstyrrelser, variasjon og andre trusler mot effektiviteten. Utbytteprosessen kan forstås i lys av de 3 generiske modellene til Stabell og Fjellstad.

De interne forholdene og relasjonene til utbytteprosessen er gjenstand for stadig forandringer. Faktorer som er med på å endre organisasjonens struktur og miljørelasjoner inngår i organisasjoners endringsprosess. Viktige resultater av endringsprosessen er blant annet teknologisk fornyelse og utforskning av nye kundegrupper. For å ivareta oppgaver knyttet til stabil drift og samtidig sørge for at organisasjonen utvikles over tid, må begge prosessene tilgodeses. Utbytteprosessen opprettholder eksisterende paradigmer og sørger for at den daglige driften går så smertefritt som mulig. Endringsprosessen er i konflikt med det eksisterende paradigme.



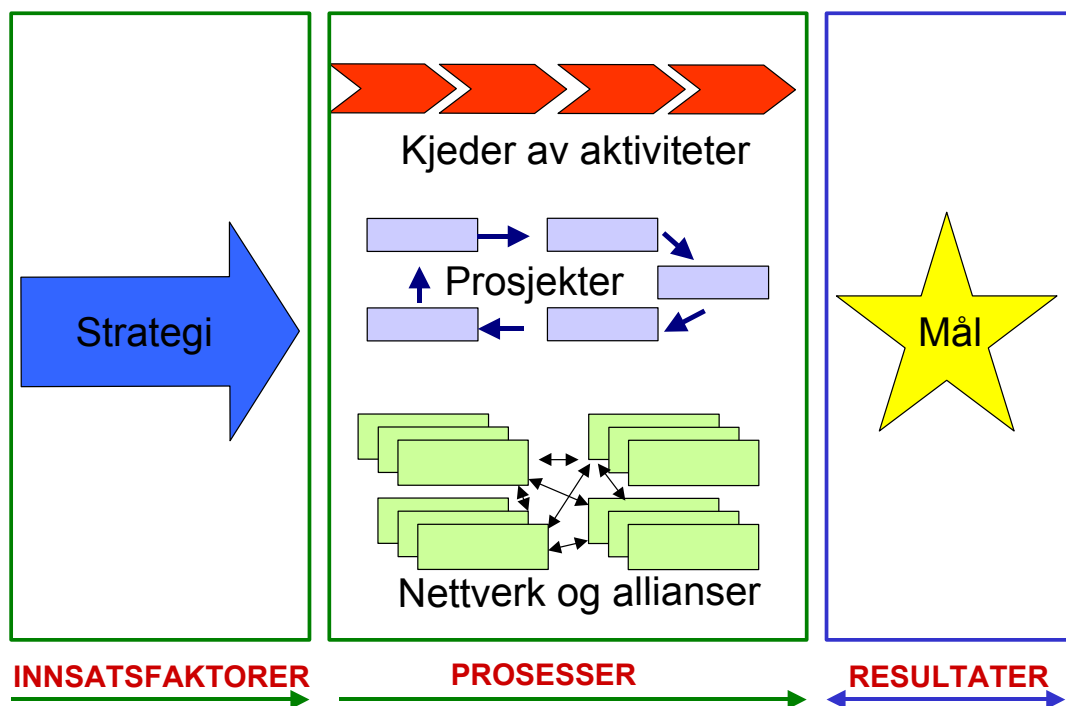
Figur V1. Utbytte- og endringsprosessen

Prosjekt som arbeidsform for verdiskapning

Prosjektet er per definisjon et "tiltak som har karakter av et engangsforetakende med et gitt mål og avgrenset omfang, som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme." Derfor argumenterer Dinsmore (1999) for at prosjekt som arbeidsform (Enterprise Project Management) er dagens verktøy for å gjøre ting "raskere, billigere og bedre", gitt at prosjektene er knyttet til organisasjonens strategier og fokus rettes mot resultater, metode, indikatorer for produkt- og prosessforbedringer og kundens behov.

Ved å benytte prosjekt som arbeidsform for å utnytte de diskontinuiteter som Normann snakker om, og sørge for å ta ut gevinstene av prosjektene i linjen, vil dette bidra til øket verdiskapning i organisasjonen.

Sammenhengen mellom innsatsfaktorer, prosesser og resultater i forbindelse med verdiskapning i organisasjoner, kan visualiseres i følgende figur:



Figur V2. Prosjekter i strategisk sammenheng (Terramar)

VEDLEGG 2: DATAINNSAMLING FRA WORKSHOP

Som en del av forskningsprosjektet fikk vi ansvaret for å gjennomføre en temadag på vegne av Norsk Senter for Prosjektledelse. Denne temadagen ble arrangert 13. mars 2002. Vi valgte å strukturere denne temadagen som en workshop med en blanding av foredrag, gruppearbeid og diskusjoner. I dette kapitlet presenterer vi noen av de kommentarene og innspillene vi fikk fra workshopen. Gruppearbeidet og diskusjonen var sentrert rundt de to problemstillingene:

- Hvilke styringsmekanismer bør man legge vekt på for å oppnå størst mulig gevinst?
- Hva er viktig å legge vekt på for å få til ønskede endringsprosesser for å nyttiggjøre seg prosjektresultatet?

Styringsmekanismer man bør legge vekt på for å oppnå størst mulig gevinst

- Trekke inn virksomhetens styringssystemer i styringsprosessen for prosjektet (mange virksomheter mangler kopligen mellom strategiske og operative mål)
- Definere målstruktur med strategisk tilknytning før prosjektoppstart, og denne må være tilstrekkelig brutt ned
- Klare effektmål (hva ønsker man å oppnå, konkretisert i tilstrekkelig grad for måling)
- Rolleavklaring
- Tidlig og løpende involvering av linjen/mottakerorganisasjonen i prosjektet
- Ta i bruk incentivordninger
- Ansvarliggjøring av prosjekteier for at effektmål oppnås
- Organisere prosjektet med riktig kompetanse
- Utarbeide en kommunikasjonsplan og gjennomføre interessentanalyse
- Anvende riktig styringsverktøy/prosesser for håndtering av løpende hendelser/endringer
- Kontinuerlig tovei rapportering i forhold til endrede rammebetingelser
- Forankring nødvendig høyt oppe i organisasjonen til eier

Forhold som bør legges vekt på for å få til ønskede endringsprosesser

- Mandat som beskriver implementering i klartekst
 - Prosjektet tar tilstrekkelig ansvar for implementering
 - Implementering fokuseres tidlig i prosjektet
- Brukerinvolvering i prosjektet, slik at en får kontinuitet til anvendelse av resultatet
 - Sette av nok tid til prioritere brukerinvolvering
 - Utpeke endringsklienter som involveres tidlig i prosjektet
- En prosess for implementering bør vektlegges tidlig i prosjektet, kanskje før oppstart
- Forventningsstyring
- Synliggjøre gevinster tidlig

- Skape trygghet, miljø og kultur for endringer
- Kommunikasjon og legge til rette for åpne diskusjonsfora
- Snu trusler til muligheter
- Effektiv konflikthåndtering
- Tydelige krav/forventninger
- Prosjektet må ha nødvendig forankring både oppover til ledelsen og nedover i organisasjonen