

# **Implementering av prosjektbasert ledelse**

**- et litteraturstudie**

**1. juli 2003**

<b>Forfattere:</b>	<b>Edle GjØen og Anna Sundberg</b>
<b>Prosjektleder:</b>	<b>Øyvind Sandvold</b>
<b>Faglig ansvarlig:</b>	<b>Erling S. Andersen</b>
<b>Prosjektperiode:</b>	<b>Januar 2003 – juni 2003</b>
<b>Prosjekt:</b>	<b>P013 Implementering av prosjektbasert ledelse</b>
<b>Rapportnr.:</b>	<b>NSP-0014</b>
<b>Webnr:</b>	<b>65</b>

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

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	3
2. Definisjoner.....	3
Prosjekt.....	3
Program.....	4
Portefølje/porteføljestyring.....	5
Prosjektbasert ledelse (PBL).....	5
3. Prinsipper, modeller og metoder for prosjektbasert ledelse.....	6
Nødvendighet.....	6
Prosjektnivå.....	6
Programnivå.....	7
Porteføljenivå.....	7
4. Styringsstrukturen.....	7
5. Beslutningsstruktur/Utvelgelsesprosess.....	9
Oversikt over porteføljen.....	9
Sammensetning av porteføljen/utvelgelse.....	9
Ressursfordelingen.....	12
6. Rollebeskrivelser.....	13
Eierskap/Sponsor/Oppdragsgiver.....	13
Styringsgruppe.....	14
Prosjektkontor/programkontor.....	14
Prosjektleder/Programleder/Programdirektør.....	15
Prosjektkoordinator.....	15
7. Modenhet.....	15
8. Læring.....	17
9. Forankring.....	19
10. Referanser.....	20

## 1. Innledning

Dette litteraturstudiet er en del av prosjektet ”Implementering av Prosjektbasert ledelse”, som er initiert av Norsk Senter for prosjektledelse (NSP). Initiativet til prosjektet kommer fra partnere og medlemmer i NSP som ønsker å utveksle erfaringer fra sine forsøk på å implementere prosjektbasert ledelse, og samtidig bidra til felles kompetanseheving.

Prosjektet har følgende formål:

*Prosjektet skal bidra til å gjøre det enklere for organisasjoner å implementere prosjektbasert ledelse i egen organisasjon gjennom praktiske tilnærminger og beskrivelser av hvordan en implementering bør gjennomføres.*

Litteraturstudiet skal identifisere hvilke teorier som finnes rundt temaet prosjektbasert ledelse og med spesielt fokus på hva som skal til for å lykkes med prosjektbasert ledelse.

## 2. Definisjoner

Prosjektbasert ledelse handler om å håndtere flere samtidige prosjekter for å nå virksomhetens mål. Vi vil først se på begreper av relevans for å beskrive en slik situasjon. Vi må se på begrepene program og portefølje som brukes for å karakterisere at virksomheten har mange prosjekter. På denne bakgrunnen kan vi så definere prosjektbasert ledelse. Det finnes mange definisjoner på de forskjellige begrepene i dagens litteratur. Vi vil her ta for oss noen og peke på hva som er felles for dem. Vi angir hvilken definisjon vi finner mest dekkende.

### Prosjekt

Vi begynner med å se på hva som menes med prosjekt. Det eksisterer mange definisjoner av prosjekt i dagens litteratur, og vi vil her gi en oversikt over noen av disse. Innholdsmessig er de relativt like.

PMI2000: ”Et prosjekt er et midlertidig tiltak satt i gang for å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste”

(Andersen, Grude, and Haug 1995): ”En engangsgjørelse som skal lede fram til et bestemt resultat, som krever forskjellige typer av ressurser og som er begrenset i tid”

(Turner 1993): “En streben hvor mennesker, materiale og finansielle ressurser er organisert på en ny måte, for å gå i gang med et unikt formål, ut i fra en gitt spesifikasjon, innenfor kostnads- og tidsrammer, for å oppnå fordelaktig forandring som er definert av kvalitative og kvantitative mål”

(Sandvold 1999): “En engangsgjørelse med en klart definert leveranse, der man har et fastsatt rammeverk for å forholde seg til tid, kostnader og ressurser”.

Turner og Müller (Turner and Müller 2003) tar i en relativt ny artikkel for seg sentrale definisjoner i prosjektfaget. De sier: ”En midlertidig organisasjon som er tildelt ressurser for å gå i gang med en unik, ny og forbigående streben for å beherske uvisshet og behov for integrasjon for å kunne avlevere fordelaktige endringsmål” (I den engelske originalen heter det: ”A project is a temporary organization to which resources are assigned to undertake a

unique, novel and transient endeavour managing the inherent uncertainty and need for integration in order to deliver beneficial objectives of change.”)

Når vi ser på disse definisjonene, samt andre, ser vi at det er spesielt følgende elementer som går igjen i definisjonene:

Et prosjekt

- arbeider innenfor tids-, ressurs- og kostnadsrammer
- er en midlertidig organisasjon
- skal skape et unikt produkt eller en tjeneste (løse et unikt problem)
- er en engangssoppgave med begynnelse og slutt
- har en eller flere definert leveranser
- har ett eller flere gitte mål
- krever forskjellige typer av ressurser

Flere av definisjonene og artiklene generelt påpeker at prosjekt skaper grunnlag for forandring. Organisasjoner har gjerne en treghet til forandring, og prosjekter kan brukes som en drivkraft til å overkomme tregheten. Dette er et sentralt moment i forbindelse med prosjektbasert ledelse.

## Program

Sandvold (Sandvold 1999) skriver at forskjellen mellom et prosjekt og et program er at prosjektene fokuserer på en spesifisert løsning, mens programmet fokuserer på å oppnå et visst resultat. Programstyring går dermed ut på å styre flere prosjekter, som har til felles at de har ett eller flere felles mål. Turner (Turner 1993) har samme oppfatning, men presiserer også at programstyring går ut på å koordinere prioriteter på kryss av de individuelle prosjektene. Noen av definisjonene er:

PMI2000: ”En gruppe av beslektede prosjekter styrt sammen på en koordinert måte”

(Turner and Müller 2003): ”Et program av prosjekter er en midlertidig organisasjon hvor en gruppe av prosjekter er styrt sammen for å oppnå høyere strategiske mål som ikke prosjektene kan oppnå alene”

(Andersen and Jessen 2003): ”Et program er samling av prosjekter som i en viss grad er relatert til felles mål”

Det er også viktig å påpeke at et program må være fleksibelt når det gjelder utforming av løsningen, da omgivelsene er i stadig endring og tidsperspektivet er lengre enn ved de individuelle prosjektene (Sandvold 1999).

Pellegrinelli (Pellegrinelli 1997) nevner i sin artikkel noen fordeler ved å bruke programmer. Disse er:

- Større synlighet overfor ledelsen og bedre rapporteringer av fremgang
- Bedre prioritering av prosjekter
- Bedre utnyttelse av ressurser
- Prosjektene blir drevet av foretningsbehovet og ikke av personlige agendaer
- Bedre planlegging og koordinering

Det som går igjen i definisjonene av program er følgende: Et program

- er strategidrevet
- er mer langvarig enn et prosjekt
- fokuserer på en helhetlig løsning
- er mer styrt etter formålet
- styrer en gruppe av prosjekter
- starter og avslutter prosjektene, samt definerer innhold og omfang
- utnytte fordeler som ikke ville vært mulig å oppnå om prosjektene ble styrt hver for seg

### **Portefølje/porteføljestyring**

Her er en oversikt over noen av definisjonene av portefølje/porteføljestyring som finnes i dagens litteratur:

(Andersen and Jessen 2003): "Porteføljestyring er styringen av et antall prosjekter og program som ikke nødvendigvis har felles mål". De skriver også at man må se porteføljestyringen i sammenheng med virksomhetens strategi. Gjennom porteføljestyringen vil man fordele knappe ressurser mellom konkurrerende ønsker.

(Archer and Ghasemzadeh 1999): "En prosjektportefølje er en gruppe av prosjekter som blir utført, ledet og/eller sponset av en organisasjon". De påpeker videre at disse prosjektene må konkurrere om tilgjengelige ressurser fordi det som regel ikke er nok ressurser til å utføre alle prosjektene som oppfyller minimumskravene.

(Turner and Müller 2003): "En prosjektportefølje er en organisasjon, (midlertidig eller permanent) hvor en gruppe av prosjekter er styrt sammen for å koordinere det de har til felles og prioritere ressurser mellom dem, og dermed redusere usikkerhet". I likhet med Andersen og Jessen påpeker også Turner og Müller i sin artikkel at prosjekter i en portefølje deler en felles ressurs-pool. De velger å se på porteføljen som en permanent organisasjon som er opprettet for å effektivt bruke ressurser på de prosjektene i virksomheten som utgjør porteføljen.

Sandvold (Sandvold 1999) beskriver forskjellen mellom begrepene program og portefølje på følgende måte; en programstyring er en samordning mot et helhetlig og felles mål, mens porteføljestyring består av mange ikke-koordinerte prosjekter og tiltak.

Aktuelle definisjoner på portefølje/porteføljestyring kan oppsummeres på følgende måte:

- porteføljen er alle prosjekter og programmer som tilhører en bestemt organisasjon
- porteføljestyringen er koordineringen og styringen av de prosjektene som de til enhver tid har gående

### **Prosjektbasert ledelse (PBL)**

I dette prosjektet har vi valgt å bruke betegnelsen prosjektbasert ledelse (PBL. Den engelske betegnelsen er "Management by Projects" (MbP).

Gareis (Gareis 1989) påpeker at PBL tar hensyn til styringen av enkeltprosjekter, nettverk av prosjekter og forholdet mellom bedriften og enkeltprosjektene. Videre skriver han at PBL

fokuserer på å differensiere bedriften fra andre bedrifter ved å innføre prosjekter som distinkte organisasjonsenheter, samtidig som det foregår en integrering av de enkelte prosjekter inn i bedriftens helhet.

Sharad (Sharad 1986) skriver i sin artikkel at prosjektbasert ledelse er en verdifull fremgangsmåte for de fleste organisasjonsaktiviteter. Prosjektbasert ledelse er et middel og en holdning, og alle elementer i en bedrifts typiske arbeidsoperasjoner er tatt i betraktning. Prosjektbasert ledelse er en ledelsesfilosofi som hjelper ledere å kjempe mot interne og eksterne faktorer som kan hemme prosjektenes fremgang, samt at den tilbyr en struktur, et grunnlag, og muligheten til å gjennomføre prosjekter gjennom en systematisk prosess av planlegging, gjennomføring og kontroll.

### **3. Prinsipper, modeller og metoder for prosjektbasert ledelse**

Trenger man overordnede retningslinjer for å drive PBL? Vi vil belyse dette spørsmålet ut fra det vi finner i litteraturen om prinsipper, metoder, og modeller for PBL. Vi gjør det ved å se på hva som generelt sett er nødvendig, samt hva som er skrevet om prosjektnivå, programnivå og porteføljenivå.

#### **Nødvendighet**

For å kunne utvikle virksomheten effektivt gjennom bruk av prosjekter, bør virksomheten ha en gjennomført opplegg i form av styringsprinsipper for hele organisasjonen. Uten det blir kommunikasjon og samarbeid være vanskelig. Det oppstår ofte forvirring fordi man ellers tolker og vektlegger styringsprinsippene forskjellig. Prosjektbaserte organisasjoner produserer derfor ofte manualer for ledelse av prosjekter (Turner 1993). Turner (Turner 1993) påpeker også at suksess i ledelse av prosjekter i alle organisasjoner er avhengig av at man har et enkelt og fleksibelt system. Metoder må med andre ord ikke følges slavisk, men tilpasses den virkeligheten man befinner seg i (Sandvold 1999).

Sandvold (Sandvold 1999) påpeker også viktigheten av at hvert enkelt prosjekt ses i sammenheng med helheten. På den måten kan man forsvare at man velger å gjennomføre prosjekter som isolert sett er ulønnsomme, men som legger grunnlaget for gevinst gjennom andre prosjekter.

Som nevnt påpeker Turner (Turner 1993) behovet for manualer for ledelse av prosjekter. Han skriver videre at hensiktene kan være flere; retningslinjer for ledelsesprosessen, opplæring av nye medarbeidere, demonstrering av prosedyrer til klienter og/eller godkjenning av kvalitet. Hver enkelt bedrift bestemmer hva som er nødvendig ut fra sine behov, men en typisk struktur består gjerne av strategi for prosjekter, ledelsesprosesser og understøttende prosedyrer.

#### **Prosjektnivå**

Det kan være hensiktsmessig for bedrifter å gruppere prosjektene sine etter det de har til felles. Prosjektene kan ha fellesskap om mål, ressurser/kompetanse, teknologi, markeder eller produkter og entreprenører. Dette kan brukes til å koordinere den nødvendige kontakten mellom prosjektene, samtidig som man reduserer unødvendig kontakt mellom dem (Turner 1993).

Derimot er det ofte store forskjeller mellom prosjektene i porteføljen, i form av størrelse, påkrevde ferdigheter og kunnskaper, og tidsrammer. Organisasjoner må takle de utfordringene dette medfører, og metodene som brukes må ta hensyn til disse forskjellene.

Kontrollsystemer som passer for større prosjekter kan for eksempel være for detaljerte og tidkrevende for mindre prosjekter (Payne 1995).

### **Programnivå**

Når en bedrift er i den situasjonen at den har to eller tre prosjekter gående, bør den se på om man kan ha noen felles funksjoner for prosjektene for bedre å kontrollere dem og samtidig minske den tiden som blir brukt til administrative oppgaver. Når man kommer til et punkt der man har mange samtidige aktiviteter, overlappende områder og stor kompleksitet, vil man mest sannsynlig erfare at programstyring er gunstig (Sandvold 1999). Sandvold (Sandvold 1999) skriver videre at man bør følge en metode for å utøve programstyring for å komme i mål som planlagt. En metode beskriver det man må igjennom for å komme fra der man er i dag til der man skal være når man er ferdig. Sjansen for å levere som avtalt, innenfor budsjett og riktig tid, øker ved bruken av en metode. Som nevnt må den ikke følges slavisk, men tilpasses den virkeligheten man befinner seg i.

### **Porteføljenivå**

En modell for seleksjon og oppfølging av prosjektporteføljen vil alltid være sterkt knyttet til bedriftens strategier og målsetninger. Dersom bedriften bruker en generell modell, må det foretas tilpasninger i modellen basert på bedriftens egen strategi og struktur. Men vanligvis vil det være en fordel å ta utgangspunkt i en generell modell (Rolfstad 2002).

## **4. Styringsstrukturen**

Tidligere har det vært en enighet om at en organisasjon som jobber med en portefølje av prosjekter bør styre alle prosjektene i programmet på en felles måte. Antatte fordeler med denne måten å jobbe på er at det er mulig å sammenligne rapporter, det er lettere å dele ressurser, samt at mennesker lettere kan flyttes fra prosjekt til prosjekt uten at de må lære et nytt styringssystem.

Payne og Turner (Payne and Turner 1999) hevder imidlertid at det ofte blir oppnådd bedre resultater når de prosedyrene som blir brukt blir anpasset hvert enkelt prosjekt. De foreslår at man bruker en felles struktur på strateginivå, mens fremgangsmåtene blir tilpasset på detaljnivå (Payne and Turner 1999). Det blir laget en prosjektdefinisjonsrapport for alle prosjekter basert på en felles modell. I rapporten klargjør man hva som er hensikten med prosjektet, hvem som eier det, teknologien som skal brukes, kostnadene prosjektet medfører, planleggingen, varigheten av prosjektet, finansieringen, salg og markedsføring, og krav til ressurser. På denne måten kan visjonen for prosjektet formes og defineringen av prosjektet skje, og planene til prosjektet kan rettes inn mot planene til resten av organisasjonen (Turner 1993). Dette vil føre til at alle prosjektene blir definert på en konsekvent måte. Det neste er å lage en milepælplan og et prosjektansvarskart for alle prosjektene. Det gir en entydig framgangsmåte for å fordele ressurser og ansvar, samt å følge opp og sammenligne progresjon. På taktisk og operativt nivå blir metodene valgt på bakgrunn av prosjektets natur (Payne and Turner 1999).

Sandvold (Sandvold 1999) sier at styringsdimensjonen vil ha følgende hovedinnhold:

- Krav/endring/løsning: herunder å bryte ned målene til delmål og deretter definere aktivitetene som former løsningen
- Lønnsomhetsanalyse
- Kommunikasjonsstyring: styre forventninger og håndtere mulige frustrasjoner

- Skape forankring og eierskap
- Ressursstyring
- Kvalitetssikring
- Fremdriftskontroll
- Risikostyring
- Implementeringsstyring

Sandvold (Sandvold 1999) poengterer at beskrivelsen av disse dimensjonene kan virke som ”boksteking” og at dette oftest ikke er slik i praksis. Likevel mener han at det er behov for å lage rammer, avgrensninger og grensesnitt for på denne måten å strukturere styringen av et program.

Videre hevder Sandvold (Sandvold 1999) at en viktig dimensjon ved programstyring er at det er en aktiv koordinering av de ulike styringsdimensjonene. Det betyr at en del administrativt arbeid kan flyttes fra prosjektleder og legges til programmet. Samtidig kan programmet også ta ut en del synergieffekter ved å utføre den samme tjenesten for flere prosjekter.

Programmer vil i likhet med prosjekter bli påvirket av sine eksterne omgivelser. Tidligere har programstyring vært mest opptatt av å vurdere den interne konteksten, det vil si styringen av prosjektene og ressursene for å oppnå de ønskede strategiske målene samt de ønskede synergieffekter. Like viktig er det å tilpasse og forme programmet i henhold til de stadig endrede behov organisasjonen har (Pellegrinelli 2002).

Det er flere som hevder at klassisk planlegging og kontrollfunksjoner ikke passer i multiprosjektsituasjoner og at bruken av disse konseptene vil føre organisasjonen inn i en ond sirkel av byråkrati og infleksibilitet. Platje og Seidel (Platje and Seidler 1993) sier at delegering og kommunikasjon er nøkkelord for suksess i multiprosjektledelse. Det betyr at alt ansvar blir delegert ned så langt som mulig i organisasjonen og at rollen til ledelsen blir å sette prioriteter og løse flaskehalsproblemer som det ikke er mulig å løse på prosjektnivå. Gareis (Gareis 1989) sier også at en organisasjon med et strikt hierarki er mer sårbart enn en organisasjon med en flat fleksibel struktur. I en flat organisasjon vil omfanget av kommunikasjonen bli større på grunn av færre hierarkiske nivåer.

Platje og Seidel (Platje and Seidler 1993) foreslår en modell hvor det blir innført et porteføljenivå mellom generell ledelse og prosjektene. På dette nivået blir interessene til den generelle ledelsen, avdelingsledelsen og prosjektledelsen ført sammen. Porteføljenivået blir ansvarlig for:

- Utforming av porteføljer
- Håndtere motstridene interesser mellom partene
- Kommunikasjonen mellom avdelingslederne og prosjektlederne

Gjennom delegering og eksplisitt kommunikasjon på porteføljenivå, vil prosjektlederne og avdelingslederne bli motivert gjennom aktiv deltaking i oppføring av den aktuelle portefølje. Denne kommunikasjonen vil dempe tendenser til ”cocooning” det vil si å gjøre ting for å fremme ens egen avdeling eller ens eget prosjekt, og vil føre til øket åpenhet overfor andre siden det blir mer tydelig hva som er å vinne på samarbeid.

Det er viktig å se på hvor i bedriftens organisasjon programmet skal ligge; skal det implementeres i en av de eksisterende avdelingene, tillegges en av avdelingene, eller etableres som en selvstendig organisasjon? Det er fordeler og ulemper ved alle løsningene. Når det er bestemt hvor programmet skal ligge i organisasjonen, så må man bestemme hvordan



programmet skal organiseres. Man kan aldri organisere seg til programstyring, men en uhensiktsmessig organisering kan hindre programstyring (Sandvold 1999).

En viktig oppgave for ledelsen vil være å vurdere om prosjektene i porteføljen holder mål. Et naturlig punkt ved avslutningen av programmet vil være å vurdere om man har nådd de målene og resultatene som man satte seg ved programmets initiering (Sandvold 1999). I tillegg bør det også vurderes om prosjektene bør termineres før planlagt slutt. Ved utvelgelse av prosjekter som skal inngå i porteføljen bør også de eksisterende prosjekter vurderes. Mulige prosjekter som skal velges bør måles med de samme kriteriene, og pågående prosjekter bør vurderes samtidig med nye prosjekter slik at man kan se om noen av de gamle bør avsluttes (Archer and Ghasemzadeh 1999).

## **5. Beslutningsstruktur/Utvelgelsesprosess**

Beslutningsstruktur og utvelgelsesprosess referer til hvordan man skal velge ut de prosjektene man skal sette i gang, det vil si hvordan man skal velge ut porteføljen av prosjekter og ikke bare enkeltprosjektene. Det må forutsettes at det finnes en rekke prosjekter som oppfyller kravene til lønnsomhet, og at det neste steget blir å finne frem til en optimal sammensetning av type prosjekter i porteføljen. Uten å se på helheten, er man ikke garantert en optimal løsning for hele porteføljen (Rolfstad 2002).

Thune (Thune 2001) henviser til Cooper m. fl. som hevder at porteføljeledelse er en av de mest utfordrende beslutningsprosesser i en moderne bedrift, pga sine unike karakteristika:

- Porteføljeledelse handler om framtidige hendelser og muligheter. Det er derfor knyttet usikkerhet til prosjektene i porteføljen.
- Prosjektforslagene og informasjonen om prosjektene endrer seg stadig; konteksten for å fatte beslutninger er dynamisk.
- Prosjektene i porteføljen er på forskjellige stadier, men prosjektene konkurrerer likevel mot hverandre om ressurser.
- Det er et tak på de ressursene som kan fordeles på prosjektene. Prosjektene står med andre ord i et avhengighetsforhold til hverandre (Cooper, Edgett, and Kleinschmidt 1999).

### **Oversikt over porteføljen**

En bedrift bør å ha en god oversikt over hvilke prosjekter den har gående. Da har bedriften større mulighet til å vite hva slags prosjekter den skal lete etter og velge å sette inn i porteføljen. Typen av prosjekter som bedriften bør søke, endrer seg avhengig av tre dynamiske faktorer; prosjektporteføljens profil, bedriftens strategi og bedriftens omgivelser. Bedriften bør hele tiden ha god oversikt over sin prosjektportefølje og hva som virkelig er de viktige egenskapene ved den. Da kan man sørge for en fornuftig balanse av porteføljen. Prosjektene som blir valgt inn i porteføljen bør velges ut i fra hvor mye hvert prosjekt bidrar til ønsket resultat for bedriften. Det er en tendens til at prosessen med utvelgelse av prosjekter i dag er noe tilfeldig og er preget av for sterk vekt på de økonomiske sidene ved enkeltprosjektene (Rolfstad 2002).

### **Sammensetning av porteføljen/utvelgelse**

Porteføljestyring handler om strategi og er en måte å operasjonalisere foretningsstrategien på. Porteføljestyring er også prosjektutvelgelse og fokus på at man hele tiden har en jevn strøm av vinnere (Cooper, Edgett, and Kleinschmidt 2000). I litteraturen er det enighet om at

utvelgelsen må ses i sammenheng med bedriftens overordnede mål. Englund og Graham (Englund and Graham 1999) hevder at en strategi vil være med å skape en suksessfull prosjektbasert virksomhet. Strategiske avgjørelser i forbindelse med porteføljen og budsjettet bør tas med et større perspektiv i tankene som tar hensyn til både interne og eksterne foretningshensyn. Mulige prosjekter som skal velges bør måles mot de samme kriteriene, og pågående prosjekter bør vurderes samtidig med nye prosjekter slik at man kan se om noen av de gamle bør avsluttes (Archer and Ghasemzadeh 1999). Man bør ha god oversikt over porteføljen slik at man vet hvilke prosjekter man til enhver tid gjennomfører. Som nevnt må bedriften ha en klar strategi. Dermed kan man også vurdere hvor godt prosjektporteføljen er tilpasset bedriftens mål (Rolfstad 2002).

I tillegg til at utvelgelsen bør ses i sammenheng med bedriftens strategi, blir det også diskutert viktigheten av sammensetningen av porteføljen. Porteføljen bør justeres slik at man får en balanse mellom risiko, prosjektstørrelse, og langvarige versus kortvarige prosjekter. For eksempel så bør ikke andelen av høyrisiko prosjekter være for stor da det vil kunne sette fremtiden til firmaet i fare (Archer and Ghasemzadeh 1999). Man bør heller ikke vurdere usikkerheten i et prosjekt isolert sett, men vurdere hvordan prosjektene påvirker den samlede usikkerheten i virksomheten. Det er også interessant å se hvordan usikkerheten i det enkelte prosjektet samvarierer (korrelerer) med de andre prosjektene (DovreInternationalAS 2003). Hvert eneste prosjekt må ses i sammenheng med helheten. Man vil kunne forsvare å kjøre prosjekter som isolert sett er ulønnsomme, men som legger grunnlaget for uttak av gevinster gjennom et annet prosjekt (Sandvold 1999).

Det kan også være hensiktsmessig å ta hensyn til usikkerheten i mulig oppnåelige resultater, når man vurderer et prosjekt og dets plass i porteføljen. Man kan trekke inn det verst tenkelige resultat, det best mulige resultat og det mest sannsynlig, og estimere sannsynligheten for at de inntreffer (Turner 1993). Ved å ha en god porteføljeutvelgelse kan man forvente å få en fin blanding mellom prosjekter som går bra og prosjekter som går dårlig. Med dette som utgangspunkt vil man i løpet av gjennomføringsperioden kunne foreta overføringer av ressurser mellom prosjektene. Hensikten med dette er å få prosjektene som går dårlig til å gå bedre, mens man samtidig klarer å holde de gode prosjektene gode. Selv om man har et godt system for ressursdisponering, kan man aldri være helt sikker på ikke å havne i kapasitetsproblemer. I slike situasjoner må man ha klare prioriteringsregler (Rolfstad 2002).

Cooper m. fl (Cooper, Edgett, and Kleinschmidt 2000) mener at prosjekter bør prioriteres ut fra tre faktorer:

- Økonomisk lønnsomhet
- Samsvar med organisasjonens strategi
- Ulike former for balanse i porteføljen

Disse tre faktorene kan hver for seg være grunnlaget for metode for utvelgelse. De tre bør imidlertid ses i sammenheng. En portefølje som bare er sammensatt på bakgrunn av økonomiske modeller vil ha en stor svakhet ved at den ikke nødvendigvis støtter virksomhetens strategi eller har en balansert fordeling på forskjellige typer av prosjekter (Thune 2001).

Det vil være forskjeller på hva man bør vektlegge i porteføljestyringen avhengig av hvilken type av bedrift man ser på. Et konsultentselskap som har en rekke eksterne prosjekter gående, vil legge vekt på andre faktorer i sin utvelgelse av prosjekter enn en prosjektavdeling som tar i mot interne prosjekter fra resten av organisasjonen. En intern prosjektavdeling vil normalt ha

langt større tilgang av nye prosjektforslag enn det den har ressurser til å gjennomføre (Rolfstad 2002).

Det kan være nyttig å vurdere følgende punkter ved utvelgelsen:

- Kapasitets- og kompetansekrav (forsikre seg om at man tilstrekkelig kompetanse tilgjengelig og kontroll over kapasiteten)
- Kompetanseutvikling (i forhold til utvikling av medarbeiderne, og områder bedriften vil satse på - sikre bedriftens fremtidige konkurransedyktighet)
- Økonomisk bidrag (inntjening, omsetning og likviditet)
- Attraktivitet (prosjektets attraktivitet for medarbeiderne)
- Risiko
- Tverrfaglighet (kan føre til samhold og teambygging)
- Markedseffekt (kjennskap til bedriften i markedet, bedriften oppfattes som mer attraktiv, og bedriftens posisjonering)
- Stressfaktorer (i forhold til medarbeiderne) (Rolfstad 2002).

Ledelsen bør også vurdere moralske synspunkter, omdømmet til organisasjonen, innvirkningen på resten av organisasjonen, aksjonærenes synspunkter, innvirkningen til omgivelsene og allmennhetens meninger (Turner 1993).

Mange organisasjoner prøver å drive for mange prosjekter på en gang uten at de har en felles kobling til strategi eller organisasjonens mål. Englund og Graham (Englund and Graham 1999)) foreslår en modell for utvelgelse av prosjekter som støtter strategien. De mener at det er viktig å sette ned et "råd" som skal ha som oppgave å vedta et strategisk mål for prosjekter som påvirker hele organisasjonen. Rådets oppgave er å lede flere prosjekter eller et sett av prosjekter. Rådet består som oftest av toppledelsen, fordi utvelgelsen bør være ett samarbeid mellom de som kontrollerer ressursene (Payne 1995). Når rådet er på plass, er det dets oppgave å velge ut en samling av prosjekter som vil støtte organisasjonens mål. Forfatterne advarer mot underliggende personlige mål som kan føre til at folk ikke vil avslutte sitt prosjekt. Viktigheten av en entydig ledelse blir også vektlagt, og hvor viktig det er at ledelsen følger opp målene og viser at de tror på dem (Englund and Graham 1999).

Man kan også benytte verdi-bidrag-modeller som vurderer hvor mye hvert prosjekt bidrar til at organisasjonen når sine forskjellige mål. Her er det naturlig å starte med å kartlegge organisasjonens mål (kortsiktige og landsiktige). Målene bør inkludere alt fra økonomisk profitt til faglig utvikling. Deretter bør man vurdere hvor godt hvert prosjekt bidrar til at målene blir nådd. Dette kan gjøres ved å benytte et poengsystem, hvor man gir hvert prosjekt poeng basert på i hvilken grad prosjektet bidrar til oppnåelsen av hvert av bedriftens mål. Den vanligste måten å evaluere prosjekter på i et økonomisk perspektiv er å beregne den forventede nåverdien for hvert prosjekt (Pinto 1998).

Dovre International AS (2003) nevner to hovedtilnæringsmetoder når det kommer til å velge ut prosjekter til en portefølje. Disse er:

- Evaluere prosjekter enkeltvis, så foreta utvalg til porteføljen etter en vurdering av strategi, lønnsomhet og usikkerhet
- Fordele investeringsmidlene ut på definerte porteføljer, forretningsområder eller sektorer først, ut fra overordnet mål og strategi. Deretter foreta et utvalg av prosjekter i hver portefølje ut fra strategi, lønnsomhet og usikkerhet

Det finnes mange kriterier som kan legges til grunn, enkeltvis eller i kombinasjon for utvelgelse av prosjekter til en portefølje. Eksempler på slike kriterier er:

- Strategisk viktighet
- Lønnsomhet
- Usikkerhet
- Fleksibilitet
- Robusthet
- Sannsynlighet for teknisk suksess
- Teknologisk innovasjon
- Sannsynlighet for kommersiell suksess
- Markedsvekst og – modenhet
- Markedsandel og – konkurranseposisjon
- Årlig investeringsramme
- Tidsplan

Hvilken relevans og eventuell vekt de ulike faktorene tillegges, avhenger av type virksomhet og type prosjekt (DovreInternationalAS 2003).

### **Ressursfordelingen**

Ved en situasjon med mange samtidige prosjekter (multiprosjekt-situasjon) er det viktig å kartlegge ressursfordelingen, ressursforbruket og tidsfrister. På denne måten får man oversikt over hvilke ressurser som er i bruk og når de blir tilgjengelig (Fatemi Ghomi and Ashjari 2002). Cooper m.fl sier videre at porteføljestyling handler om å fordele ressurser, hvordan organisasjonen bruker kapital og menneskelige ressurser, samt hvilke prosjekter det blir investert i (Cooper, Edgett, and Kleinschmidt 1999). Et stort problem med multiprosjekter er at prosjektene har forskjellige mål og utfordringer som det må tas hensyn til, samtidig som de må dele ressurser med andre prosjekter (Payne 1995). Som regel er det ikke nok ressurser (penger, personer og materiale) til å gjennomføre alle prosjektforslagene. Bedrifter og organisasjoner må derfor fastsette prioritetskriterier for å velge ut de prosjektene som er mest fordelaktige (Turner 1993). I tillegg til at utvelgelsen må være i henhold til organisasjonens mål, er det også viktig å vurdere om det eksisterer ressurser til å gjennomføre prosjektene innenfor tids- og kostnadsrammene som er lagt for hvert enkelt prosjekt (Turner 1993).

Alle prosjekter bruker felles ressurser. Det er en begrensning på hvor mye som finnes av slike fellesressurser. Dersom alle fellesressursene er belagt når et prosjekt trenger tilgang til slike ressurser, må prosjektet utsette denne oppgaven til ressursen(e) blir tilgjengelig. Det er derfor viktig at man ved multi-prosjekter samler nødvendig informasjon for å identifisere kritiske oppgaver (Gray 1997).

Et sentralt område ved ressursdisponering er at alle ressurser bør samles i en ressurspool. Mange bedrifter har ikke fullstendig kontroll over hvilke kompetanse de ansatte sitter inne med. Opprettelsen av en ressurspool vil ofte avdekke at medarbeiderne har større kompetanse enn det de fleste er klar over. En ressurspool må være på medarbeidernivå, det vil si gi informasjon om den enkelte medarbeider. I tillegg til informasjon om kompetanse, kan den også vise medarbeidernes status når det gjelder tilgjengelighet. Rolfstad (Rolfstad 2002) lister opp fordelene med en ressurspool:

- Bedre og riktig utnyttelse av ressursene
- Bedre oversikt for ledelsen
- Jevnere fordeling av arbeidsbyrdene i organisasjonen
- Lettere å drive langtidsplanlegging
- Rett kompetanse på rett sted

- Reduserte kostnader
- Konsekvensene av de prioriteringer som blir gjort kommer tydelig frem.

## 6. Rollebeskrivelser

Turner (Turner 1993) tar opp viktige spørsmål man må stille seg i forhold til hvordan man definerer og bruker rollebeskrivelser for involverte i et prosjekt:

- Arbeidsnivå:
  - Hvem skal påta seg prosjektets oppgaver?
- Ledelsesnivå:
  - Hvem skal ta avgjørelser?
  - Hvem skal lede prosessen?
  - Hvem skal veilede og instruere nye ressurser?
- Kommunikasjonsnivå:
  - Hvem MÅ skaffe informasjon og meninger?
  - Hvem KAN skaffe informasjon og meninger?
  - Hvem skal bli informert om resultater?

Turner (Turner 1993) peker på at det er vanlig å utarbeide ansvarskart på forskjellige nivåer. På prosjektnivå vil et ansvarskart kunne definere hvem som har ansvaret for å definere prosedyrer, prinsipper og fremgangsmåter for styring av prosjektet, på det strategiske nivået kan ansvarsdelingen mellom basisorganisasjonens og prosjektets instanser klargjøres. På det taktiske nivået kan ansvarskartet definere roller og gi ansvar til navngitte personer for å gjøre arbeidet for å nå milepælene.

Turner (Turner 1993) nevner fire grupper som organisasjonsmessig bør være klare og tydelige i et multi-prosjekt-miljø:

- programleder (den som definerer kravene til prosjekter og som setter grenser mellom dem)
- prosjektleder (den som utøver rollen av integrasjon)
- prosjektkontrollør (den som skaffer uavhengige og nøyaktige informasjon om utviklingen)
- funksjonelle grupper (de som utfører oppgavene)

Vi vil nå gå dypere inn på de forskjellige rollene som er nevnt i litteraturen, med fokus på de som ligger høyere enn prosjektnivået (funksjonelle grupper vil for eksempel ikke bli drøftet nærmere).

### Eierskap/Sponsor/Oppdragsgiver

Prosjekteieren er den gruppen eller den personen som eier og styrer prosjektet. Prosjekteieren definerer kravene, finansierer prosjektet og stiller til disposisjon andre nødvendigheter. Det er prosjekteieren som har nytte av utfallet, og målet er å oppnå det definerte produktet til best pris (Turner 1993).

Sandvold (Sandvold 1999) omtaler prosjekteieren som en sponsor som er en del av programledelsen. Sponsoren eier programmet og er ansvarlig for at de ønskede resultatene oppnås. Sponsoren må ha en fremtredende stilling i styringsgruppen, som ofte leder. Vedkommende fungerer på mange måter som en arbeidende styreformann. Normalt sett finnes det bare en sponsor på programnivå, men i noen tilfeller er det også relevant å ha sponsorer på alle nivåer i programmet.

Oppdragsgiver er et annet begrep brukt i litteraturen på prosjekteier og sponsor. Jessen (Jessen 1998) skriver at oppdragsgivers primærrolle er å sikre at det underliggende behov som prosjektet er igangsatt for å dekke, blir ivaretatt gjennom prosjektarbeidet og prosjektmålet. Det er oppdragsgiveren som setter de økonomiske rammene, og som selvsagt også setter prosjektet i gang.

## **Styringsgruppe**

Når vi skal beskrive styringsgruppens oppgaver og sammensetning, må vi gjøre det klart hvilket nivå vi snakker om: portefølje, program eller prosjekt.

Sandvold (Sandvold 1999) understreker behovet for en styringsgruppe som opererer på programnivå. Han beskriver styringsgruppen som bestående av de berørte enhetsledere, samt programdirektør/leder, sponsor og andre sentrale personer. Styringsgruppens ansvar er å bidra ved prioriteringen av hvilke prosjekter som skal igangsettes, og hvilke som eventuelt skal legges ned. Det kan bare være en styringsgruppe for hvert program. Det fungerer ikke med en styringsgruppe for hvert prosjekt. De ville da forsøke å styre sitt prosjekt uavhengig av programmet. Programlederen fungerer med andre ord som prosjektets styringsgruppe.

Jessen (Jessen 1998) beskriver styringsgruppen på prosjektnivået. Vi har valgt å ta dette med her, for å påpeke likheter og/eller forskjeller. Prosjektets styringsgruppe bør finne flertallet av sine representanter fra øvre sjikt i den eller de basisorganisasjonene som prosjektet springer ut fra. Dersom dette ikke er toppledelsen selv, bør deltakerne ha fått delegert beslutningsmyndighet av egen toppledelse. Styringsgruppen er prosjektlederens nærmeste overordnede organ. Hovedansvaret til gruppen er den strategiske tilretteleggingen av prosjektet, definere og sette prosjektmål inn i en større sammenheng, og til enhver tid å sørge for at prosjektets mål og formål er samstemte og relevante. Videre er det styringsgruppens ansvar å sørge for at det er utarbeidet tilfredsstillende mandater (kombinasjon av ansvar og myndighet) for prosjektets hovedaktører, godkjenne prosjektplan, sørge for lønnsomhetsanalyser, sørge for at prosjektgruppens deltakere er fritatt for oppgaver i linjen i henhold til prosjektets arbeidsplan, sørge for tilfredsstillende rapporteringsrutiner, behandle større endringer i prosjektets fremdriftsopplegg, samt sørge for prosjektets faglige kvalitet.

## **Prosjektkontor/programkontor**

Det er blitt relativt vanlig at en prosjektorientert virksomhet oppretter et programkontor eller et projektkontor. Det kan være hensiktsmessig å snakke om projektkontor når virksomheten først og fremst har en rekke selvstendige prosjekter, mens betegnelsen programkontor kan komme til anvendelse når virksomheten også har prosjektprogrammer av en betydelig størrelse.

Et projektkontor eller et programkontor er av permanent karakter og ligner dermed mer på en linjeorganisasjon enn en prosjektorganisasjon. Sandvold (Sandvold 1999) skriver at i de fleste tilfeller vil et programkontor erstatte projektkontoret. På denne måten har man mulighet til å få en sterk enhet, slik at man får best mulig utnyttelse av ressursene. Dersom man oppretter egne projektkontorer i tillegg til et felles programkontor, kan man lett havne i den situasjonen at programkontoret kun blir en flaskehals som behandler allerede tilgjengelig informasjon uten å tilføye ny verdi.

I porteføljestyringen har programkontoret liten mulighet til å delta aktivt i styringen, men vil i stede fungere som en organisasjonsenhet som samler inn data og bearbeider dem for at andre

skal kunne bruke dem i styringsøyemed. Med andre ord vil programkontoret i porteføljesammenheng i større grad være en saksbehandler enn en styrende enhet (Sandvold 1999).

Turner (Turner 1993) skriver at bruk av prosjektkontor (project support office) kan redusere usikkerheten ved prosjekter dersom man lar erfarne personer styre kontrollfunksjonene. Videre beskriver han prosjektkontorets rolle til å vedlikeholde planene til prosjektene, vedlikeholde bedriftens ressursplan, skaffe data om ressurser til prosjektarbeidet, gjøre kontrollprosessen lettere, og skaffe rapporter om fremgang og lignende.

### **Prosjektleder/Programleder/Programdirektør**

Programstyring tar for seg mye av det som strategisk endring og organisasjonsutvikling handler om. Programmet er en bro mellom prosjektene og organisasjonens strategi. Programmet må absorbere sjokk og forandringer, samtidig som det må passe på at det er en progresjon. Programmet setter konteksten for prosjektene ved å gruppere dem, lede dem mot målet, og sette i gang dem. På mange måter setter programmet rammene for hvor prosjektet og prosjektets leder vil operere, og skåner dem noe fra eksternt press og usikkerhet. Programledere må virke med overbevisning i organisasjonsmiljøer karakterisert ved globale initiativ og flytende allianser og nettverk (Pellegrinelli 2002).

Vi kan skille mellom programdirektør og programleder, selv om distinksjonen ikke er vanlig gjennomført i praksis. Programdirektøren er da tildelt ansvar og myndighet for programmet og er direkte ansvarlig overfor sponsor og styringsgruppe, mens programlederen er den som har den daglige oppfølgingen av programmet. Som nevnt vil programleder fungere som styringsgruppe for prosjektene (Sandvold 1999).

Prosjektleders hovedansvar er å lede prosjektteamet og dets arbeid slik at det leverer de resultatene som er lovet (Turner 1993).

### **Prosjektkoordinator**

Dersom man har gode beslutningsopplegg og gode informasjonssystemer, vil rollen som prosjektkoordinator bare i unntakstilfeller være nødvendig. Oppgaven vil være en del av et prosjektkontor eller et programkontor. I multi-prosjekt-miljøer (når bedriften har mange prosjekter gående samtidig og flere av dem er av komplisert natur) kan det være gunstig å opprette en egen funksjon som tar seg av samordningen av organisasjonens totale prosjektportefølje. Prosjektkoordinatoren fungerer som informasjonssentral, og har bare unntaksvis formell beslutningsmyndighet (Jessen 1998). Prosjektene i en bedrift vil måtte konkurrere om de samme ressursene. Payne (Payne 1995) sier at det derfor kan det være viktig å ha en "central capacity planner", det vil si en som har oversikt over ressursene og styrer dem.

## **7. Modenhet**

Prosjektfaget er i ferd med å endre karakter. Det er ikke lenger bare det enkelte prosjekt som er i fokus. Faget er opptatt av hvordan virksomheten som helhet bruker prosjekter for å nå sine overordnede mål og at ledelsen av virksomheten velger ut de riktige prosjektene for å skape den virksomheten de ønsker.

Modenhhet er definert som ”det å være moden” eller å ha nådd en tilstand av maksimal utvikling. Prosjektmodenhhet innebærer at en virksomhet bruker prosjektarbeidsformen på en ideell måte for å nå sine mål og refererer til hvor langt organisasjonen har kommet når det gjelder evnen til å gjennomføre visse aktiviteter, villighet til å utføre disse, og hvorvidt disse tingene blir gjort. I den virkelige verden finner vi ikke den ideelle eller fullt modne virksomhet; ingen har nådd det perfekte stadium.

Andersen og Jessen (Andersen and Jessen 2003) har laget en modenhetsstige som består av tre nivåer:

- prosjektledelse (prosjektlederen kan fokusere på prosjektteamets anstrengelser til å nå de definerte prosjektmålene med den forhåndsbestemte tidsrammen og ressursfordelingen)
- programledelse (ledelse av de prosjektene som tilhører programmet – prosjektene har til en viss grad felles mål)
- porteføljeledelse (ledelse av et antall prosjekter og programmer som ikke har felles mål)

En organisasjon er oftest mindre kapabel jo høyere opp på stigen man er (prosjektledelse er det laveste nivået og porteføljeledelse det høyeste) (Andersen and Jessen 2003).

Når det er slik at graden av prosjektmodenhhet er av betydning for virksomhetens konkurransevne, blir det viktig for en virksomhet å vite hvor godt den behersker prosjektarbeidsformen. Måling av modenhet vil kanskje alltid være mer subjektivt enn objektivt. Best mulig måte å beskrive modenhet på i organisasjonssammenheng er å summere handling (evne til å handle og avgjøre), holdning (villighet til å være involvert) og kunnskap (en forståelse av hvordan villighet og handling innvirker) (Andersen and Jessen 2003). Vi kan også si at de tre trinnene i modenhetstrappa er på operativt, taktisk og strategisk nivå. Prosjektledelse er den operative gjennomføringen av en unik oppgave med ressursmessige begrensninger. I et program er formålet fastsatt. Den taktiske ledelsesmessige utfordringen ligger i å sette sammen prosjekter som bygger på hverandre og derigjennom skaper et enda bedre resultat. På det øverste nivået dreier det seg om å realisere virksomhetens strategier gjennom å bestemme hvordan ressursene skal fordeles på prosjekter og programmer. Men den strategiske satsningen blir uinteressant uten operativ og taktiske gjennomføringsevne.

Resultater viser at villighet eller ambisjoner er høyere enn nødvendig kunnskap, og at reell handling og implementering av prosjektet henger etter. Den enkelte organisasjon må vurdere hvor den er på modenhetsstigen, og selv finne ut hva den har mest å vinne på gjennom å bevege seg oppover denne stigen. Generelt kan man si at prosjekter trenger mer fokus på samtidig tenking av harde og myke verdier, organisasjonene trenger mer kunnskap og bedre forståelse av start tidspunktet av et prosjekt, og det svakeste punktet synes å være på operasjonelt nivå (Andersen and Jessen 2003).

Prosjektmodenhhet er et området i fokus, og i dag eksisterer det mer enn 30 ulike modeller for prosjektmodenhhet. Project Management Institute (PMI), som er den dominerende medlemsorganisasjonen innenfor fagområdet prosjektledelse, har i flere år arbeidet med sin modell for prosjektmodenhhet. I dette arbeidet blir det lagt vekt på at du må vite hvor du står i dag for å kunne komme til det nivået du ønsker og vite hvordan du skal komme dit. Modningsmodellen som PMI holder på å utvikle har som mål at den skal gjøre at det er lett å ta raske beslutninger ved hjelp av selv-evalueringsmetoder og hva-om scenarier. Modellen skal klart vise hva som kreves for å nå modenhet på det ønskede stadiet. Når modellen fra



PMI kommer, vil den på grunn av foreningens sterke stilling, få en betydelig innflytelse. Bedriftsledere vil i enda sterkere grad spørre om hvor prosjektmoden virksomheten er.

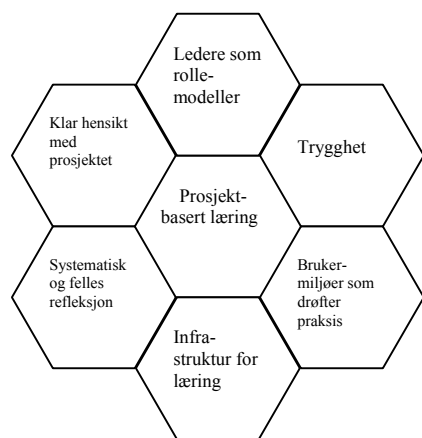
Orientering om PMIs arbeid: <http://opm3.pmi.org/>

Henvisning til andre modenhetsmodeller: <http://opm3.pmi.org/models.htm>

## 8. Læring

Begrepet prosjektbasert læring omfatter mer enn læring i et enkelt prosjekt; det fokuserer på erfarings- og kunnskapsoverføring mellom prosjekter (det vil si fra et prosjekt til etterfølgende prosjekter) samt fra et prosjekt til basisorganisasjonen.

Modellen til Ayas og Zeniuk (Ayas and Zeniuk 2001) viser noen viktige trekk ved prosjektbasert læring:



**Klar hensikt med prosjektet:** Med dette menes at mål og formål er forstått og akseptert, at stolthet og "lidenskap" er knyttet til prosjektet. Det er også en forutsetning at formålet er langsiktig for å kunne oppnå en positiv holdning til læring.

**Systematisk og felles refleksjon:** Problemer og mistak blir sett på som muligheter for læring, og hjelpemidler for læring blir tatt i bruk.

**Infrastruktur for læring:** Ressurser og muligheter er organisert for å fremme refleksjon og deling av læring, og det er lagt til rette for både individuell læring og organisasjonslæring. Det er også balanse mellom formell struktur og frihet til å skape en egnet struktur (infrastrukturen for læring er situasjonsbetenget).

**Brukermiljøer som drøfter praksis:** Det er en oppfatning av læring som strekker seg lengre enn til det enkelte prosjekt, og det finnes et nettverk som stimulerer til spredning av læring. Det er også mulig å bygge på eksisterende nettverk eller skape nye.

**Trygghet:** Man behøver ikke frykte sanksjoner hvis man snakker åpent og sant; man kan ta opp vanskelige temaer.

Ledere som rollemodeller: Lederen setter tonen og viser en positiv holdning til læring og refleksjon. Lederen har evnen til å reflektere rundt arbeidet, være åpen omkring sine refleksjoner og stimulere andre til å reflektere (Ayas and Zeniuk 2001).

Det er tre klassiske steg i organisasjonslæring: variasjon, utvelgelse, og bevaring. Det vil si at det må være læringsmuligheter som tillater nye ideer, eksperimentering og utforskning, samt at det må være en utvelgelse av det er verdt å ta vare på og at dette må bevares gjennom rutiner, regler, og prosesser (Keegan and Turner 2001).

I organisasjoner er det ofte lite bevist generering av variasjon og det er få muligheter for eksperimentering. Det er også liten vekt på organisasjonslæring ved hvert veivalg. Fokus er som regel på bevaring gjennom for eksempel erfaringsdatabaser og forbedringer i prosedyrer. Keegan og Turner (Keegan and Turner 2001) konkluderer med at læringen i prosjektbaserte organisasjoner er karakterisert ved tidspress, sentralisering, og utsettelse, noe som hindrer medlemmer i organisasjonen i å lære fra og gjennom prosjekter. De fokuserer på læring mellom prosjekter, selv om det blir pekt på at læring i prosjektene også vil føre til økt kunnskapsoverføring mellom prosjekter spesielt ved at prosjektdeltagere jobber i flere prosjekter over tid. Deres studie viser at prosjektgrupper leverer og leverer uten at det er tid til å reflektere. Videre blir det vist at det blir lagt mest vekt på å evaluere etter at prosjektene er ferdigstilt og at læringen blir sentralisert i databaser, Intranet, manualer, osv. Å utsette refleksjonen til slutten av prosjektet er i følge forfatterne en dårlig måte å oppnå læring på (Keegan and Turner 2001).

Kompetanseutvikling er viktig for bedriftens fremtidige konkurransedyktighet. Når man velger ut prosjektene, må man vurdere hvilken kompetanse man ønsker å utvikle. For å gjøre en slik vurdering må bedriften ha en klar plan på hva man ønsker å satse på i fremtiden. Passer ikke kompetansekravene til et prosjekt med bedriftens satsningsområde, bør man vurdere om det er bedre å "outsource" de prosjektene som ikke passer med bedriftens kompetanseprofil eller ikke ta på seg disse prosjektene i det hele tatt (Rolfstad 2002).

Multiprosjektsituasjonen er spesielt utfordrende fordi kulturen er i stadig endring. Det vil kunne utvikle seg forskjellige subkulturer, som vil føre til mulige problemer i kontakten internt (Payne 1995). På samme måte som Keegan og Turner (Keegan and Turner 2001) er opptatt av at organisasjoner befinner seg i turbulente omgivelser, er firmaene som Eskerod (Eskerod 1998) har studert preget av å være i en omgivelse i stadig endring. Lederne i bedriftene som hun har studert ventet ikke på ordre fra toppledelsen. I stedet tok de tak i tingene på egen hånd for å tilegne seg ressurser og skape aksept for eget prosjekt. Relasjonen mellom prosjektene kan karakteriseres som konkurrerende, noe som ofte førte til suboptimering og sviktende kunnskapsoverføring.

Noen av de ovennevnte observasjonene kan refereres til som uplanlagte konsekvenser av prosjektbasert ledelse. For å kunne endre på dette, er det viktig å forstå hva som ligger til grunn for de avgjørelsene som blir tatt. Det kan man sette lys på gjennom å introdusere noen metaforer. De bildene vi har, og de historiene vi forteller, virker inn på hva vi velger å fokusere på og hvordan vi oppfatter situasjoner. Mye av prosjektlitteraturen fokuserer på den strategiske planlegging av porteføljen. Svakheten ved dette synet er at det ikke tar hensyn til den dynamiske og turbulente omgivelse vi befinner oss i. Derfor trenger vi en mer aktiv holdning i forhold til porteføljestyling. For å oppnå dette må vi være oppmerksomme på hvilke metaforer vi bruker bevist eller ubevist. Eskerods artikkel viser at mennesker i multiprosjektmiljøer ser på arbeidet sitt som et 'zero-sum' game, noe som fører til at

gruppemedlemmer ikke fokuserer på samarbeid og utveksling av kunnskap mellom prosjekter (Eskerod 1996).

Pellegrinelli (Pellegrinelli 2002) sier at ledelsen ofte er uforberedt på de utfordringene som er forbundet med de endringene som finner sted i den interne og eksterne omgivelsen. De sier også at lederne ofte mangler den kreativiteten, årvåkenheten, og sensitiviteten som kreves for å bevege seg fra prosjektledelse til programledelse.

## **9. Forankring**

Forankring sier noe om ledelsens holdning til prosjektbasert ledelse og hvordan prosjektbasert ledelse blir oppfattet på alle nivåer i organisasjonen. Forankring har også noe å gjøre med evne til å handle og avgjøre, villighet til å være involvert og en forståelse av hvordan villighet og handling innvirker (Andersen and Jessen 2003).

Forskning og erfaring indikerer at forankring i ledelsen er kritisk for å oppnå suksess. For å oppnå samarbeid på tvers i en organisasjon kreves det at ledelsen bruker en såkalt "system approach", det vil si at de ser på prosjekter som et system av sammenknyttede aktiviteter som blir kombinert for å nå et felles mål. Det felles målet er å oppnå organisasjonens overordnede strategi. Derfor blir viktigheten av en entydig ledelse vektlagt, og også viktigheten av at ledelsen følger opp mål og viser at de tror på disse målene. Enhver mangel på samarbeid i den øverste ledelsen vil spre seg nedover i organisasjonen. Hvis ledelsen ikke viser hvordan de ønsker at oppførselen skal være, er det liten sjanse for at resten av organisasjonen vil gjøre det for dem (Englund and Graham 1999).

For at programmet skal bevege seg i riktig retning er det viktig at man også har en aktiv ledelse som hele tiden søker å være i forkant av situasjonen. Videre er man avhengig av å finne en god og veldefinert strategi og/eller visjon. Denne må brytes ned i konkrete resultatmål. Forankring hos ledelse er uten tvil den viktigste suksessfaktoren. Hvilket nivå av ledelsen man trenger forankring hos, avhenger av programmets omfang. I tillegg bør programmet være forankret og begrunnet i firmaets strategi. To nøkkelord som man må tenke på når man skal skape nødvendig eierskap og involvering, er kommunikasjon og samarbeid. Alle må vite hvilke mål man beveger seg mot (Sandvold 1999).

I tillegg til å ha forankring i ledelsen er det viktig å skape forståelse nedover i organisasjonen. Gareis (Gareis 1989) sier at i forholdet mellom basisorganisasjonen og enkeltprosjektene er følgende viktig:

- Kommunisere organisasjonens strategi og kultur
- Utføre prosjekteierrollen
- Definere prosjektstrategiene i samarbeid med prosjektgruppene
- Allokere ressurser
- Markedsføre enkeltprosjektene
- Tilrettelegge for individuell læring og organisasjonslæring

Forankring henger altså sammen med organisasjonens kultur. Å finne den riktige balansen mellom å tilrettelegge for subkulturer innenfor enkeltprosjekter og samtidig bygge opp under den overordnede kulturen i organisasjonen er en utfordring for ledere i prosjektbaserte organisasjoner (Gareis 1989).

Payne (Payne 1995) sier at prosjektets størrelse ofte avgjør hvor viktig et prosjekt blir oppfattet å være. Denne oppfattelsen bestemmer hvor engasjert menneskene er i prosjektet blir. Han sier at det er nødvendig å flytte oppmerksomheten bort fra prosjektets størrelse og heller se på hvilken effekt prosjektet har på organisasjonen som helhet. Videre sier han at organisasjonens størrelse også er avgjørende; i en mindre organisasjon er det større sannsynlighet for at det er et visst press for å støtte kollegene enn hva det er i en større organisasjon.

Eskerod (Eslerod 1998) advarer mot å se på ansatte som passive mottakere som blir allokert til prosjekter av en prosjektplanleggingseksperter. Denne måten å tenke på tar ikke hensyn til at det handler om mennesker og ikke maskiner og at prosjektet foregår innenfor et sosialt konstruert system, hvor flere aktører bidrar i prosessen med å allokere ressursene. I stedet for å fokusere på å lage bedre å bedre planer, så bør ledelsen heller søke å tilrettelegge for forhandlinger. Det betyr å påvirke hvordan aktørene oppfatter situasjonen.

Empiriske studier viser at selv om en organisasjon er organisert gjennom prosjekter, så kan forhandlingssituasjonen være svært forskjellig på grunn av den organisasjonskulturen man befinner seg i. Noen organisasjoner er karakterisert ved å være svært åpne for forhandlinger. Her vil utfordringen være å passe på at forandringer ikke skjer for ofte, og at (re)forhandlinger ikke skjer så ofte at det ikke blir tid til prosjektarbeid. I organisasjoner hvor det er mindre åpenhet for forhandlinger, vil utfordringen være å oppnå ønsket fleksibilitet og mobilitet. Hvis ansatte arbeider i den samme prosjektgruppen hele tiden, vil de ikke lære å jobbe med forskjellige mennesker, og det kan føre til motvilje mot forandringer. Hvis toppstyring er dominerende, vil ansatte kunne føle seg som brikker i et spill. Det kan endres ved å la ansatte være med på forhandlingene (Eslerod 1998). Et annet viktig element i denne sammenhengen er prosjektarbeidets natur hvor usikkerheten rundt hva som vil skje etter at prosjektet er avsluttet, kan føre til at prosjektdeltakerne drar ut prosessen for på denne måten å sikre sin egen arbeidsplass (Payne 1995).

## **10. Referanser**

Andersen, E. S., K. V. Grude, & , and T. Haug. 1995. *Målrettet prosjektstyring*: NKI Forlaget.

Andersen, E. S. , and S. A. Jessen. 2003. Project maturity in organizations. *In press*.

Archer, N. P. , and F. Ghasemzadeh. 1999. A integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management* 17 (4):207-216.

Ayas, K., and N. Zeniuk. 2001. Project-based Learning: Building Communities of Reflective Practitioners. *Management Learning* 32 (1):61-76.

Cooper, R. G., S. J. Edgett, and E. J. Kleinschmidt. 1999. Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders, Phase I. In *Project Portfolio Management. Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*, edited by L. D. P. Dye, J. S. West Chester, PA:: Center for Business Practices.

Cooper, R. G., S. J. Edgett, and E. J. Kleinschmidt. 2000. New problems, new solutions: Making portfolio managemnet more effective. *Research Technology Management*. 43 (2):18-33.

- Dovre International AS. 2003. Styring av Prosjekt-porteføljer i Staten; Usikkerhetsavsetning på porteføljenivå, Sluttrapport. Oppdragsgiver: Forskningsprogrammet Concept.
- Englund, R. , and R. J. Graham. 1999. From experience: Linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management* 16 (52):52-64.
- Eskerod, P. 1996. Meaning and action in a multi-project environment. *International Journal of Project Management* 14 (2):61-65.
- Eskerod, P., ed. 1998. *The human resources allocation process when organizing by projects*. Edited by L. R. C. Midler, *Projects as arenas for renewal and learning processes*. Boston, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Fatemi Ghomi, S. M. T., and B. Ashjari. 2002. A simulation model for multi-project resource allocation. *International Journal of Project Management* 20 (1):127-130.
- Gareis, R. 1989. Management by projects: the management approach for the future. *International Journal of Project Management*. 7 (4, November):243-249.
- Gray, R. J. 1997. Alternative approaches to programme management. *International Journal of Project Management*. 15 (1):5-9.
- Jessen, S. A. 1998. *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat sektor*: Tano Aschehoug.
- Keegan, A. , and R. Turner. 2001. Quantity versus Quality in Project-based Learning Practices. *Management Learning*. 32 (1):77-98.
- Payne, J. H. 1995. Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the- art review. *International Journal of Project Management*. 13 (3):163-168.
- Payne, J. H. , and J. R. Turner. 1999. Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type. *International Journal of Project Management*. 17 (1):55-59.
- Pellegrinelli, S. 1997. Programme management: organising project-based change. *International Journal of Project Management* 15 (3):141-149.
- Pellegrinelli, S. 2002. Shaping context: the role and challenge for programmes. *International Journal of Project Management*. 20 (3):229-233.
- Pinto, J. K. 1998. *The Project Management Institute : project management handbook*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Platje, A. , and H. Seidler. 1993. Breakthrough in multiproject management: how to escape the vicious circle of planning and control. *International Journal of Project Management*. 11 (4):209-213.
- Rolfstad, I. 2002. *Prosjektbasert ledelse: Måling av prosjektporteføljer og bedring av ressursutnyttelsen*. Hovedoppgave, NTNU, Trondheim.

- Sandvold, Ø. 1999. *Programstyring: Implementering av strategiske endringer*. Tano Aschehoug.
- Sharad, D. 1986. Management by projects - an ideological breakthrough. *Project Management Journal* 17 (1).
- Thune, T. 2001. *Management by Projects - Ledelse av prosjektbasert virksomheter og nettverk av prosjekter* (et litteraturstudie): NSP-0001.
- Turner, J.R. 1993. *The handbook of project-based management*. UK: McGraw-Hill International.
- Turner, J. R. , and R. Müller. 2003. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management* 21 (1):1-8.