

## NETTKAPITTEL

# Prosjektledelse

## Referanse til kapittel 13

### I DENNE DIGITALE RESSURSEN SKAL VI BELYSE

- hva prosjekt og prosjektledelse er
- prosjekter, prosjekttypen og prosjektelementer
- planlegging av prosjekter
- ledelse av prosjekter og prosjektlederen
- oppfølging og implementering av prosjekter
- evaluering av prosjekter
- Verktøy

## 1. Introduksjon

Prosjektledelse er et svært aktuelt temaområde som vies stor oppmerksomhet i alle deler av næringsliv, offentlig sektor og akademia. Allerede i barnehage og på barneskole brukes prosjektbegrepet aktivt av de voksne overfor barna. Ordet *prosjekt* er i dag blitt en del av vår dagligtale, hvor man i alle tenkelige og utenkelige sammenhenger omtaler utførelse av oppgaver, utfordringer som skal løses, forhold man må se på og gjøre noe med, som *prosjekt*. Samtidig ser man og leser man i mediene om et utall av prosjekter som ikke gjennomføres tilfredsstillende og som ikke når sine resultater som planlagt – med andre ord i stor grad en åpenbart lite tillitvekkende gjennomføring av viktige oppgaver definert og utført som prosjekter. *Adresseavisen* hadde allerede i 2003 en reportasje som indikerte at man i Norge brukte 300 milliarder kroner på prosjekter og at en stor andel av dette var bortkastede penger og resultat av unødvendige overskridelser. I mange virksomheter er det etter hvert en tretthet og oppgitt blant ledere og medarbeidere når stadig nye prosjekter lanseres. Trettheten er gjerne begrunnet i negative erfaringer med og manglende implementering av prosjektresultatene. Alle virksomheter preges i dag i stadig sterkere grad av spesialisering og økt grad av kompleksitet i sine leveranser. Dette gjør det påkrevd å benytte et bredt spekter av ressurser for å løse en kompleks kundeleveranse samt for å kunne utvikle forbedringer og nye prosesser internt i organisasjonen. Å kunne effektivisere produksjons- og leveranseprosesser i samhandling med leverandører og kunder er også et viktig område for prosjekter.

En mindre virksomhet blir ofte tatt inn i store og krevende leveranseprosesser som betinger prosjekt som leveranseform og/eller deltakelse i et prosjekt som en del av leveransen. Videre er marginene knappe, og potensialet for tap grunnet manglende organisering av leveranseprosessen er stort i en mindre virksomhet. Dette kombinert med en betydelig mindre evne til å kunne takle tap enn i en stor og robust virksomhet tilsier at prosjektstyring og prosjektledelse må ha en sentral plass i små og mellomstore virksomheter. Tilgang til og styring av ressurser i leveranser er mer krevende i en liten organisasjon, og dette tilsier at ressursstyring gjennom prosjektledelse vil være nyttig, fornuftig og lønnsomt for en mindre virksomhet. At dokumentasjon på og referanse til god prosjektkompetanse mot nye kunder og oppdragsgivere kan bidra til å etablere konkurransefortrinn, er også verdt å ta med seg.

## 2. Hva er et prosjekt?

Andersen, Grude og Haug (2011) gir en overordnet definisjon av hva et prosjekt er:

- Det er en engangsoppgave
- Det skal lede frem til et bestemt resultat
- Det krever forskjellige typer av ressurser
- Det er begrenset i tid

Denne måten å se et prosjekt på er et godt utgangspunkt for å avgrense og å gi en rent teknisk forståelse av et prosjekt. Det er dog ikke i dag en definisjon som er god nok ut fra vår allmenne oppfattelse og forståelse av prosjektbegrepet som sådan, når man ser hvor vidtrekkende begrepet benyttes blant annet i et organisasjonsmessig perspektiv. Spesielt gjelder dette definisjonen av et prosjekt som engangsoppgave, der man ser det motsatte hos virksomheter hvor eksempelvis oppdrag leveres gjentakende og organiseres og styres som prosjekter. Definisjonen er uansett et godt utgangspunkt for å vise og forklare sentrale trekk og dimensjoner ved prosjektbegrepet.

### 2.1 Et prosjekt er en engangsoppgave

Som utgangspunkt ligger det en oppgave som virksomheten ikke gjør til daglig, for eksempel å sette opp et nytt bygg som virksomheten skal inn i. Ja, det er nytt for den som skal flytte, men det er forhåpentligvis en løpende og velkjent oppgave for leverandøren som bygger huset. Her kan det være greit å stoppe opp og tenke seg litt om. Er det ikke slik at en stor andel av våre virksomheter har komplekse leveranser til sine kunder eller oppdragsgiver – leveranser som både vi og oppdragsgiver definerer som en prosjektleveranse? Det er da vi som leverandør av denne komplekse og krevende oppgaven må være bevisste på at det for vår oppdragsgiver er en engangsoppgave, selv om dette for oss som leverandør gjerne er en rutineoppgave. Kan det tenkes at vi som leverandør ubevisst tar leveransen som en rutinemessig selvfølgelighet og kanskje ubevisst forutsetter at dette forstår kunden like godt som oss? Å mangle klar bevissthet rundt denne problematikken kan lett føre til svært uheldige situasjoner i leveransen og situasjoner hvor leverandøren får store problemer og økonomiske tap. At man glemmer å klargjøre alle leveranseaspekter og spesifikasjoner, forankre, skape forståelse, klargjøre de gjensidige forutsetninger i leveransen, sikre nødvendig ressurstilgang og sikre oppdragsgivers nødvendige deltakelse i alle prosesser og leveranser, osv., er da svært viktige forhold som man må være bevisst på ved oppstart og leveranse av et prosjekt.

Dette kalles fallgruver, og som Andersen, Grude og Haug (2011) trekker frem, er fallgruver i det vesentligste knyttet til følgende forhold i et prosjekt:

- Selve fundamentet eller grunnlaget for prosjektet.
- Hvordan planleggingen av prosjektet organiseres og gjennomføres.
- Hvordan man effektivt og funksjonelt organiserer prosjektet.
- Hvordan man følger opp prosjektet på en god og effektiv måte.
- Hvordan man legger opp og ivaretar det utførende arbeidet i prosjektet.

Disse forholdene vil bli gjennomgått videre i kapitlet, men ut fra det foregående må det være en grunnleggende forståelse av og bevissthet om disse forholdene hos den som leder og leverer prosjektet. Man må ikke ta for gitt at oppdragsgiver og prosjekteier alltid besitter den kompetansen og forståelsen for prosjekt og prosjektleveranse som skal til for å unngå disse fallgruvene, spesielt sett ut fra at oppdragsgiver og prosjekteier nettopp har valgt deg som prosjektleder og leverandør, gjerne ut fra egen mangel på kompetanse innenfor området. Rollen som rådgiver og kompetanseressurs i prosjektleveransen ut over det rent tekniske må derfor ikke undervurderes og tas som en selvfølgelighet.

### 2.2 Et prosjekt skal lede frem til et bestemt resultat

Prosjekter bør selvsagt organiseres og drives som en særskilt og spesiell oppgave, og det er da ofte lett å glemme at noen skal ha løpende nytte av de resultatene (produktet) som prosjektet frembringer.



Figur 1 Formåls- og målrealisering (Andersen, Grude og Haug 2011)

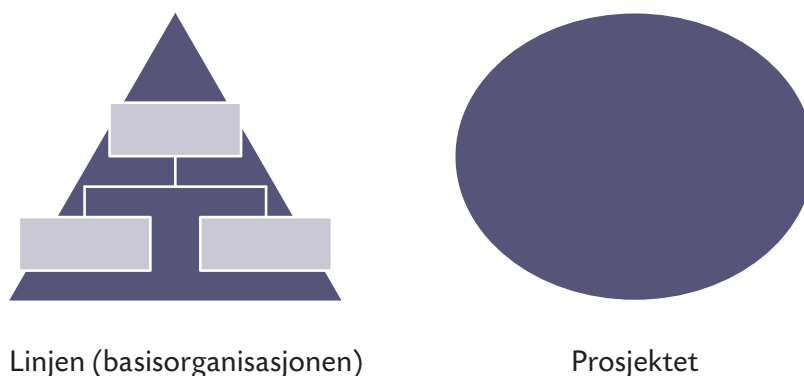
Andersen, Grude og Haug (2011) skiller mellom resultatutviklingen og bruken av resultatene. Et prosjekt skal utvikle og levere et resultat som skal implementeres i den løpende driften i basisorganisasjonen (det vil si oppdragsgivers organisasjon). Prosjekter kan ikke leve sitt eget liv utenfor basisorganisasjonens rammer uten at basisorganisasjonen er involvert som deltaker, premissleverandør og sentral interessent. Virksomheter organiserer prosjektet som prosjekt for å få oppmerksomhet på hva som skal løses, optimalisere ressursene for å løse dette, for raskest og best mulig komme opp med et resultat som basisorganisasjonen ønsker, og som også kunder og eventuelle samarbeidspartnere vil være best tjent med. Basisorganisasjonen er bygd for mest mulig effektivt å kunne levere de varer og tjenester som virksomheten er etablert for. Prosjektets resultater er i det alt vesentlige en jobb utenfor det «daglige» og «normale», men resultatet skal implementeres i basisorganisasjonen av ledelsen, slik at organisasjonen i neste fase forbedrer sin leveranse av varer og tjenester.

Med stadig økende oppmerksomhet om effektivisering i alle virksomhetens ledd og ivaretagelse av kjerneaktiviteter som det sentrale vil ikke virksomhetenes evne til å løse utviklingsoppgaver bli enklere. Å utvikle prosjektarbeidsformen og samspillet mellom basisoppgaver og utviklingsoppgaver ut fra dette kan være en fornuftig løsningsstrategi for mange virksomheter. En grundig og tydelig prosess i etableringen av et prosjekt må ha en sentral rolle i en prosjektleveranse. Oppdragsgivers, og naturlig nok prosjektleders, behov for grundig felles gjennomgang og avklaring av alle forhold, krav til resultat, forventninger og roller knyttet til leveransen må bearbeides grundig før oppstart. Igjen må det understrekes at det ikke er gitt at oppdragsgiver har den kompetanse og forståelse av det som kreves for å levere prosjektets produkt, og derfor anser å ha kjøpt denne kompetansen gjennom prosjektleder og leverandør. Det kan videre lett bli så mye oppmerksomhet på prosjektet i seg selv at man glemmer at resultatene skal brukes av organisasjonen. Prosjektleveransen i form av prosjektets «produkt» skal i neste omgang implementeres i basisorganisasjonens daglige arbeid. Implementeringen av og bruken av resultatene i basisorganisasjonen er således et helt sentralt og gjennomgående tema. Ikke minst må det ved igangsetting av et prosjekt avklares at prosjektet har en reell forankring, slik at implementering og bruk av resultatene vil følge. Altfor mange prosjekter avsluttes uten at resultatene blir tatt i bruk, og dette er nok en av årsakene til at begrepet «prosjekttretthet» er et faktum i mange virksomheter.

Prosjekter må initieres og besluttes i et helhetlig perspektiv på et ledernivå som har reell beslutningsmyndighet til gjennomføring og implementering av resultatene samt tildeling av rammer og ressurser for gjennomføring av prosjektet.

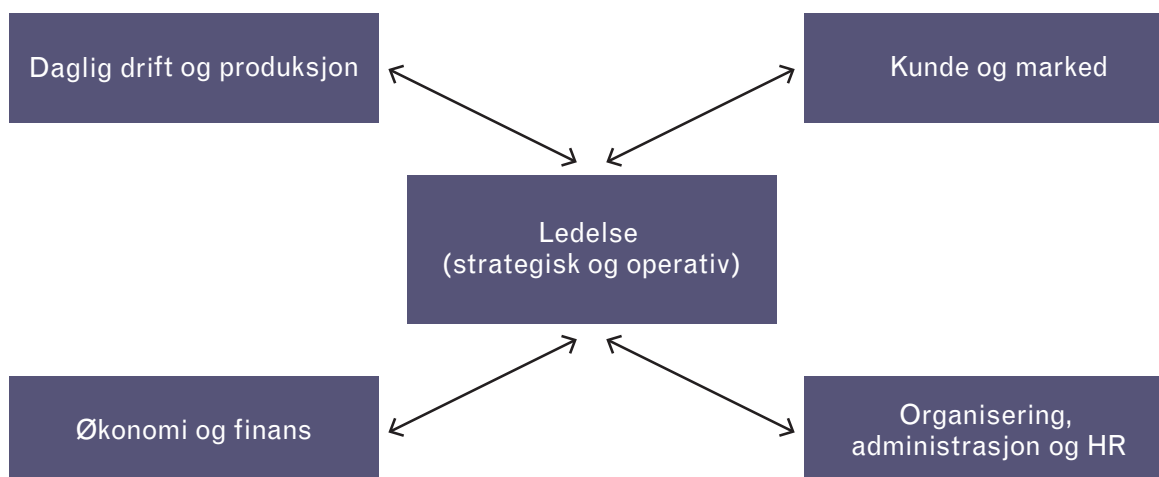
### 2.3 Ulike prosjekter krever forskjellige typer ressurser

Et prosjekt er en kompleks oppgave, selv om det tilsynelatende gjerne kan se enkelt ut. Som nevnt skal resultatene av prosjektet tas i bruk av virksomheten – enten dette er egen virksomhet eller en virksomhet man leverer til. Dette innebærer at prosjektet i en eller annen grad vil influere på hele spekteret av virksomhetens områder. Som visualisert i figuren nedenfor, vil det være ulik tilnærming mellom daglig drift og gjennomføringen av et prosjekt, noe som tilsier at tenkingen rundt anvendelse av ressurser må være ulik.



**Figur 2** Andersen, Grude og Haug (2011) om forholdet mellom linjeorganisasjonen og basisorganisasjonen

Briner, Hastings og Geddes (2006) trekker frem helhetsperspektivet ved prosjekter og definerer helhetsperspektivet i prosjektets grad av synlighet i sammenheng med i hvilken grad prosjektet er åpent eller konkret. Er det et prosjekt som kan få stor oppmerksomhet både internt og eksternt, slik som bygging av operaen i Bjørvika, hvor både oppmerksomhet, synlighet og åpenhet rundt prosjektet var rimelig stor? Eller dreier det seg om et mindre, internt prosjekt som knytter seg til en underliggende forbedring i selskapets IKT-system? Forenklet sett vil det være viktig å se på i hvilken grad og på hvilken måte prosjektets oppdrag og resultater vil påvirke de ulike sider av organisasjonen, gjerne sett ut fra et helhetsperspektiv, slik det er visualisert i figur 9.3:



**Figur 3** Virksomheten i et helhetsperspektiv

Hvis prosjektet skal utvikle et nytt IKT-system for bedre kundeoppfølging (customer relationship management, CRM), kan man velge å se på dette i et rent kundeperspektiv, enten gjennom å fokusere isolert på bedret kundekommunikasjon eller ved å gi medarbeiderne med direkte markedskontakt et verktøy for dette. Imidlertid kan det da være risikofylt å kun la dette bli et prosjekt med ressurser fra IKT- og markedsområdet. Et slikt system vil i en eller annen form direkte eller indirekte også influere på økonomien med hensyn til kostnader versus nytteverdi og gevinster, og på virksomhetens drift, organisering og prosesser, eksempelvis i form av endrede arbeidsoppgaver og rutiner i andre enheter, i form av selve produksjons- og tjenesteleveransen i driftsledet, eller i form av ledelsens styring med kundeprosessene. Med andre ord bør et slikt prosjekt bemannes og ha tilgang til ressurser fra andre sektorer for å få frem alle aspekter og konsekvenser av å innføre et nytt system for bedre kundeoppfølging. Kun å bemanne et prosjekt med spesialister på kjerneområdet prosjektet skal levere, kan gi for store mangler til å levere et godt prosjektresultat og til å gjennomføre tilhørende implementering av prosjektresultatene.

En god metodikk her er PSO-begrepet fra Andersen, Grude og Haug (2011), som illustreres godt i følgende modell:



Figur 4 PSO-prosjekter (Andersen, Grude og Haug 2011)

**I PSO-begrepet ligger tre sentrale faktorer:**

- Personer – Personer vil direkte og indirekte, i større eller mindre grad, bli berørt av de resultater og løsninger som prosjektet skal og vil frembringe. Å drive frem et prosjekt uten å ta hensyn til de forhold som er knyttet til dette, vil lett føre til mangelfulle prosjektresultater og problemer med implementering av resultatene.
- System – Det strukturelle og tekniske resultatet – løsningen som prosjektet skal frembringe. Dette er gjerne den mest sentrale faktoren i prosjektet, men uten å ta hensyn til de andre faktorene kan man lett få en teknisk løsning som isolert sett er god, men som funksjonelt sett er mangelfull.
- Organisasjon – Effekten knyttet til resultatet av prosjektet vil i større eller mindre grad bidra til at organisasjonen vil, kan og bør gjøre ting annerledes. Å ha blikket på og bevisstheten rettet mot de organisatoriske utfordringer og muligheter som ligger i prosjektet, blir således viktig i denne sammenheng.

## 2.4 Prosjekter er begrenset i tid

Alle prosjekter har en deadline, og denne er det gjerne stor vekt på og høy bevissthet rundt. Realiteten og utfordringen i mange prosjekter er at dato for ferdigstilling ofte er satt på et lite gjennomarbeidet og kanskje tilfeldig grunnlag. Noen prosjekter er også nye for alle parter. Det kan være nybrottsarbeid som vanskeliggjør eller umuliggjør å sette en dato for slutføring ved oppstarten. «Kjøper» av et prosjekt er ofte fokusert på at det er behov for å få gjort noe, og at dette burde vært på plass eller løst innen en gitt frist. «Bestillers» kompetanse på prosjekt og prosjektledelse kan ofte være mangelfull, både når det gjelder prosjektkompetanse generelt og i form av fagkompetanse på det området prosjektet berører. Det er jo ikke ulogisk at man «kjøper» hjelp til gjennomføring av noe nettopp på grunn av at man ikke kan dette selv. Spesielt gjelder dette der hvor virksomheter leier inn ekstern bistand til gjennomføring av prosjekter (leveranseprosjekter). Det er derfor viktig at det ved etableringen av et prosjekt brukes tid (spesielt fra prosjektleders side) på å gå grundig igjennom den prosjektbestilling som foreligger, for å klarlegge i hvilken grad det er mulig å kunne levere prosjektet innenfor tidsfristen, samt hvilke ressurser som vil kreves for å kunne klare dette, herunder til hvilken kvalitet. At prosjektleder bruker tid sammen med «bestiller» for å klargjøre alle sentrale rammer og faktorer, herunder vurdering og anbefaling av tidsfrist eller tidsramme, er av stor viktighet for å unngå å sette i gang prosjekter på uklare og tilfeldige premisser. Effekten av å ikke gjøre dette vil lett kunne bli negativ gjennom manglende evne til å levere som «forutsatt», negative økonomiske konsekvenser, ødelagte og svekkede kunderelasjoner, konflikter, tap av prestisje for både virksomhet og ikke minst prosjektleder. At prosjektleder i et prosjekt som ikke lykkes, alltid vil fremstå som den «tapende» part, sier seg selv. I prosjekter er det gjerne stor vekt på planlegging av selve gjennomføringen, med vekt på den operative fasen hvor ressursinnsatsen normalt er størst. Dette er selvsagt viktig, men et prosjekts suksess avhenger i like stor grad av forarbeidet og planleggingen før prosjektstart.

### 3. Prosjekter, prosjekttyper og prosjektelementer

#### 3.1 Planlegging av prosjekter

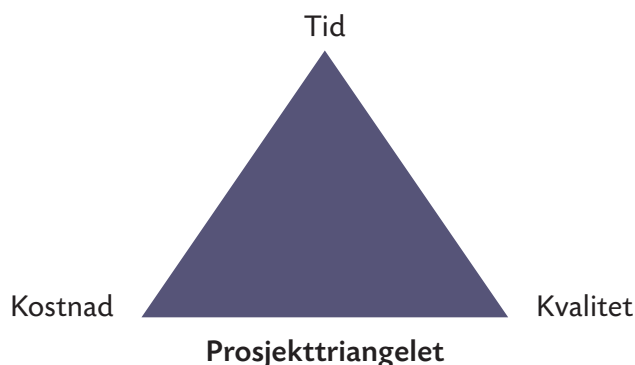
Kort beskrevet handler prosjektplanlegging om å kunne analysere prosjektoppgaven, definere rammene og ressursene for prosjektet, klargjøre prosjektets mandat og foreta en god, overordnet planlegging før man planlegger aktiviteter og detaljer, og til slutt sikre en god oppfølging og løpende evaluering av arbeidet. Noen grunnleggende faktorer det vil være greit å ha med seg som deler av et rammeverk i utvikling og planlegging av et prosjekt, er:

1. utfordringer i prosjektets prioriteringer
2. hva slags type prosjekt er det man arbeider med?
3. prosjektmandatet
4. prosjektets faser – prosjektets livssyklus
5. planleggingen av prosjektet
6. prosjektets lederutfordringer – prosjektlederen

#### 3.2 Utfordringer i prosjektets prioriteringer

Atkinson (1999) belyser med utgangspunkt i «jerntriangelet» suksesskriterier i prosjekter. Triangelet speiler dilemmaet i at prosjektets rammer – og endringer i disse – vil måtte gå på bekostning av de tre faktorene tid, kostnad og kvalitet, der en endring i en av faktorene vil påvirke de øvrige i en eller annen sammenheng. Atkinson (1999) skiller mellom det han kaller type 1-feil (når noe er gjort galt), og type 2-feil (når noe ikke er gjort så godt som det kunne, eller når noe har vært mangelfullt). Feil eller mangler knyttet til jerntriangelet definerer han som type 2-feil.

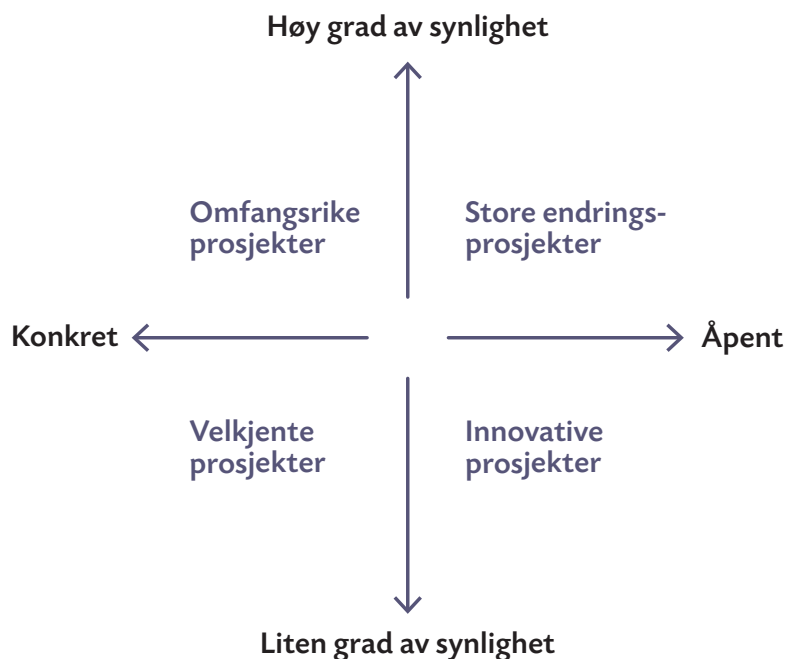
Faktoren *begrensning i tid* var vi inne på i den foregående delen, men la oss for å illustrere likevel ta utgangspunkt i tid som en faktor. Planen for prosjektet bygger på ferdigstillelse innen et gitt og fastlagt tidspunkt, men oppdragsgiver stiller spørsmål om hvorvidt det er mulig å få prosjektet gjennomført og ferdigstilt raskere. Logisk nok innebærer dette at man da må inn med større ressurser for å kunne klare dette, alternativt redusere leveransens kvalitetsmål eller en kombinasjon av disse. Et annet alternativ er at oppdragsgiver ønsker prosjektet gjennomført til en lavere kostnad. Dette er mulig, men da vil man være nødt til å ha lengre tid på seg eller redusere kvaliteten, alternativt en kombinasjon av disse. Et tredje alternativ er et ønske om leveranse av en bedre kvalitet. Dette er også mulig, men da vil det være nødvendig med lengre tidsramme for ferdigstillelse og økt ressursinnsats. Ut fra planlegging og endring av planer for prosjektet er de tre faktorene tid, kostnad (ressurs) og kvalitet sterkt knyttet sammen, gjensidig påvirkende og avhengige av hverandre. Å planlegge og analysere et prosjekt ut fra dette bildet bør i mange tilfeller kunne være et godt rammeverk for de fleste prosjekter, spesielt for å unngå unødvendige og til dels lettvinne fastsettelse av tidsbruk og krav til ferdigstillelse.



Figur 5 Prosjektjerntriangelet (Atkinson 1999)

#### 3.3 Ulike prosjekttyper

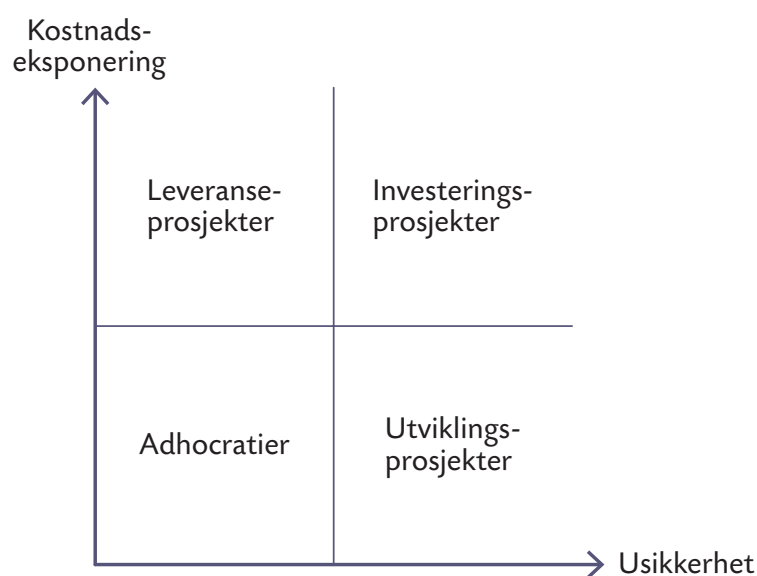
Det er mange måter å definere og beskrive hva slags type prosjekt man står overfor. Briner et al. (2006) fokuserer på prosjektets synlighet og åpenhet, som vist i denne figuren:



Figur 6 Typebestemmelse av prosjekter. Etter Briner et al. (2006)

Dette bidrar til enklere å kunne vurdere hvilke lederutfordringer man som prosjektleder står overfor i ulike prosjekter. Er det et prosjekt med høy grad av synlighet og som innebærer høy grad av endring, slik som eksempelvis et større endringsprosjekt i virksomheten, er det lett å se at prosjektet vil få betydelig oppmerksomhet fra organisasjonen og interessentgruppene. For prosjektlederen vil det således være av stor betydning å fokusere på informasjon, interessenthåndtering m.m. i langt større grad enn ved gjennomføring av et mer velkjent og konkret prosjekt, eksempelvis en prosjektleveranse til kunde eller marked. Typebestemmelse av prosjekt er nyttig i en tidlig fase for best mulig å kunne se for seg ulike utfordringer som prosjektet kan og vil møte. Beslutning om prosjektleder og prosjektressurser inn i prosjektet vil også bedre kunne vurderes opp mot prosjekttype med de ulike utfordringer som ligger i de ulike typer av prosjekter.

En annen måte å vurdere hva slags prosjekt man står overfor, er beskrevet av Jessen (2005):



Figur 7 Sammenstilling av prosjekter etter generisk oppgavestruktur (Jessen (2005) etter Hetland (1992))

Modellen fokuserer på to dimensjoner: graden av kostnadseksponering i prosjektet og graden av usikkerhet knyttet til prosjektet. I noen prosjekter vil det være behov for innsats i form av betydelige ressurser som medfører høy kostnadsinnsats både for utstyr, mennesker og andre ressurser, eksempelvis ved et større byggeprosjekt, IKT-investeringer, produksjonsutstyr (maskiner og utstyr) osv. Andre prosjekter kan ha liten grad av ressursinnsats, som i et mindre, internt prosjekt hvor formålet er å gjennomgå og forbedre interne rutiner i et enkelt opplæringsprogram for nytilsatte. Usikkerheten i et prosjekt kan være høy, eksempelvis knyttet til utviklingen av et nytt produkt, en ny teknologi, satsing mot nye markeder eller kundegrupper. I motsatt ende kan usikkerheten være lav, eksempelvis knyttet til innføringen av en ny prosedyre eller innkjøp av enkle driftsmidler som eksempelvis telefoner og PC-er. Ut fra dette beskriver Jessen (2005) fire hovedtyper av prosjekter:

- adhokratier
- leveranseprosjekter
- utviklingsprosjekter
- investeringsprosjekter

*Adhokratier* er å forstå som «enkle og ukompliserte prosjekter» som innebærer liten grad av både kostnadseksponering og usikkerhet. Dog vil det være hensiktsmessig å organisere oppgaven som et prosjekt. Det kan være knyttet til at personer fra ulike deler av virksomheten må inn i bildet, kanskje også eksterne ressurser. Et eksempel kan være utvikling av et opplæringsprogram innenfor IKT, hvor personer fra ulike avdelinger skal være med og hvor IKT-leverandøren skal stå for deler av opplæringen. Adhokratier kan også dekke det området vi normalt benevner som forprosjekter, og som gjerne er en utredning eller analyse av en problemstilling eller utfordring med sikte på å avklare hva et eventuelt hovedprosjekt bør omfatte, kartlegge mulige risikoer, omfang, ressursbehov osv. Dette er kartlegging både knyttet til interne prosjekter, men også knyttet til større og mer komplekse eksterne prosjektleveranser. Resultatet av et slikt prosjekt blir da gjerne etablering av et leveranseprosjekt, et investeringsprosjekt eller et utviklingsprosjekt, slik modellen beskriver.

*Leveranseprosjekter* forstås som et prosjekt hvor virksomheten leverer et oppdrag til en kunde. Dette kan være et nytt bygg, en IKT-løsning, et konsulentoppdrag eller lignende. I dette ligger noen utfordringer som man med fordel bør reflektere noe over. For leverandør er dette noe man gjør regelmessig. Virksomheten bygger på et forretningskonsept hvor prosjektleveranser er det sentrale. Som sådan blir det lett å definere dette som et leveranseprosjekt hvor graden av usikkerhet er liten. Hvis man ser det fra kundens/oppdragsgivers ståsted, trenger ikke det samme være tilfelle. Kunden vil gjerne se på det som for leverandøren er et vanlig leveranseprosjekt, som et investeringsprosjekt med både høy grad av usikkerhet og høy grad av kostnadseksponering. Dette er en kanskje lite beskrevet og lite påaktet faktor som leverandøren av prosjektet bør ha vekt på gjennom å gi kunden trygghet i form av god oppfølging, informasjon, aktiv rådgiving m.m. Ikke minst er det her viktig at leverandøren er meget oppmerksom på at kunde/oppdragsgiver gjerne mangler vesentlig kunnskap og erfaring, noe som lett kan innebære at forventninger, spesifikasjoner og bestilling har til dels store mangler. Leverandørens evne til å gjennomføre gode og grundige prosesser med bestiller før planlegging og igangsetting av prosjektet blir her ekstra viktig.

*Utviklingsprosjekter* som begrep er velkjent. Å organisere utviklingsprosesser som metode og arbeidsform, i og mellom virksomheter, blir nå mer og mer vanlig. Eksempler på dette kan være strategiprosesser, endringsprosjekter, organisasjonsutvikling, arbeidsprosesser, kvalitetssystemer, nye produkter og tjenester osv. Det kan også være samarbeidsprosjekter mellom virksomheter og FoU-institusjoner, for å nevne noe. Prosjektene kjennetegnes av at de skal utvikle en løsning, et produkt eller noe annet nytt som er til dels ukjent, uprøvd, og derfor forbundet med stor usikkerhet om hvorvidt det lar seg gjøre og hva det innebærer. Kostnadseksponeringen er derimot ikke en kritisk faktor av stor betydning, da det her gjerne er snakk om en overkommelig ressursinnsats, gjerne knyttet til tidsbruk på ressurspersonene i prosjektet.

Et annet viktig moment i denne typen prosjekter er sikring av at prosjektet forankres på sentralt beslutningsnivå i virksomheten, da altfor mange slike prosjekter settes i gang uten nødvendig avklaring, prioritering og forankring.



*Investeringsprosjekter* blir sett på som de mest krevende, da både usikkerhetsdimensjonen og kostnadseksposeringen er på høyeste nivå. Prosjektet skal som i utviklingsprosjekter gjerne finne en ny og til dels helt eller delvis ukjent løsning. Videre er investering og kostnadseksposeringen – gjerne sett som risikoeksponeringen – svært høy for den som eier prosjektet. Her kan man godt skjele til prosjekter som stadig kommer frem i mediene med store forsinkelser og kostnadsoverskridelser. Mongstad-utbyggingen var et slikt eksempel, Stoltenberg-regjeringens CO<sub>2</sub>-rensingsprosjekt kalt *månelandingen*, utbyggingen av Holmenkollen, som ble hundre ganger dyrere enn antatt, og mange, mange flere. Typisk for disse eksemplene er at man skal utvikle noe helt nytt, samtidig som kostnaden er svært høy og i realiteten umulig å fastslå i forkant.

Det er altså av stor betydning i planleggingens tidlige faser å tydelig avklare hva slags prosjekt dette er, og hvilke utfordringer som ligger i prosjektet, sett både fra virksomhetens og kundens/oppdragsgivers ståsted. Dette gjør at man kan få bedre grep og bilde av det totale planleggingsbildet, og ikke minst av prosjektets ressursbehov samt av hva som er riktig kompetanse til å lede og å jobbe i prosjektet.

### 3.4 Prosjektelementer og prosjektmandat – sentrale begreper

Mye av det som er beskrevet hittil i kapitlet, handler om forutsetninger for og overordnede rammer for prosjektet, et område som i stor grad blir mangelfullt håndtert. Det blir som nevnt gjerne stor vekt på ferdigstillelse, og videre at man lett går i gang med detaljer og omfattende planlegging i et operativt perspektiv – selve prosjektgjennomføringen. Det er viktig å få på plass et godt og vel gjennomarbeidet prosjektmandat som et klart og tydelig rammeverk for prosjektet. Dette gir et godt grunnlag for den videre planlegging og prosesser i utvikling og gjennomføring av et godt prosjekt. Andersen et al. (2011) er opptatt av at et godt prosjektmandat bør inneholde prosjektets navn, prosjekteier, prosjektleder, bakgrunn for prosjektet, prosjektets formål, prosjektets mål, prosjektets avgrensninger og omfang samt rammebetingelser.

*Prosjektets navn* er viktig, da dette synliggjør og kommuniserer mye av det prosjektet skal arbeide med og oppnå. Det bidrar til å sette rammer for kommunikasjonen og er en klargjøring for dem som kommer i befattning med prosjektet, som prosjektets interessenter.

*Prosjekteier* må være tydeliggjort. Hvem eier prosjektet? Hvem tar de overordnede beslutningene? Hvem har myndighet til å tildele ressurser? Hvem rapporterer prosjektleder til? Et prosjekt som ikke har en klar eier og derigjennom mangler beslutningsmessig forankring, vil alltid komme skjevt ut. Mange prosjekter lider under manglende avklaring og forankring på øverste nivå, noe som lett fører til at prosjektets fremdrift hemmes og at viktige beslutninger om rammer og fremdrift ikke blir tatt, gjerne knyttet til endring i planer, tidsrammer, ressursbehov, tildeling av personer og ressurser eller forankring i organisasjonen. Det skjer en god del på prosjektarbeidsfronten omkring denne rollen og med samspillet mellom prosjekteier og prosjektleder. For å bidra til gevinstrealisering og effektmålrealisering må prosjekteier ta en mer aktiv rolle og ha det mange kaller en «hands on»-tilnærming til prosjektet.

*Prosjektleder* handler ikke om hvem som har tid, men om hvem som totalt sett er best egnet til å lede det arbeidet man står foran. Så hvem skal være prosjektleder? Til hvem og hvordan skal prosjektleder rapportere? Hvilke rammer tildeles prosjektlederen? Uklare rammer, ansvars- og myndighetsforhold er et ikke uvanlig problem i mange prosjekter. At dette er grundig gjennomtenkt og innarbeidet i mandatet, sikrer klare rammer som bidrar til beslutning, fremdrift og effektiv ledelse av et prosjekt. I samspill med en mer og mer aktiv prosjekteier blir kanskje prosjektlederrollen mer støttet fremover – se det mer som et tospann.

*Bakgrunnen for prosjektet* må komme tydelig frem, og denne er ikke naturlig gitt som en selvfølgelighet for alle dem som blir direkte og indirekte berørt av prosjektet. Å jobbe med å klarlegge bakgrunnen er også nyttig for de sentrale ressursene gjennom å reise spørsmål som: Hvorfor gjør man dette? Hva er historikken og de bakenforliggende årsaker til at dette skal gjøres?

*Prosjektets formål* er ofte uklart og mangelfullt bearbeidet. Prosjektets formål er knyttet til at basisorganisasjonen skal nyttiggjøre seg de resultatene prosjektet frembringer, slik at virksomheten etter at prosjektets resultater er implementert, eksempelvis skal kunne utføre sine oppgaver på en ny og bedre måte enn tidligere. Tydeliggjøring av prosjektets formål, som jo representerer den grunnleggende årsak til at man setter i gang et prosjekt, er av avgjørende betydning. Det er realiseringen av formålet som er det prosjektet skal levere på.

*Prosjektets mål* er hva prosjektet skal frembringe av resultat, produkt og løsninger som trengs for å kunne oppnå formålet med prosjektet. Formålet kan være å oppnå mer effektiv transport av varer mellom to bygg for å oppnå økt effektivitet i produksjonen. Målet kan da være å konstruere og bygge et transportbånd mellom de to byggene som sikrer enkel, rask og skadefri transport av komponenter mellom bygningene.

*Prosjektets avgrensning og omfang* skaper ofte utfordringer, og prosjekter kan komme ut av kontroll simpelthen fordi man hele tiden oppdager nye muligheter og forhold som bør eller kan trekkes inn i prosjektet. At det i mandatet foretas tydelige avgrensninger som sikrer at ting ikke kommer ut av kontroll, er viktig. Dette gjør at slikt ikke skjer uten at det gjennomføres prosesser mot prosjekteier og styringsgruppe som overordnet beslutningsnivå. Dette for å sikre godkjenning og mulig utvidelse i prosjektmandatet, ressurser eller lignende.

*Prosjektets rammebetingelser* er knyttet til økonomi, ressurser og tid, også omtalt under jerntriangelet over. Viktigheten av at prosjektets mandat blir uttrykt også i konkrete budsjetter og økonomiske rammer, dekning av ressursbehov til prosjektet i samsvar med de tids- og kvalitetsrammer som er besluttet for prosjektet. Et grundig og godt gjennomarbeidet mandat vil normalt sikre at mange fallgruver i et prosjekt unngås. Et prosjektmandat kan som sådan ses på som et kontraktsgrunnlag alene eller som en del eller sentralt vedlegg til en kontrakt på gjennomføring av et angitt prosjekt. I *Lederens verktøykasse* har vi lagt et verktøy for prosjektmandat.

## 4 Planleggingen av prosjektet

Mye av det som allerede er beskrevet, er knyttet til planleggingen av prosjektet, og spesielt gjelder dette den foregående beskrivelsen av prosjektets mandat. Man kan også se på dette som utvikling og klargjøring av de overordnede rammer og basis for iverksettelse og gjennomføring av prosjektet. Dette gjennom at det foregående danner et grundig og gjennomarbeidet grunnlag for god prosjektplanlegging. Det kan i denne sammenheng være greit å ta med seg at prosjekter må ses i sammenheng med virksomhetens strategi, og Söderlund (2005) er inne på at virksomhetens strategi påvirker blant annet prosjektgenereringen. Söderlund (2005) er også inne på at en virksomhet som er prosjektrettet i sine leveranser, klart bør ha prosjektstandarder som viktige elementer i virksomhetens rutiner og organisering. Atkinson, Crawford og Ward (2006) påpeker at ledelse av usikkerhet er en vesentlig del av prosjektledelse. I denne sammenheng trekkes frem usikkerhet om estimater, usikkerhet knyttet til partene i prosjektet og usikkerhet relatert til de ulike faser i prosjektets livssyklus. Det konkluderes blant annet med at kilder til usikkerhet er av stort omfang, og de har fundamental virkning på prosjekter og prosjektledelse. Det påpekes at en prosess som kun fokuserer på å identifisere potensielle hendelser ut fra trusler eller muligheter, ikke er tilstrekkelig. Dette gjør at ledelse av usikkerhet må være en viktig del av prosjektledelse og må stå sentralt allerede i planleggingen av prosjektet.

Söderlund (2005) beskriver planleggingsdimensjonen som et grunnleggende element innenfor optimeringsskolen, hvor planlegging utgjør det sentrale ledelsesinstrument og definerer vellykkede prosjekter som prosjekter som når sine mål. Nøkkelfaktorer innenfor optimeringsskolen er system, logikk, planlegging og kritiske linjer. Jessen (2005) definerer planlegging som problemløsning, men den er også noe mer. I moderne prosjektarbeid kan planlegging best defineres som løpende problemløsning. Jessen (2005) deler, basert på Ackoff et al. (1971), planleggingsprosessen inn i fem faser: (1) bestemme hva man ønsker (målet), (2) finne ut hvordan man skal komme dit (veivalget), (3) bestemme hvilke typer og mengder av ressurser som behøves (ressursallokeringen), (4) vurdere de organisatoriske behov (organiseringen), og (5) bestemme hvordan planen skal gjennomføres og kontrolleres (iverksettelsen).

Andersen (2005) formulerer planlegging av prosjekter på tre nivåer: (1) strategisk planlegging – hvilken strategi som skal benyttes for å løse den utfordringen prosjektet står overfor, (2) taktisk planlegging – hva man skal oppnå, og (3) operasjonell planlegging – hvordan man skal oppnå dette. I denne sammenheng kommer skillet mellom overordnet planlegging og detaljplanlegging inn som et viktig element. Undersøkelsen som det her refereres til, bekrefter at det er klare sammenhenger mellom god prosjektplanlegging og et prosjekts suksess.

Planlegging av prosjekter handler også om å håndtere usikkerhet. Usikkerhet vil alltid være til stede, men god prosjektplanlegging innebærer å identifisere deler av usikkerheten samt å evne å håndtere usikkerhet man har identifisert. Videre må man best mulig kunne håndtere og ta høyde for den usikkerhet man ikke evner å identifi-

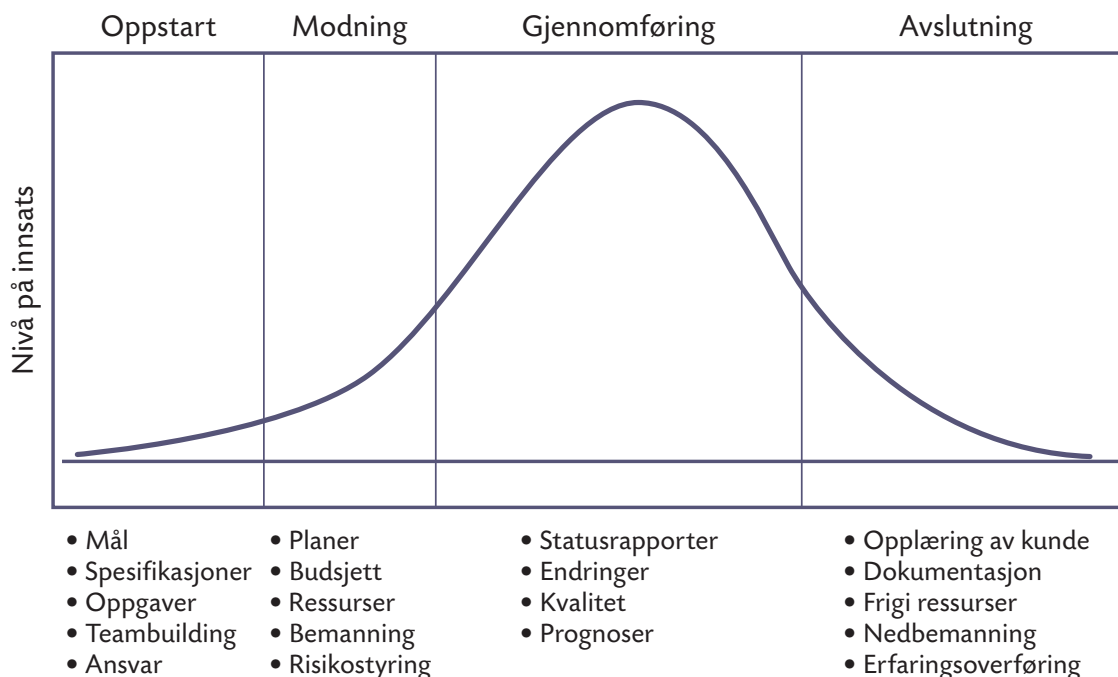
sere. Andersen (2005) oppsummerer seks sentrale fallgruver i planleggingen av prosjekter: (1) planleggingsnivået er unyansert og upraktisk valgt, (2) planleggingshorisonten er upraktisk og psykologisk valgt, (3) planleggingsverktøyet bidrar ikke til kreativ kommunikasjon, bare til kjedelig byråkrati, (4) overoptimistiske tids- og kostnadsestimater, (5) noen faktorer blir lett uteglemt, (6) kjennskap til og forståelse for usikkerhet mangler.

Prosjektplanleggingen slik det fremkommer ut fra dette, utføres da i tre faser: (1) den strategiske fasen – prosjektets fundament uttrykt gjennom dets mandat, (2) den taktiske fasen – hva man skal oppnå, og som dekkes gjennom den overordnede planlegging i form av milepælplanlegging og usikkerhetsanalyse, (3) operasjonell planlegging (hvordan man skal oppnå dette), ofte kalt planlegging på detaljnivå (aktivitetsnivå), som dekkes gjennom aktivitetsplanleggingen og aktivitetsansvarskartet. Det er vesentlig at denne detaljplanleggingen foretas fra den enkelte milepæl frem til neste milepæl, og at den ikke i for stor grad foretas før arbeidet mot neste milepæl skal startes. Maylor (2005) er videre opptatt av den økonomiske siden (kost–nytte) i planleggingen av prosjekter, i form av virksomhetens evne til å kalkulere og budsjettere prosjektet, herigjennom ta høyde for usikkerhet, og da ikke minst igjennom kontraktmessige rammeverk opp mot oppdragsgiver. Jessen (2005) trekker inn forprosjekt (*feasibility study*) som et egnet verktøy til å avklare om et hovedprosjekt skal igangsettes. Vurdering av økonomiske forhold, risiko og risikodekning i hovedprosjektet bør her være noen av elementene. Prosjektplanleggingen må altså bygge på (1) gode analyser av usikkerhet knyttet til prosjektet, (2) sikring av gode problemløsningsprosesser underveis i prosjektet, (3) at god overordnet planlegging (milepælplanlegging) foretas før detaljplanleggingen (aktivitetsplanleggingen), (4) at de økonomiske sidene planlegges grundig, og (5) at forprosjekter benyttes aktivt. I selve prosjektplanleggingen er det to hovedområder man retter oppmerksomheten mot:

- overordnet planlegging – milepæler
- planlegging av aktiviteter – detaljplanleggingen

Det meste av litteraturen på planleggingsområdet er inne på overordnet planlegging, detaljplanlegging og aktivitetsplanlegging som helt grunnleggende faktorer. Her kan man vel si at de fleste fagressurser innen prosjektområdet er relativt enige, og man vil her ha som fundament det Andersen, Grude og Haug (2001) trekker inn i sin planleggingsmodell rundt tematikken.

Engwall (2003) vektlegger betydningen av at et prosjekt har en rekke nøkkelaktiviteter som må håndteres i ulike faser av et prosjekt. Det er vesentlig å ha dette som et av perspektivene når prosjekter skal planlegges, organiseres og gjennomføres. Dette er ikke en fullkommen modell, men gir et enkelt og oversiktlig bilde på at det er sentralt å se på et prosjekt og prosjektplanlegging i ulike faser. Alle faser har sine spesielle utfordringer knyttet til gjennomføring, ressurser og aktiviteter som må vurderes og ivaretas for at prosjektet skal lykkes.



**Figur 8** Prosjektets livssyklus (Engwall 2003)

Vi har i det foregående gått gjennom viktigheten av og hva/hvordan man bør arbeide med rammene for prosjektet og prosjektets fundament. Selvsagt er dette en svært sentral og viktig del av en planleggingsprosess. Dog kan man se det hele som en totalplanlegging i to hovedfaser:

- Rammer for og prosjektets fundament m.m.
- Operativ planlegging av gjennomføringen av prosjektet på basis av prosjektets rammer, fundament m.m.

Modellen som her er beskrevet (Engwall 2003), gir et godt og oversiktlig rammeverk for den operative planleggingen av prosjektet. Denne har fire hovedfaser:

- oppstart av prosjektet
- modning av prosjektet
- gjennomføring av prosjektet
- avslutning

Modellen viser en typisk kurve for ressursinnsatsen i et prosjekt. I praksis er det ikke uvanlig at man i en prosjektplanlegging og prosjektgjennomføring konsentrerer seg om den eller de fasene hvor ressursinnsatsen er størst, nemlig selve gjennomføringsfasen. Som berørt i flere sammenhenger tidligere i dette kapitlet, er betydningen av solid og grundig planlegging av avgjørende betydning for at prosjekter skal lykkes. En grundig og god jobb med planlegging og utvikling av rammene for prosjektet gjennom oppstartsfasen og modningsfasen vil normalt gi til dels store gevinster i ressursbruk og effektivitet i gjennomføringen. Videre blir eventuelle endringer i gjennomføringen underveis gjerne enklere å foreta når det ligger en god og helhetlig planlegging til grunn.

Det er også vesentlig å ta med seg at det resultat som prosjektet skal frembringe, tross alt skal anvendes av noen i etterkant. Planlegging av avslutning, implementering og overføring av prosjektresultatet bør derfor være i fokus allerede i de tidlige fasene og selvsagt underveis i prosjektgjennomføringen. Å gjennomføre et byggeprosjekt hvor kunden er en entreprenør/byggherre er én ting, men hva med dem som kjøper sin bolig av byggherren, og som skal leve med resultatet? Har man underveis i prosjektet tatt hensyn til disse på en tilfredsstillende måte, slik at sannsynligheten for feilleveranser og reklamasjoner er eliminert før overtakelse? Oppretting i forbindelse med avslutning/implementering er både svært negativt og ikke minst kostbart, og det skal lite til før brukbare marginer forsvinner gjennom manglende vekt på de forhold som kan slå inn i avslutningsfasen.

#### 4.1 Overordnet planlegging – milepæler

Det er en vanlig felle å gå i at man i en altfor tidlig fase begynner med detaljplanlegging av et prosjekt, dette definert som aktivitetsplanlegging (Andersen, Grude og Haug 2011). Hvordan kan man i et prosjekt som skal gå over et helt år, kunne fastslå på dags- eller ukebasis at den bestemte aktiviteten vil kunne gjennomføres akkurat da? I en dynamisk verden med muligheter for at det oppstår ting underveis, vil dette i praksis være umulig. Man må kunne foreta en planlegging innenfor oversiktlige og realistiske rammer, som også gir muligheter til å kunne foreta løpende korrigeringer i gjennomføringen på et tidligst mulig tidspunkt i prosjektet. Man må ha en planlegging som gjør det effektivt å følge opp, kommunisere og korrigere prosjektets fremdrift både oppover og nedover i systemet som prosjektet er en del av. Den best egnede metoden for dette er å bruke *milepæler*, og som sagt er dette en metode som man har en gjennomgående enighet og felles forståelse rundt innenfor prosjektfaget.

En milepælplan er en overordnet plan som bygger på den underliggende strategien for prosjektet. Den kan godt beskrives som en løsningsstrategi for prosjektet. Det essensielle er å bryte opp prosjektet i hoveddeler i en logisk rekkefølge og med sammenhenger fra start til mål. Videre må milepælplanen representere en stabil plan gjennom prosjektet.

Enkelt beskrevet handler prosessen om: (1) Å bryte opp prosjektet i milepæler som viser de sentrale mål og beslutningspunkter for hele prosjektførløpet. (2) Å definere og beskrive de enkelte milepæler slik at de vil fungere som sentrale beslutningspunkter. (3) Å anvende de enkelte milepæler som sentrale planleggingspunkter i detalj- og aktivitetsplanleggingen av prosjektet. Man foretar her løpende detalj- og aktivitetsplanlegging fra milepæl til milepæl, og ikke for hele prosjektet fra oppstart og frem til avslutning. Sentrale kriterier for definering av en milepæl er at milepælene skal være resultatorienterte, tilstandsbeskrivende og løsningsnøytrale. Med andre ord skal de være kontrollerbare kontrollpunkter. For eksempel er «utarbeidelse av en markedsundersøkelse» ikke tilfredsstillende for en milepæl, da denne blant annet er aktivitetsbeskrivende, mens derimot «utkast til markedsundersøkelse fremlagt» beskriver en tilstand, er løsningsnøytral, resultatorientert og kontrollerbar.

Antallet milepæler bør heller ikke være for stort, men dette avhenger selvsagt mye av hvor stort og langvarig prosjektet er. Det bør være en viss minstetid mellom milepælene, kanskje fire til åtte uker. Det er også viktig at man kan få inn milepælene med plass til rapportering innenfor én A4-side, slik at det blir oversiktlig og lett kommuniserbart. Milepælene må være jevnt fordelt i prosjektet – én milepæl i hver naturlige oppfølgingsperiode er perfekt. Antallet er uavhengig av størrelse i prosjektet, og ofte kan 10–15 milepæler uansett være fornuftig, som beskrevet av Andersen, Grude og Haug (2011).

Et eksempel på en *milepælplan* hvor prosjektet er gjennomføring av en flytteprosess til nye lokaler, kan være:

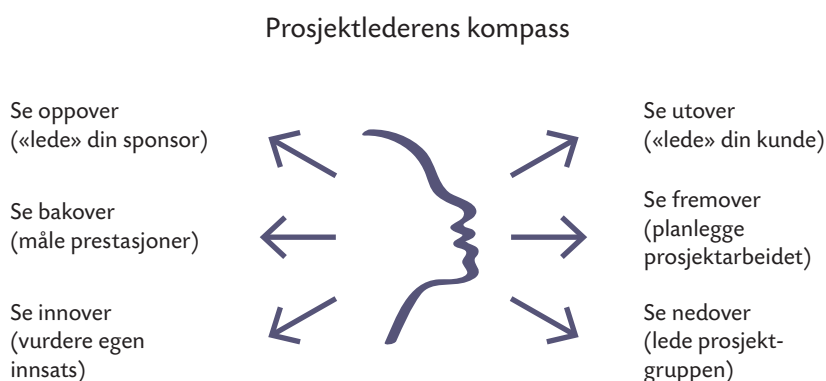
- Milepæl 1 Valg av nye lokaler er besluttet eller vedtatt, eller nye lokaler er valgt.
- Milepæl 2 Areal og plan er besluttet.
- Milepæl 3 Investeringsbehov for utstyr og innredning er besluttet.
- Milepæl 4 Nytt utstyr er på plass i henhold til sjekklister.
- Milepæl 5 Flytteprosessen er avsluttet og godkjent.

Som det fremgår av eksemplet, vil det ut fra milepælene ligge til rette for en serie av beslutninger basert på en konkret leveranse, og det vil være behov for å planlegge en serie av aktiviteter ved starten av hvert enkelt milepælløp som sikrer oppfyllelse av den enkelte milepæls krav til leveranse. Det neste steget etter at ledelsen, prosjekteiere eller styringsgruppen har besluttet milepælplanen, er at prosjektleder sammen med sine prosjektmedarbeidere eller prosjektressurser foretar den konkrete og detaljerte aktivitetsplanleggingen frem til den neste milepælen i prosjektet. I *Lederens verktøykasse* har vi lagt ved et verktøy for milepælplan og et verktøy for aktivitetsplan med ansvarsfordeling.

## 5. Ledelse av prosjekter – prosjektlederen

Briner, Geddes og Hastings (2006) mener at det å lede et prosjekt i mange sammenhenger er som å lede en liten bedrift i en begrenset periode. Hele denne boken handler om ledelse, så det materiale som presenteres i de øvrige av bokens kapitler, bør ha høy relevans også for ledelse av prosjekter sett ut fra ledelsesdimensjonen. I et orga-

nisasjonsperspektiv skriver Andersen (2005) at «det finnes en beste måte å angripe alle prosjekter på, uansett situasjon». Andersen (2005) hevder at den generelle organisasjonsteorien peker i retning av at angrepsmåten relatert til prosjekter bør være situasjonsbetinget. Dette er basert på at det ikke finnes én universell beste måte å organisere på, men at det til enhver tid må avgjøres ut fra situasjon, forholdene i organisasjonen, omgivelser, konkurransesituasjon, kundetyper, myndigheters agerende, m.m. Dette innebærer at prosjekter i prinsippet må gjennomføres på ulike måter. En analyse av situasjon og rammer for prosjektet blir ut fra dette i enhver sammenheng viktig for organisasjonen. Denne vurderingsprosessen bør danne grunnlag for hvordan det enkelte prosjekt både må organiseres, bemannes, planlegges og gjennomføres. Dette synliggjør en kompleksitet som forsterker betydningen av god prosjektledelse i dagens og morgendagens prosjekter. Slik sett er det riktig å spesifikt trekke frem verdien av å reflektere over hvem som skal være prosjektleder. Briner, Geddes og Hastings' (2006) modell *Prosjektlederens kompass* er egnet til å beskrive dette.



**Figur 9** Prosjektlederens kompass (Briner, Geddes og Hastings 2006)

Briner, Geddes og Hastings (2006) ser her på seks sentrale funksjoner:

1. Å *lede din sponsor* gjennom å sørge for god kontakt og dialog med prosjekteier, styringsgruppe og kunde. At prosjektleder sikrer god informasjonsflyt og gode prosesser på overordnet nivå. *Sponsor* er her mye det samme som i annen litteratur kalles *prosjekteier* eller *oppdragsgiver*.
2. Å *se utover* gjennom å sørge for god ledelse av kunden (intern og eksternt), slik at informasjon og kundens leveranse i prosjektet gjennom oppgaver, personell og ressurser stilles til rådighet som forutsatt. Det er viktig å forsikre seg om at kunden forstår sin rolle i prosjektet. Det er dessverre ganske vanlig at dette ikke er tilfelle. Dette skaper ofte krevende utfordringer og problemer underveis i prosjektet.
3. Å *se bakover* gjennom å sørge for at prosjektet til enhver tid måler og dokumenterer fremdrift og leveranser i henhold til plan, slik at prosjektets status er kjent og forstått.
4. Å *se fremover* gjennom å sørge for at den løpende planleggingen blir ivaretatt (her forstått som milepæler og ikke minst aktiviteter), og at nødvendige korrigeringer underveis fanges opp og justeres inn i planene.
5. Å *se innover* gjennom løpende å reflektere over egen innsats og om nødvendig iverksette forbedringstiltak i ledelsen av prosjektet knyttet til din egen prestasjon som leder. Dette er en krevende og viktig oppgave.
6. Å til slutt *se nedover* gjennom å sørge for at det utøves god ledelse av den gruppen og de medarbeiderne prosjektlederen har til rådighet, slik at man gjennom god ledelse oppnår å nå de forventede resultater som er gitt i rammene for prosjektet.

I *Lederens verktøykasse* har vi lagt ved et verktøy for analyse av interessenter ved prosjekt.

## 6. Oppfølging og implementering

Oppfølging, evaluering og implementering er igjen noe som de fleste innenfor fagområdet er rimelig samstemte på betydningen av i et prosjekt. Andersen, Grude og Haug (2011) er opptatt av forholdet mellom oppfølging og rapportering, og av at oppfølging ikke er synonymt med forfølgelse. Det er grunn til å anta at mange prosjekter

lider under overdreven kontroll og rapportering fremfor god og helhetlig oppfølging som har til hensikt å sikre at helhetsperspektivet står i sentrum, å sikre kontinuerlig optimal fremdrift og å sikre deltakernes motivasjon, for å nevne noe.

I en svært relevant artikkel publisert som gjestekommentar i BI Business Review (2012), med vignetten «Jobbfokus», skriver professor Linda Lai om måling og kontroll (Lai 2012, 2):

Målinger skaper en illusjon av oversikt og kontroll. Man finner tall som sier noe om produktivitet, effektivitet, tidsbruk, kostnader, kvalifikasjoner, måloppnåelse og gap. Da vet man tilsynelatende hva som kan bli bedre og hvordan.

I denne sammenheng beskriver Lai fire ulike symptomer, hvor *symptom 1 er etablering av et minusfokus fremfor plussfokus*. Hvor mange prosjekter drives ikke i dag av denne formen for avviksrapportering, hvor det kun fokuseres på noen, gjerne få, negative avvik (som kanskje ikke engang er viktige i totalbildet). Her mister man lett oversikten og ikke minst motivasjonen hos de som er med. Dette henger sammen med *symptom 2, hvor vi måler over en lav sko*. Det stilles ikke kritiske spørsmål om målingene, og målingene minner i større grad om overvåking enn fornuftige virkemidler for utvikling. I et samfunn med stadig økende og dominerende grad av kunnskapsmedarbeidere som vår ressurs, blir dette som å gå tilbake til *scientific management* med mennesker som maskiner og ikke ressurser. I *symptom 3 henfaller vi gjerne til å måle det som er lett å måle, ikke det som er viktig*. Måler vi det som er lett å måle, eller det som er viktig å måle? Andersen (2011) er opptatt av at målekriteriene bør defineres på forhånd. Det holder ikke å måle bare det som er lett å telle og som ligger oppe i dagen. Vi må finne de viktige og kritiske faktorene som betyr noe for kvaliteten i leveransen, risiko, fremdrift, økonomiske rammer, hvilke faktorer det er som skaper verdier, osv. *Symptom 4 er at vi ikke tar måling på alvor*, og overlater målinger til hvem som helst. Måling blir sett på som noe alle kan, og ikke som et fag det tar tid å bli god i. Målinger kan gjennom dette lett bli tilfeldige, unøyaktige og subjektive fremfor objektive – som man roper i skogen, får man svar. Feil fokus og lettvinthet i dette tjener neppe til annet enn falsk trygghet, hvor man undergraver det som faktisk gir resultater. Som Lai (2012) skriver i sin artikkel, handler det for det første om å kutte ut alle målinger som ikke handler om faktorer man med sikkerhet vet er viktige for å skape resultater og bli bedre, basert på pålitelige undersøkelser fra mange bedrifter. Samtidig må man kutte ut alle målinger som ikke bygger på kvalitetssikrede måleinstrumenter fra folk som ser på målinger som fag. Videre må man erstatte målinger med god ledelse, basert på det vi vet fungerer. Ut fra dette kan måling, kontroll, rapportering og oppfølging kanskje rette søkelyset i prosjekter på begrepet *oppfølging*. Oppfølging er altså ikke det samme som rapportering. Rapportering er å beskrive det som har skjedd, mens oppfølging er å gjøre noe med det som rapportene viser. Oppfølging er ledelse og ikke ørkesløst papirarbeid. Det handler om prosjektleders evne til sammen med sine medarbeidere å analysere situasjonen fortløpende og på basis av dette kunne velge tiltak og ikke minst gjennomføre de riktige tiltakene. Med andre ord er oppfølging selve kjernen i prosjektstyringen.

At prosjektleder overfor både sine overordnede og sine medarbeidere bruker tid på å legge opp til gode og effektive oppfølgingssystemer tilpasset det enkelt prosjekt, er viktig. Videre er det viktig at man fokuserer på motiverende og utviklende prosesser fremfor på rapportering og avvikskontroll, hvor det gjerne legges ensidig vekt på de negative avvikene fremfor helheten i gjennomføringen.

## 7. Prosjektevaluering

Jessen (2005) trekker frem de to viktige spørsmålene om hvorvidt prosjektets mål ble nådd, og hvordan målet ble nådd, som det sentrale knyttet til avslutningen av et prosjekt. Videre belyser Jessen de ulike forhold som kan være knyttet til en midlertidig eller annen form for uforutsett og ikke ønsket avslutning av et prosjekt. Jessen fremhever også at det er viktig å utforme en avslutningsrapport for prosjekter, ikke minst for å bidra til læring og forbedringer i senere prosjekter. Ut fra den tidligere beskrevne modellen for prosjektets livssyklus står følgende hovedpunkter sentralt i forbindelse med prosjektavslutningen: (1) opplæring av kunde, (2) dokumentasjon, (3) frigi ressurser, (4) nedbemanning, (5) erfaringsoverføring.

Altfor få prosjekter blir gjenstand for evaluering, både internt og overfor oppdragsgiver. Et viktig forhold blir da at man taper viktig generering av ny kunnskap. I *Lederens verktøykasse* har vi lagt ved et prosjektevaluerings-skjema. Gjennom evaluering sikres også god læring og utvikling. Videre gjør man lett de samme små, og kanskje store, feilene om og om igjen.

## 8. Avsluttende kommentarer

Prosjektledelse får en stadig større utbredelse og et langt bredere omfang enn bare isolert til gjennomføring av spesifikke, teknisk orienterte prosjekter. Prosjektledelse benyttes nå mer eller mindre i alle typer utviklingsarbeid, organisasjonsutvikling, strategiske prosesser, samarbeids- og nettverksprosesser, for å nevne noe. Prosjektledelse handler like mye om en metodikk for gjennomføring av komplekse og krevende prosesser internt i virksomheten og i virksomhetens leveranseprosesser mot kunder og marked.

Å tilegne seg grunnleggende kunnskap om metoder rundt temaet er ikke veldig krevende, og dette kapitlet har lagt vekt på å tilføre nettopp dette. Prosjektledelse er, som vi har vært inne på, lønnsomt. God prosjektledelse og prosjektforståelse i mindre og mellomstore virksomheter kan gis store besparelser og andre gevinster. Prosjektledelse kan bidra til å skape konkurransefortrinn i seg selv, og prosjektledelse kan bidra til god og effektiv organisering av virksomheten.

### Vil du lese og lære mer om prosjektledelse, kan vi anbefale følgende bøker:

- Andersen, E.S., Grude, K. og T. Haug. 2011. *Mållrettet prosjektstyring*. 6. utg. Bekkestua: NKI Forlaget.
- Berg, T. og T. Vikene. 2017. *Økonomistyring for prosjektledere*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.



# Verktøy

I tilknytning til dette kapitlet presenterer vi 5 viktige og praktiske verktøy. Tematikken og forståelsen for anvendelse av verktøyet er gitt i selve kapitlet.

Verktøyene er:

1. Eksempel på prosjektmandat
2. Skjema for milepælplanlegging
3. Skjema for utarbeidelse av aktivtetsansvarskart mellom milepælene
4. Eksempel på og skjema for interessentanalyse
5. Prosjektvalueringskjema (sjekklister og evaluering)

# Prosjektmandat

## Om prosjektmandatet

Dette kan tjene som et selvstendig grunnlag for avtale om gjennomføring av prosjekter, spesielt ved interne prosjekter. Videre som et sentralt element i kontrakten med oppdragsgiver på eksterne prosjekter – leveranseprosjekter.

## Prosjektmandat

Utarbeidet av - Prosjektleder Ole Olsen

Godkjent av - Styret i bedriften.

Prosjektets navn er - Nye muligheter i nye lokaler.

Prosjekteier er - Daglig leder

Bakgrunnen for prosjektet er - Problem med lokalisering på flere steder. Samlokalisering er ønskelig for å skape større driftsmessig effektivitet. Videre bli mer kvalitetsbevisste, og bruke flytting til å forbedre rutiner og kvalitet. Gjennom dette bli mer synlige i markedet, også gjennom å etablere et «servicehus» som blir lagt merke til.

Prosjektets formål er - Et servicehus for virksomheten som gir driftseffektivitet og kvalitet på alle nivåer.

## Prosjektets mål er at

1. Virksomheten skal inn i nye lokaler som oppfyller de spesifiserte krav til romløsninger og funksjonalitet.
2. Effektive rutiner med IT – løsninger er i drift og fungerer som forutsatt.
3. Økonomiske og juridiske avtaler er inngått.

## Prosjektets avgrensning og omfang:

- Økonomiske og juridiske forhold skal være i perfekt orden innenfor de gitte rammer.
- Lokaler skal ha alle spesifiserte og nødvendige fasiliteter.
- Sikre kvalitet i leveranser, teknisk, service og opplæring.
- Utvikle og gjennomføre en hensiktsmessig organisering.
- Utvikle og innføre gode og effektive rutiner samt felleløsninger.

## Rammebetingelser:

Må være inne i nye lokaler innen 14 måneder fra avtalt prosjektstart som er 01.08.2015.

## Økonomi

Det skal fremlegges beregninger som viser god lønnsomhet ved flytting og gjennomføring av prosjektet.

# Milepælplanlegging

## Om skjema for milepælplanlegging – Overordnet planlegging

Milepælplanens funksjon er å få den overordnede planleggingen definert og brutt ned til en overordnet fremdriftsplan. Videre at denne danner grunnlag for enkel og effektiv rapportering med tanke på status og fremdrift. Dette kan igjen danne et oversiktlig grunnlag for eksempelvis styringsgruppen ved beslutning om endringer underveis i prosjektet.

Milepælplan for prosjekt.....

A = Beskrivelse løp 1 B = Beskrivelse løp 2		Prosjekt: Oppgavebeskrivelse: Prosjektleder: FS Ansvarlig: Godkjent av:			
Planlagt dato	Revidert	Milepæforløp	Milepælbeskrivelse	Rapp. Dato	Rapport
		A1			
		A2			
		A3			
		A4			
		A5			
		A6			
		A7			
		A8			

# Aktivitetsplan med ansvarfordeling

## Om skjema for utarbeidelse av aktivitetsplan med ansvarfordeling mellom milepælene

### – Detaljplanlegging

En aktivitetsplan med ansvarsfordeling gir et vesentlig bedre helhetsbilde og kvalitet i aktivitetsarbeidet enn hva «tradisjonelle» aktivitetsplaner normalt gjør.

Aktivitetsplanenes funksjon er å bryte opp det som må utføres av oppgaver for å komme fra en milepæl til den neste – definert som aktiviteter. Likeledes effektivt å fordele roller og oppgaver som den enkelte har i denne delen av prosjektet, samt tid for gjennomføring og tidsramme for utførelse / ressursbruk.

Som en viktig forutsetning må definering av personer og instanser som spille en rolle / har oppgaver defineres, og hvilken type rolle man ha.



# Interessentanalyse

## Om skjema og eksempel på en interessentanalyse

Verktøyet fokuserer på å identifisere hvilke interessenter vi har i prosjektet, hvilken rolle de spiller, hvilket bidrag de kan gi (både positivt og negativt), hvilken makt / innflytelse de har, hvilken strategi de må møtes med underveis og hvem som har ansvaret for å håndtere den enkelte interessent.

Det vil også kunne være hensiktsmessig å prioritere interessentene etter viktighet slik at interessenter som reelt sett ikke har noen betydning heller ikke vies mer oppmerksomhet enn nødvendig. Det som er viktig er å bruke tid og ressurser på de interessentene som kan spille en viktig rolle positivt / negativt i prosjektet.

<b>Prosjektets navn:</b> Nye muligheter i nye lokaler		<b>Ansvarlig:</b> Prosjektleder Heidi Hansen			<b>Utarbeidet dato:</b>  <b>Revidert Dato:</b>	
Interessent	Interesseområde	Bidrag	Forventning	Makt	Strategi	Ansvar
Adm. dir.	Økonomi	Beslutninger om nye lokaler	Økt salg og bedre markedsposisjon	Kan stoppe prosjektet	Må involveres	Prosjektleder
Salgsstaben	Lokalisering og organisering av arbeidet	Økt motivasjon og innsats	Bedre arbeidsplass	Kan motarbeide prosjektet	Må involveres	Prosjektleder
Kunder	Kvalitet og tilgjengelighet	Innmelding av ønsker og behov	Bedre tilbud	Kan velge andre leverandører	Innhente synspunkter samt informasjon	Referansegruppe i prosjektet
Leverandører	Konsekvens i forhold til leveransevolum	Leveranse kvalitet	Økte leveranser	Omtale	Synliggjøre muligheter og involvering	Ressursgruppe

# Prosjektevaluering

## Prosjektevalueringsskjema (sjekkliste og evaluering)

Prosjektevalueringsskjema etter Andersen & Jessen (2000)

Anvendes både som sjekkliste ved oppstart / planlegging og som evalueringsgrunnlag ved avslutning. Skjemaet kan utvikles med avkryssing for eksempelvis Ja / ok – Nei – Ikke relevant – Viktighet (eks. fra 1- 5).

### A. Prosjektets mål

#### 1. Prosjektets formål og mål

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Prosjektet har klare og presise mål			
Prosjektets formål er klart beskrevet			
Mål og formål er akseptert av alle involverte parter			
Hvis prosjektet når sine mål, vil resultatet bli av stor verdi for sluttbrukerne			
Prosjektets sluttdato er klart definert			
Prosjektets deltakere har fått mulighet til å komme med sine innspill og synspunkter på prosjektets mål og formål			

#### 2. Kompetanseområde

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
De økonomiske og tidsmessige rammene for prosjektet er klart beskrevet			
Kvalitetsparameterne for prosjektet er klart fastlagt			
Alt nøkkelpersonell i prosjektet vet hvem som har definert kompetansen i prosjektet			
Alle ønsker og behov hos sluttbrukerne er diskutert og akseptert av prosjektets nøkkelpersonell			
Prosjektet er en del av en vel dokumentert og forstått strategi for virksomheten			
Prosjektets mål og gjennomføringsperiode kan endres hvis forholdene gjør det nødvendig			

## B. Prosjektplanleggingen

### 1. Overordnet planlegging

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Dette prosjektet har en enkel og lett forståelig overordnet plan med godt fastlagte milepæler			
Den overordnede planen er basert på en strategi valgt ut fra gjenomgatte og diskuterte alternativer			
Den overordnede planen er å oppfatte som et klart mandat for alle prosjektdeltakerne			
Denne planen indikerer klart hvem som er ansvarlig for å utarbeide de nødvendige detaljplanene i prosjektet			
Alle nøkkelpersoner har blitt involvert i eller har hatt mulighet til å influere på utarbeidingen av den overordnede planen for prosjektet			
Det er god balanse mellom tilgjengelige ressurser og ressurser planlagt på overordnet nivå			

### 2. Detaljplanlegging

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Detaljplanene definerer klart ansvaret til den enkelte prosjektdeltaker			
Detaljplanene er gjennomgått av andre enn de som har laget dem			
Detaljplanene er forstått og akseptert av alle teammedlemmene			
Alle involverte organisasjoner har akseptert å tilføre prosjektet de nødvendige ressursene			
Allt nøkkelpersonell har deltatt i detaljplanleggingen av prosjektet innenfor sitt erfarings- og kompetanseområde			
Hensiktsmessige IT-verktøy / verktøy for planlegging osv. er benyttet på en hensiktsmessig måte i planleggingsprosessen for prosjektet			

## C. Prosjektorganiseringen

### 1. Formell organisering

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Et formelt organisasjonskart dekker hele prosjektet			
Prosjektet har et klart ansvarskart som viser myndighet og ansvar for alle som er involvert i prosjektarbeidet			
Allt prosjektpersonell er motivert til å delta i det beskrevne oppsettet og organiseringen av prosjektet			
Prosjektet er godt beskrevet og koordinert med andre prosjekter og aktiviteter			
Prosjektorganisasjonen har ingen hull eller «dobbeltfunksjoner» i forhold til ansvar og myndighet			
Det er god balanse mellom prosjektplanen og prosjektorganisasjonen			



## 2. Den uformelle organisasjonen

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Prosjektgjennomføringen tilpasser seg vedtatte planer			
Alle kan, hvis ønskelig, ta uformell kontakt på tvers av det formelle organisasjonsoppsettet			
Lederen kjenner nøkkelpersonellet godt			
De overordnede (toppledelsen, styringsgruppen osv.) er tilgjengelige for nøkkelpersonellet hvis ønskelig			
Prosjektet har etablert sin arbeidsmetode gjennom et godt planlagt kick-off-møte eller lignende tiltak			
Alle deltakerne kan influere på både beslutninger og ansvar i prosjektet			

## D. Prosjektgjennomføringen

### 1. Aktiviteter

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Prosjektaktivitetene er gjennomført eksakt som planlagt			
Prosjektaktivitetene er utført eksakt i henhold til det fastsatte tidsskjemaet			
Prosjektets personell retter seg etter planlagte kostnader og ressursbruk innenfor alle aktiviteter			
All utførende ekspertise er tilgjengelig som planlagt			
Det er god balanse mellom den enkelte utøvers kompetanse og prosjektets krav			
Prosjektets personell holder seg innenfor kvalitetskravene for alle aktiviteter			

### 2. Beslutninger

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Alle prosjektets overordnede har en aktiv og støttende atferd gjennom hele prosjektet Alt nøkkelpersonell i prosjektet kan, hvis de ønsker det, delta i og influere på viktige beslutninger			
Prosjektlederen er en effektiv og kompetent beslutningstaker			
Alle nødvendige beslutninger for effektiv prosjektgjennomføring tas fortløpende etter hvert som prosjektet skrider frem			
Prosjektlederen viser høy grad av uavhengighet i sitt daglige arbeid			
Prosjektet har en klar og vel planlagt agenda for møter og deltakelse			

## E. Prosjektkontroll

### 1. Økonomisk og teknisk kontroll

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Prosjektkontroll utføres ved hjelp av egnede ledelsesmessige og tekniske metoder/verktøy			
Prosjektet har sin egen håndbok eller manual for kontroll, og blir benyttet på en fornuftig og hensiktsmessig måte			
Utførelsen av prosjektet viser at kvaliteten er vel gjennomtenkt			
Avvik fra planer blir forløpende og rutinemessig håndtert			
Prosjektet gjennomfører spesielle konsekvensanalyser når større avvik fra planer oppstår eller er forventet			
Det finnes gode rutiner for å involvere prosjektets overordnede i kontrollen av prosjektet			

### 2. Intern og ekstern kommunikasjon

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Prosjektet har godt etablerte informasjons- og kommunikasjonsrutiner			
Prosjektets interessenter er godt informert om prosjektets fremdrift			
Den uformelle kommunikasjonen i prosjektet er god			
Prosjektets møter sikrer god og effektiv informasjonsflyt			
All nøkkelinformasjon i prosjektet er tilgjengelig og distribueres på en effektiv og hensiktsmessig måte			
Prosjektdeltakerne har en åpen og hensiktsmessig måte å informere hverandre på			

## Prosjektresultatene

### Resultatelementene

Spørsmål	Status 1–5	Merknad	Tiltak
Prosjektet ble gjennomført innenfor tiden			
Prosjektet ble gjennomført innenfor budsjettet			
Prosjektet har oppnådd sin planlagte kvalitetsstandard			
Prosjektets sluttprodukt er implementert og iverksatt som forutsatt			
Alle prosjektdeltakerne betrakter prosjektet som vellykket			
Prosjektdeltakerne har hatt konkret læringsutbytte av prosjektet			
Prosjektdeltakerne er motiverte for fremtidige prosjekt etter dette			
Erfaringene fra dette prosjektet ble diskutert i et spesielt møte og/eller gjennom en avsluttende evalueringsrapport			
Alle relevante dokumenter fra dette prosjektet er samlet i en egen rapport eller lagret i en hensiktsmessig fil			
Prosjektorganisasjonen ble profesjonelt oppløst ved prosjektets avslutning			