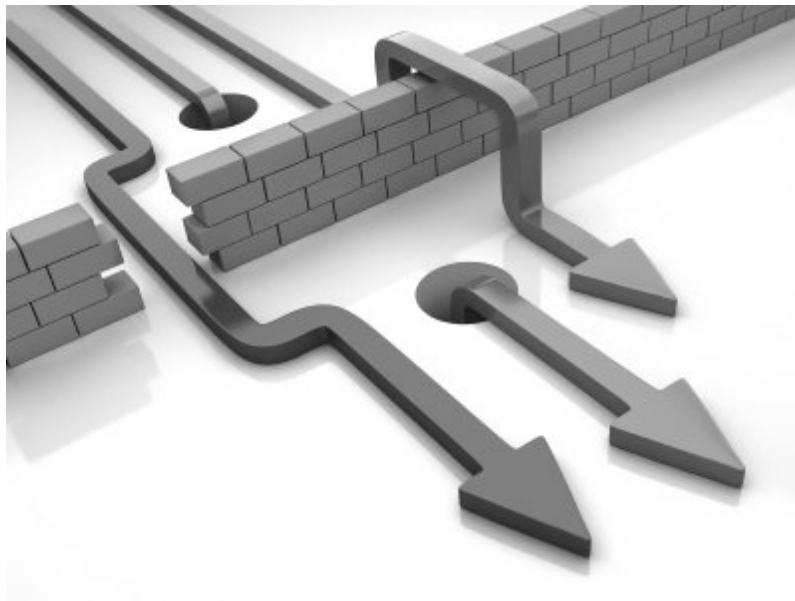


# Prosjekteierstyring

## Meningskaping i kompleksitet

-

Case study av  
Forsvarets Investeringsvirksomhet



Avsluttende masteroppgave  
MAN24361 Prosjektledelse

Skrevet av:

Magne Kristoffer Svenning

Ut – og innleveringsdato:

5. september 2011 - 15. mai 2012

Handelshøyskolen BI

Nydalen, Oslo

## Forord

Da var det over, siste ord er skrevet, og masteroppgaven er i boks! Det har vært en lærerik prosess, og erkjennelsen av at forskningsblikket ikke var så velutviklet kom ved juletider, etter utallige forsøk på å komme frem til en fornuftig problemstilling. Jeg håper og tror at jeg knakk noen koder underveis, og at det arbeidet som er gjort i denne studien, kan belyse et tema som jeg tror det vil bli sterkere fokus på i tiden fremover.

Gode hjelpere er bra å ha, og jeg retter en takk til de som har brukt av sin tid på å bidra til denne studien, enten som informant, korrekturleser eller diskusjonspartner. En takk går også til en tålmodig kone og barn, som ser frem til at de får pappa tilbake, både fysisk og mentalt. Det har vært et tidvis oppslukende arbeid, tidkrevende og som en "god" student er tiden frem mot innlevering utnyttet til det fulle, det ble sent i dag også...

God lesing!

Kolsås, 15. mai 2012

## Sammendrag

Prosjekteierstyring er et virkemiddel for meningssskaping og kontroll i komplekse organisasjoner, og kan defineres i form av *policy, prosesser, roller og ansvar* (Müller 2009, 2). Fenomenet knytter det temporære prosjektarbeidet tettere sammen med virksomhetens normale operasjoner ved å flytte fokuset fra produktgenerering til verdiskaping. En prosjektvirksomhet må i et slikt perspektiv være et verktøy som kan styres og har evne til å levere det grunnlaget for endring som mottakende organisasjon trenger for å realisere sin strategi.

Gjennom denne case study er funnet støtte for hypotesen Renz fremsatte om et styringsgap mellom strategisk nivå og prosjektnivået (Renz 2007, 2). Videre betviles hypotesen om at portefølje er det høyeste nivået av prosjektmodenhet (Andersen og Jessen 2003, 459), da funn i denne case study indikerer at det er programnivået som tar lengst tid for en virksomhet å beherske. På bakgrunn av funn i denne studien, fremsettes det fire hypoteser:

**Hypotese 1:** Det er programledelse, ikke porteføljeledelse som er det øverste trinnet dersom man ser prosjektmodenhet som en stige. Arbeidet med å realisere effektmålene er det som det tar lengst tid å beherske for en virksomhet.

**Hypotese 2:** Virksomhetens øvrige styringsstruktur er ikke forpliktet i tilstrekkelig grad i forhold til mottak av leveranser fra prosjekter. Et uklart ansvar gjør at implementering får for lav prioritet, og effekter blir da ikke realisert.

**Hypotese 3:** Programledelse er en mer presis beskrivelse på den jobben som utføres av en prosjektkoordinator enn det prosjektledelse er, og flere av prosjektene i virksomheten burde vært organisert som programmer.

**Hypotese 4:** Et særegent og virksomhetsspesifikt begrepsapparat kan være et hinder for kommunikasjon omkring kompleksitet og gjensidig avhengigheter mellom prosjekter, og kan derved øke transaksjonskostnadene.

# Innhold

---

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1	<i>Styringsgap .....</i>	8
1.2	<i>Problemstilling .....</i>	9
1.3	<i>Avgrensning av oppgaven.....</i>	9
<b>2</b>	<b>Teori.....</b>	<b>10</b>
2.1	<i>Perspektiver på prosjektledelse .....</i>	10
2.2	<i>Utviklingstrender .....</i>	11
2.2.1	Fem retninger for prosjektledelse.....	11
2.2.2	Programifisering.....	13
2.3	<i>Ansvar, roller og relasjoner.....</i>	15
2.4	<i>Prosjekteierstyring .....</i>	16
2.4.1	Fire prinsipper for effektiv prosjekteierstyring .....	17
2.4.2	Modell for prosjekteierstyring .....	18
2.4.2.1	Prinsipal-agent perspektivet .....	19
2.4.2.2	Transaksjonskostnad perspektivet.....	21
2.4.2.3	Legitimitet perspektivet .....	21
2.4.2.4	Prosjektstyringshierarkiet .....	22
2.5	<i>Programledelse.....</i>	23
2.6	<i>Prosjektmodenhet.....</i>	25
2.7	<i>Formålsrealisering .....</i>	26
2.7.1	Prosjektsuksess .....	26
2.7.2	Planlegging og overoptimisme .....	27
<b>3</b>	<b>Forskningsdesign og metode.....</b>	<b>28</b>
3.1	<i>Litt om forskeren.....</i>	29
3.2	<i>Valg av metode.....</i>	30
3.3	<i>Praktisk gjennomføring av studien .....</i>	30
3.3.1	Planlegging, design og forberedelse .....	31
3.3.2	Innsamling av data .....	32
3.3.3	Utvalg av informanter .....	32
3.3.4	Analyse av informasjon og data .....	33
3.3.4.1	Data fra intervju .....	34
3.3.4.2	Data fra prosjektmodenhets undersøkelse .....	35

3.3.4.3	Data fra deltakende observasjon .....	35
3.3.5	Deling .....	35
3.4	<i>Utfordringer ved valgt metode</i> .....	36
3.4.1	Begrepsvaliditet .....	36
3.4.2	Generaliserbarhet – ekstern validitet .....	37
3.4.3	Relabilitet .....	37
3.5	<i>Personvern og anonymisering</i> .....	38
<b>4</b>	<b>Forsvarets Investeringsvirksomhet</b> .....	<b>39</b>
4.1	<i>Om Forsvaret</i> .....	39
4.2	<i>Organisering av investeringsvirksomheten</i> .....	41
4.3	<i>Sentrale roller</i> .....	42
4.3.1	Prosjekteier (PE).....	43
4.3.2	Gjennomføringsansvarlig (GA) .....	43
4.3.3	Prosjektansvarlig (PA).....	43
4.4	<i>Styringsprosesser og metode</i> .....	43
4.4.1	Prosjekt styring i ulike faser .....	43
4.4.2	Totalprosjekt .....	44
<b>5</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>46</b>
5.1	<i>Funn fra intervjuer</i> .....	46
5.1.1	Prosjekteierstyring .....	46
5.1.2	Kompleksitet .....	54
5.1.3	Formålsrealisering .....	58
5.2	<i>Funn fra deltakende observasjon</i> .....	60
5.3	<i>Funn fra prosjektmodenhetsanalyse</i> .....	61
<b>6</b>	<b>Drøfting og konklusjon</b> .....	<b>62</b>
6.1	<i>Formålsrealisering</i> .....	62
6.2	<i>Prinsipper for prosjekteierstyring</i> .....	65
6.3	<i>Agent perspektivet</i> .....	69
6.4	<i>Transaksjonskostnads perspektivet</i> .....	71
6.5	<i>Legitimitets perspektivet</i> .....	73
6.6	<i>Konklusjon og anbefaling</i> .....	74
6.7	<i>Anbefalinger for videre forskning</i> .....	76
6.8	<i>Anbefalinger til Forsvarets Investeringsvirksomhet</i> .....	76
<b>7</b>	<b>Referanser</b> .....	<b>78</b>

**Vedlegg:**

1. Brev til intervjuobjekter
2. Intervjuguide
3. Prosjektmodenhetsanalyse av Forsvarets Investeringsvirksomhet
4. Datamatrise med koder av empiri

## 1 Innledning

Et prosjekts leveranser skal skape grunnlaget for endringer i basisorganisasjonen (Andersen 2005, 17).

En av de tingene som sitter igjen i som en viktig læresetning fra mitt første lederutviklingskurs er at ”enhver endring vil generere motstand”. Gjennom egen arbeidserfaring og deltakelse i gjentatte omorganiseringer kan jeg basert på egen erfaring støtte denne læresetningen. En endring som er positiv for noen, er ofte ikke positiv for andre, både på individ, gruppe og organisasjonsnivå – det avhenger av hvilket ståsted man ser saken fra. Så om det er endring som skal skapes, så må det mer enn bare teknologi til for å oppnå dette.

For å forstå komplekse omgivelser og organisasjoner, lager vi oss modeller og forenkler verden. Modeller kan gi en trygghet og en bedre forståelse, men de er like fullt forenklinger. Et kart er en modell over et landskap, og et kart vil alltid feil. En enkel test på dette er å ta en appelsin og brette skallet ut på et flatt papir – det blir ikke helt korrekt, og dette er i målestokk 1:1... I kartets verden kjenner man feilkildene ganske godt og kan korrigere for dem slik at kartet kan forstås. Men da kartet et situasjonsbilde, fanges ikke endringer som skjer i den virkelige verden opp. Det kan være et veikryss som er endret, som gjør at du kjører feil når du bruker kartet. Men selv om detaljene i landskapet har forandret seg, kan det fremdeles brukes for å gi en god oversikt over et område. Det er altså viktig å forstå hva modellen kan brukes til og hvilke feilkilder den har. Når det kommer til prosjekter og organisasjoner, så lager vi oss organisasjonskart, veikart, prosessbeskrivelser, nettverksplaner og andre modeller for å forstå hvordan organisasjoner fungerer og mennesker samarbeider. Jo mer kompleks en virkelighet er, jo dårligere er vi i stand til å presentere denne med en modell. Men gode modeller kan like fullt gjøre oss i stand til å holde oversikt og forstå omgivelsene selv under i meget komplekse forhold.

Ledelse av et enkelt prosjekt kan måles etter jerntriangelet, med fokus på tid, kostnad og kvalitet (Andersen 2005, 246). Det skal ende opp i en definert målbar leveranse. Men så blander vi inn flere prosjekter, formål, realisering av effekter, gjensidige avhengigheter, maktkamper og agendaer mellom interessenter,

porteføljer og programmer... puhh... Her begynte jeg å se behovet for en modell eller to for å forstå hvordan disse tingene henger sammen.

Prosjekteierstyring kan bidra til at vi forstår et slikt landskap bedre. Det kan gi en oversikt over hvor de ulike funksjoner og prosesser hører hjemme, og bidrar med noen perspektiver og prinsipper for å forstå hvilke bakenforliggende mekanismer som virker inn på en prosjektorientert virksomhet. Hvordan kan eiere effektivt styre sin virksomhet for å støtte opp under strategien, og hva påvirker en slik styringsstruktur? Det er i dette landskapet vi skal bevege oss med denne oppgaven.

Ved oppstarten av denne masteroppgaven, kom jeg over en litteraturstudie av eierstyring av prosjekter i Forsvaret fra 2007. Den konkluderte med:

at det ikke er etablert en organisasjon som ivaretar alle aspekter knyttet til prosjekteierskap. Konsekvensen er at PRINSIX<sup>1</sup> bør tydeliggjøres. Spesielt rollen knyttet til koordinering og mottak/implementering av leveranser må komme klarere fram. Når det gjelder vurdering av langsiktige effekter fra prosjektene, så er det min hypotese at dette ikke er tilstrekkelig dekket i dag. Dette kunne vært utgangspunkt for en empirisk studie(Korsnes 2007).

Investeringskonseptet til Forsvaret(Forsvaret 2004a) er uendret siden denne oppgaven ble skrevet, og status i dag er at Forsvaret har store utfordringer med å omsette tildelte investeringsmidler. Årsakene til dette er helt sikkert mange, men det aktualiserer prosjekteierstyring ytterligere, og dette ble avgjørende for at det ble prosjekteierstyring som ble tema for min oppgave.

## 1.1 Styringsgap

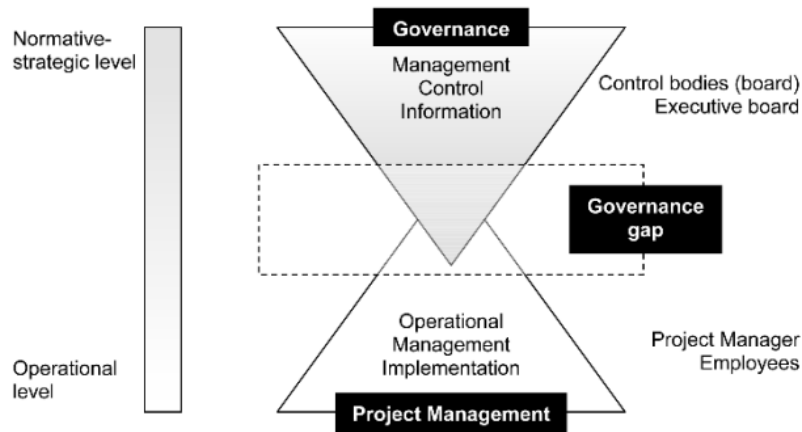
I sin bok om prosjekteierstyring (Project Governance) stiller Patrick S. Renz spørsmål om hvordan styrings relevante tema blir brutt ned og operasjonalisert for resten av organisasjonen(Renz 2007, 1). Gjennom sin forskning på ideelle organisasjoner utviklet Renz en hypotese (som senere er bekreftet av flere studier) om at det eksisterer et styrings gap mellom strategisk styring og prosjektledelsen. Han påpeker også hvordan eksisterende litteratur i liten grad

---

<sup>1</sup> Forsvarets prosjektrammeverk



beskriver det arbeidet som utføres i dette grensesnittet, og at prosjekteierstyring (Project Governance) kan bidra til å lukke dette gapet. Han mener at hovedutfordringen med dette styringsgapet er å forstå styringsproblemene, og finne konsepter og teknikker som er egnet for å overvinne de. Renz visualiserer styringsgapet med følgende figur:



Figur 1: Styringsgapet (Renz 2007, 2)

Grensesnittet mellom strategisk nivå og prosjektnivået vil derfor være sentralt for denne studien.

## 1.2 Problemstilling

Hensikten med studien er å undersøke fenomenet prosjekteierstyring; hvordan det gjennomføres, hvilke utfordringer som eksisterer, og hvordan disse utfordringene kan løses.

Problemstilling for denne studien er derfor:

**Hvordan utøves prosjekteierstyring for å realisere prosjekters formål i en kompleks og prosjektintensiv virksomhet?**

## 1.3 Avgrensning av oppgaven

Fokus vil spesielt være på grensesnittet mellom strategisk nivå og prosjektnivået. Det er på dette nivået at Renz mener det ofte oppstår et styringsgap (se avsnitt 1.1). Portefølje og prosjekt nivåene vil omtales som del av styringsstrukturen, men i mindre grad enn programnivået. Oppgaven vil også omtale støttefunksjonen prosjektkontoret (PMO) som en funksjon i prosjekteierstyring, men oppgaven vil ikke gå i dybden dette temaet.

## 2 Teori

Teorikapittelet vil presentere de mest sentrale utviklingstrender innen prosjektledelse i dag, for deretter å beskrive teorier som er sentrale for å belyse problemstillingen. Kapittelet vil beskrive teorier omkring prosjekteierstyring, programledelse og formålsrealisering.

### 2.1 Perspektiver på prosjektledelse

*Oppgaveperspektivet* er det som frem til i dag vært dominerende perspektiv innen prosjektledelse. I dette perspektivet er oppgavefokuseringen koblet sammen med en oppfatning om at det skal arbeides med oppgaven på en bestemt måte. Bestrebelsen skal følge et rasjonelt syn (Andersen 2005, 12). Den senere tid har oppgaveperspektivet, med det sterke fokuset på hvordan oppgaven skal utføres, fått økende kritikk rettet mot seg som et lite hensiktsmessig utgangspunkt for prosjektfaget. En svensk forsker påpeker blant annet at "No project is an island", og diskuterer hvordan interne prosesser i prosjektet er påvirket av historisk og organisatorisk kontekst(Engwall 2003, 789). Sterkt influert av utviklingen innen informasjonsteknologi(IT) og prosjekter som skulle innføre IT-løsninger i organisasjoner, så et nytt og mer helhetlig perspektiv dagens lys. Gjennom erkjennelsen av at et isolert fokus på teknologien ikke er tilstrekkelig for at et prosjekt er vellykket. Dette perspektivet omtales som *organisasjonsperspektivet*. Hovedfokus for organisasjonsperspektivet er:

*på arbeidsdelingen mellom den temporære organisasjonen og basisorganisasjonen, og det samspillet som må til for at den temporære organisasjonen skal skape de ønskede leveransene, og den mottakene organisasjonen skal oppnå de ønskede effektene."(Andersen 2005, 8).*

For at en endring av basisorganisasjonen skal finne sted, krever det at flere sider av organisasjonen blir endret samtidig, og et prosjekt må derfor reflektere dette. På 70-tallet utviklet Andersen en modell som er sentral i organisasjonsperspektivet, nemlig PSO-modellen (Andersen 2005, 20). PSO står for Person-, Organisasjon- og Systemutvikling, og er tre elementer som må ses i sammenheng. Endrer man på den ene faktoren, vil dette påvirke de to andre. Andersen påpeker at det er en gjennomgående feil at man ved innføringen av et nytt IT-system i altfor stor grad vektlegger arbeidet med systemdelen, mens man

neglisjerer eller ikke legger tilstrekkelig vekt på person- og organisasjonsutviklingen (Andersen 2005, 20).

Noe tidligere, i 1965, utviklet en amerikansk forsker en modell som var meget lik PSO, nemlig Leavitts diamant. Leavitts diamant viser at oppgavene, (organisasjons)strukturen, teknologien og mennesket er knyttet sammen, og kan ikke endres hver for seg uten at de andre faktorene blir påvirket. De to modellene er utviklet uavhengig av hverandre, men reflekterer det samme helhetlige perspektivet.

## 2.2 Utviklingstrender

Etter en studie av det franske firmaet Renault, betegnet Christophe Midler i 1995 utviklingen i Renault (og i samfunnet for øvrig) som *prosjektifisering* (Midler 1995). Hans studie viste at implementering av prosjekt som arbeidsform får store konsekvenser for hvordan resten av organisasjonen er logisk bygd opp. Han trekker frem innvirkning på definering av arbeidsoppgaver, hierarki, karriere veier og forhold til leverandører som noen eksempler på dette.

### 2.2.1 Fem retninger for prosjektledelse

I 2003 etablerte britiske Engineering and Physical Science Research Council (EPSRC) et internasjonalt forskningsnettverk som het *Rethinking Project Management*. Hensikten var å møte den voksende kritikken mot teorier og standarder innen prosjektledelse, og de så et behov for å knytte forskning til den faktiske utviklingen prosjektledelse hadde i praksis. De så at prosjektene betyr mer og mer for virksomhetene, mens det fremdeles er prosjekter som mislykkes eller gjør det dårlig. Rethinking Project Management resulterte i fem utviklingstrender og anbefalte retninger for videre forskning innen prosjektledelse (Winter et al. 2006). De fem utviklingstrendene er:

Retning 1: Fra en enkel livssyklusmodell for et prosjekt, mot et rammeverk og modeller som viser kompleksiteten ved prosjektledelse, flere forskjellige teorier (Winter et al. 2006, 642).

Livssyklusmodellen er et nyttig veikart, men beskriver ikke det faktiske terrenget. Hovedkritikken mot livssyklusmodellen er at prosjektet er en levende organisme som utvikler seg, og at man ikke klarer, eller at det ikke er hensiktsmessig å

planlegge alt fra starten. Det foregår læring underveis, og utviklingen går mot flere mindre leveranser (evolusjonær) fremfor en stor (revolusjonær).

*Retning 2: Fra et prosjekt bestående av instrumentelle prosesser, mot et prosjekt bestående også av sosiale prosesser(Winter et al. 2006, 642).*

I et instrumentelt perspektiv finnes det et sett av prosedyrer og teknikker som kan anvendes; prosjektarbeidet er "politisk" nøytralt. I et sosialt perspektiv er det fokus på sosial interaksjon mellom mennesker og forskjellige interessentgrupperinger, og prosjektet blir en arena for politikk og makt. Utfordringen for prosjektfaget er kombinasjonen av disse to perspektivene.

*Retning 3: Fra et prosjekt som skal lage et produkt, mot at verdiskapningen i den mottakende organisasjonen er det viktigste(Winter et al. 2006, 642).*

*Denne utviklingen markerer en fundamental endring fra et fokus på å gjøre tingene riktig, til et spørsmål om vi gjør de rette tingene. Det er ikke lengre bare leveransen (tid, kostnad og kvalitet), men verdiskapningen i prosjekter, programmer og porteføljer som er det primære.*

*Retning 4: Fra en snever begrepsmessig oppfatning av et prosjekt, mot en bred begrepsmessig oppfatning av et prosjekt(Winter et al. 2006, 642).*

Denne retningen fremhever utviklingen av konsepter som beskriver tverrfaglighet, at et prosjekt har flere formål, at disse ikke alltid er definert på forhånd, at de kan bestrides og endres underveis. Et helhetlig perspektiv som det PSO-modellen (Andersen 2005, 20) representerer hører også inn i denne retningen.

*Retning 5: Fra praktikere(utøvere) som er trenede teknikere, mot praktikere som er reflekterte praktikere(Winter et al. 2006, 642).*

Det viktigste fokus er ikke på å lære teknikker, men på å utvikle reflekterte utøvere av prosjektledelse (praktikere) som har evnen til å lære, og kan operere i og tilpasse seg effektivt i komplekse prosjektmiljø, gjennom erfaring, intuisjon og en pragmatisk bruk av teori i praksis. Det er vesentlig å kunne lære gjennom erfaringer og kunne omsette læringen til evne og dyktighet.

### 2.2.2 Programifisering

Som en del av Rethinking Project Management, så en gruppe forskere nærmere på utviklingen av prosjektifisering det siste tiåret (1995-2005). De fant tre hovedkonklusjoner på sitt arbeid (Maylor et al. 2006). Det første var at prosjektifiseringen hadde kommet mye lengre enn slik den eksisterende prosjektlitteraturen definerte et "prosjekt". Det andre var at det var flere utfordringer ved prosjektifisering, og at det ikke hadde vært et "universalmiddel" for individer eller organisasjoner. Den tredje konklusjonen var at det i løpet av dette tiåret hadde blitt vanlig å etablere programmer og porteføljer som en styringsmekanisme i organisasjoner. Denne utviklingen døpte de *programifisering*.

Gjennom sin analyse, så Maylor og hans kollegaer at prosjekter utviklet seg fra å levere et produkt eller tjeneste, og til å strekke seg inn i driften og helt til avvikling av tjenesten eller produktet. Dette endrer rollen til leverandørene, og de tar over aktiviteter som tidligere var utført av klientene.

Styring av programmer og porteføljer, gir et nytt sett av utfordringer som går utover problemene relatert til et enkelt prosjekt. En av de største utfordringene som oppstår ved styring av flere prosjekter med ulike formål og av ulik type, er ressurskonflikter.

*in a multiproject organization, all the project leaders make use of several pools of (limited) resources, e.g. departments or expertise. The simultaneous management of the throughput times, resource allocations and costs of the projects is a complex process of balancing the (often-conflicting) interests of multiple participants (Platje og Seidel 1993, 209).*

Der hvor et prosjekt tidligere var avsluttet ved leveranse av en tjeneste eller et produkt, kan ikke et program ses på som avsluttet, før nytteverdiene av leveransene er realisert. Maylor et al fremhever også at bruken av porteføljer med flere programmer i seg har to konsekvenser. Det ene er at rollene som klient (den som bestiller varen eller tjenesten) og leverandøren blir utfordret. Et program vil omfatte både leveranse og anvendelse av et produkt eller tjeneste. Forskerne mener at det istedenfor å introdusere en ny type prosjekt omtalt som "integreerte løsninger" (som skjer i en del virksomheter), kan være mer

hensiktsmessig å anerkjenne disse som programmer. Den andre konsekvensen er at fokus på verdiskapning involverer en program leder som må forhandle med senior linjeledere (funksjonelle og forretning) som skal motta og operere produktene eller tjenestene. Det er linjelederne som skal realisere nytteverdiene fra leveransene. Uten en effektiv implementering og transformasjon fra nå-situasjon mot ønsket situasjon, vil leveransene kun utgjøre en potensiell nytte for virksomheten. Dette krever et annet lederskap enn det krever å lede et enkelt prosjekt(Maylor et al. 2006, 670).

Den nivådelingen som i dag er dominerende innen prosjektledelse, er prosjekt, program og portefølje. Andersen og Jessen definerer begrepene på følgende måte(Andersen 2005, 62; Andersen og Jessen 2003, 459):

Et *prosjekt* er en midlertidig organisasjon opprettet av en annen organisasjon for å utføre oppdrag på dennes vegne.

Et *program* er en samling av prosjekter som blir ledet på en koordinert måte, slik at man oppnår resultater som ikke ville være mulig hvis man så på hvert prosjekt som uavhengig av alle andre. Alle prosjektene har et felles formål.

En *portefølje* (eller prosjektportefølje) er en samling av prosjekter og programmer som ikke trenger å ha samme formål, men som blir utført samtidig av den samme organisasjonsenheten.

Maylor et al fremhever videre at programmer og porteføljer brukes i som virkemidler for meningsskapning og kontroll i komplekse organisasjoner. Det er middel for strategisk kontroll på antall og typer prosjekter som gjennomføres. I sin vurdering av programifisering som fenomen, presenterer forskerene to ulike perspektiver. På den ene siden kan det sies at *programifisering* representerer en mer helhetlig tilnærming til å realisere store fundamentale endringer i organisasjoner enn det *prosjektifisering* gjør. Fenomenet knytter det temporære prosjektarbeidet tettere sammen med virksomhetens normale operasjoner ved å flytte fokuset fra produktgenerering til verdiskapning. På den andre siden, kan det argumenters for at programifiseringen drives av rollen som forretningsmessig indoktrinering, som skaper et nytt sett av eliter og sub-eliter (prosjekt stab, prosjektledere, prosjektdirektører, programsjefer etc.) i ellers

ganske flate organisasjonsstrukturer. Dette gir legitimitet for mange individers makt knyttet til styringen av prosjekter, for eksempel gjennom deres formelle titler (Maylor et al. 2006, 670).

### 2.3 Ansvar, roller og relasjoner

Det er en klar sammenheng mellom uklare ansvarsforhold og dårlige prosjekterresultater. Studier av megaprojekter (kjempestore prosjekter) viser at det er vanlig med gigantiske kostnadsoverskridelser, og en ferdigstilling som ikke har noe med de opprinnelige planene å gjøre, og den viktigste grunnen til dette synes å være et uklart organisatorisk ansvar (Flyvbjerg, Brunzelius og Rothengatter 2003, som referert i Andersen 2005, 180).

En rolle kan ses på som et sett av forventninger om hvilken atferd man skal ha i en bestemt stilling. Man tar på seg et ansvar og går inn i en rolle hvor man da aksepterer å gå fram på den måten som er forventet i den posisjonen og i den sosial strukturen som man inngår i.

*En rolle er å utføre en arbeidsoppgave eller en jobb, men det er også en bestemt måte å forholde seg på, eller oppføre seg på (Andersen 2005, 182).*

Ofte kan det være utfordrende nok å definere klare roller og ansvar knyttet til et enkelt prosjekt, og disse utfordringene blir ikke mindre når de aggregeres til komplekse virksomheter med mange prosjekter. Knyttet til rolleavklaring, er det to typer problemer som er identifisert i: rollekonflikt og rolletvetydighet.

*Rollekonflikt* innebærer at det er mange forskjellige og samtidige forventninger til rollen som ikke lar seg forene. Disse forventningene kan komme fra rolleutøveren selv eller fra andre. Ved en rollekonflikt klarer ikke medarbeideren å gjøre alt han ønsker (Andersen 2005, 185).

*Rolletvetydighet* er uklarhet om hvordan rolleutøveren skal fylle rollen. Det foreligger ikke klare anvisninger som sier hvordan rolleutøveren skal gå fram eller hvordan resultatet av innsatsen vil bli vurdert (Andersen 2005, 185).

Rollen som prosjekteier kan være nyttig å dele to; det interne og det eksterne perspektivet (Bryde 2008, 802). Det eksterne perspektivet har fokus på prosjekteierens rolle som representant for klienten eller basisorganisasjonen. Dette innebærer å definere hva som skal være prosjektets bidrag til den

mottakende organisasjonen, overvåke hva som skjer i omgivelsene og påse at gevinstrealisering skjer. Det interne perspektivet har fokus på prosjekteierens rolle som støttespiller for prosjektlederen og prosjektteamet. Brydes empiriske undersøkelse støtter at det er en sammenheng mellom en økt innsats som prosjekteier og større prosjektsuksess, da særlig det på det interne perspektivet (Bryde 2008, 807).

Det er relativt lite forskning som er gjort på samspillet mellom de ulike aktørene knyttet til prosjekteierskap. Norsk Senter for Prosjektledelse gjennomførte i 2009-2010 et forskningsprosjekt som så på *forholdet mellom rollene som prosjekteier og prosjektleder* (NSP 2010), og i 2006 ble det publisert en studie som så på *praksis, roller og ansvar hos mellomledere i program og porteføljestyling* (Blomquist og Müller 2006b). Begge studiene fremhever at samspillet og relasjonene mellom de ulike aktørene er avgjørende for den verdiskapningen som skapes gjennom prosjektene. En studie gjennomført i regi av Concept-programmet ved NTNU så på tidligfasen i 23 større offentlige investeringsprosjekter. Fokus var på beslutningsprosessene som fører frem til endelig vedtak om finansiering og igangsetting. 5 av prosjektene var fra forsvarssektoren, og de oppsummerer med at beslutningsprosessene knyttet til forsvarsprosjektene gjennomgående ikke scorer høyt på det man kan kalle rasjonalitet eller klar organisasjonstenkning, hovedsakelig fordi en grunnleggende og åpen analyse av problem og alternativ mangler tidlig i prosessene i flere av dem, og det faktum at mye skepsis, endret militært trusselbilde og endrete økonomiske forutsetninger overses, noe som leder til ferdigstillelse av prosjekter som helt eller delvis viser seg å være feilinvesteringer (Whist og Christensen 2011, 90).

## 2.4 Prosjekteierstyring

Styring teori (governance) har to sentrale komponenter: *Aktører*, med sine individuelle perspektiver og meninger, som handler i systemet, men som sammen kan kontrollere eller motarbeide systemet. *Institusjoner* (ofte i form av regler), som former konteksten hvor aktørenes atferd skjer. Styringsteorien adresserer overlappen i ansvar mellom det regulerende organ og det regulerte medlem (Müller 2009, 2).



Prosjekteierstyring(Project governance) sameksisterer innenfor rammeverket til organisasjonens eierstyring(governance). Prosjekteierstyring består av *verdisystem, ansvar, prosesser og policy* som gjør prosjektet i stand til å oppnå organisasjonens mål og drive frem implementering som er til fordel for alle interessenter, interne og eksterne, og organisasjonen selv (Müller 2009, 4).

#### 2.4.1 Fire prinsipper for effektiv prosjekteierstyring

Hvem som er ansvarlig for prosjektet, og om dette synet er omforent i organisasjonen? Dette spørsmålet stiller Ross Garland i sin bok om *Project governance*(Garland 2009). Han trekker frem et eksempel hvor han hadde en workshop med ledelsen i en offentlig organisasjon, hvor han lagde et enkelt scenario med et prosjekt med høy risiko som var blitt forsinket og hadde gått over budsjett. Ledelsen ble så bedt om hvem som var ansvarlig for prosjektet, og de svarte at det var *prosjektlederen*. De fikk så vite at forsinkelsene og de ekstra kostnadene i stor grad skyltes formålsendring av prosjektet, og at prosjektdirektøren hadde gitt oppdrag til prosjektlederen om å gjennomføre prosjektet i tråd med de nye endringene. Ledelsen svarte (med noen få unntak) at det nå var *prosjektdirektøren* som var ansvarlig for prosjektet. Så fikk de vite at formålsendringen, var drevet frem av en politiker, som hadde gjort dette med bakgrunn i politiske motiver, og hadde krevd at prosjektdirektøren fulgte de politiske føringene. På bakgrunn av dette, men med noen betenkeligheter, mente en eller to at *politikeren* var ansvarlig, mens resten av ledelsen fordelte ansvaret ut på ulike roller knyttet til prosjektet. Det virket som om ledelsen mente at ansvaret varierte avhengig av hvilken informasjon som de ble fremlagt. Selv når de satt på samme informasjon var de ikke enige om hvem som var ansvarlig, men flere ulike roller ble pekt på som ansvarlige (Garland 2009, 24-25).

Det er normalt å anse den som sitter på toppen i en organisasjon; Direktør, Minister el. som ansvarlig i siste instans. Men jo høyere du kommer i en organisasjon, jo bredere blir ansvaret. Alle i et prosjekt eller en organisasjon er ansvarlig for noe, uavhengig av deres plassering i organisasjonen. Ansvaret til en person må henge sammen med myndigheten til denne personen og må legges på den person som er gitt tilstrekkelig myndighet til å oppnå ønsket resultat. Ansvar kan ikke deles uten at det blir utydelig. Dette betyr at en komite ikke kan

holdes felles ansvarlig. Hvert enkelt medlem av komiteen kan stilles til ansvar, men komiteen i sin helhet er ikke ansvarlig (Garland 2009, 27).

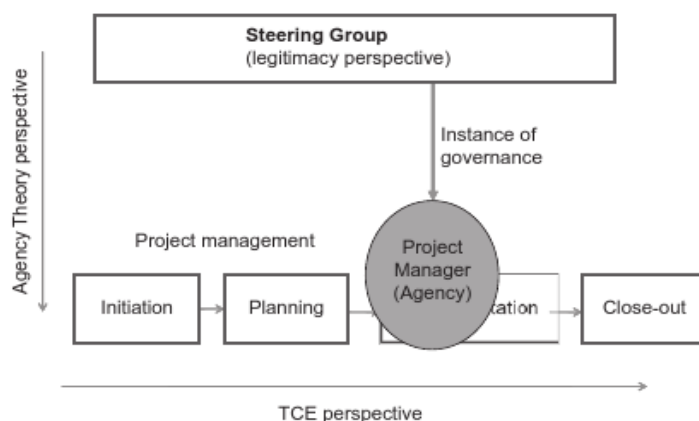
Ansvarlighet er viktig i prosjekteierstyring fordi det klargjør beslutningstaking. Klare ansvarlinjer sikrer at alle individer i prosjekteierstrukturen, og i organisasjonen for øvrig, forstår hvilke beslutninger de er ansvarlige for, og hvilke beslutninger som fattes av andre. Mange personer kan ha input til en spesifikk beslutning, men det er bare en person som er ansvarlig for resultatet som beslutningen leverer (Garland 2009, 27).

Garland presenterer fire prinsipper for effektiv prosjekteierstyring. (Garland 2009, 36):

1. *Sørge for at ansvarlighet for prosjektsuksess hviler på et punkt.* Dette klargjør lederskap og rettidig beslutningstaking.
2. *Eierskap av tjenesten som skal leveres avgjør eierskap til prosjektet.* Dette plasserer forretningsvirksomheten i fokus for prosjektleveransene, og sikrer at rammeverket for prosjekteierstyring opprettholder et fokus på tjenesteleveranser.
3. *Sikre at det er et skille mellom interessenthåndtering og beslutningsprosesser i prosjektet.* Dette vil motvirke at beslutningsfora blir fylt med interessenter, som vil føre til en tung eller ineffektiv beslutningstaking.
4. *Sikre at det er et skille mellom prosjekteierstyring og øvrig styring av virksomheten.* Dette vil redusere antall beslutningslag i prosjektet, siden beslutninger i prosjektet ikke vil følge normal tjenestevei. En blanding av disse er uheldig, da linjeansvar og prosjektansvar kan være motstridende.

#### **2.4.2 Modell for prosjekteierstyring**

Ralf Müller har også skrevet en bok om prosjekteierstyring. I denne boken fremstiller han en modell for prosjekteierstyring som presenteres i dette avsnittet. Müllers modell er basert på tre veletablerte teorier; *agentteori*, *transaksjonskostnader* og institusjonell teori (*legitimitet*).



Figur 2: Modell for prosjekteierstyring (Müller 2009, 88)

I modellen betraktes prosjektlederen som en agent for prosjekteieren (prinsipalen). Det er knyttet agentkostnader til det å kontrollere agenten, og gjennom prosjektets ulike faser vil det opptre transaksjonskostnader, og legitimitet er en forutsetning for at prosjekteierstyringen skal kunne fungere. I de neste avsnittene vil de tre perspektivene presenteres mer i detalj.

#### 2.4.2.1 Prinsipal-agent perspektivet

Agentteori er brukt av flere forskere for å drøfte relasjonene mellom prosjekteier og prosjektleder. Teorien sier at prosjekteieren er *prinsipalen* eller oppdragsgiveren, og prosjektlederen er *agenten* som utfører et oppdrag for prinsipalen. Utfordringen er at prosjekteieren og prosjektlederen ikke er like i enhver forstand, og det kompliserer relasjonene mellom dem og utførelsen av den jobben som skal gjøres. Det er tre momenter som trekkes frem som de typiske forskjellene mellom prinsipalen og agenten (Andersen 2009a, 7).

Det første momentet er at de ikke har sammenfallende preferanser eller syn på hva som er den beste løsningen. Begge parter er opptatt av å fremme sine egne interesser. Prosjektlederen kan av den grunn skjule sine handlinger for prosjekteieren. Problemet for prosjekteieren vil da være at det oppstår målkonflikter, eller at det er ulike oppfatninger om hva som er den beste veien mot målet (ønskelighet av fleksibilitet). Målkonfliktene kan bestå i at prosjekteieren legger mer vekt på å prioritere forhold som gir uttelling etter at prosjektet er avsluttet (realisering av formål), mens prosjektlederen vektlegger å holde seg innenfor budsjett og ferdigdato (resultatmål).

Det andre momentet er at prosjekteieren og prosjektlederen har forskjellig

informasjon tilgjengelig om prosjektet. I prosjektsammenheng betyr det at prinsipalen (prosjekteieren) vet mindre enn agenten (prosjektlederen). Det kan føre til at prosjekteieren tar feil beslutninger da vedkommende ikke har all informasjon om de mulige alternativene.

Det tredje momentet fra prinsipal-agent teorien er at de to parter har forskjellig holdning til risiko. Det er vanlig å anta at agenten er risikoavers, mens prinsipalen kan være risikonøytral. Tolkningen er at prosjektlederen har mer å tape på at prosjektet mislykkes enn prosjekteieren. Prosjektlederen leder dette ene prosjektet og et dårlig resultat vil hefte ved prosjektlederen; derfor foretrekkes det sikre framfor det usikre. En prosjekteier kan ha ansvaret for flere prosjekter og derfor være villig til å velge en framgangsmåte som på sikt sikrer et gjennomsnittlig resultat. (Andersen 2009a, 8).

Prinsipal-agent teorien har blitt kritisert for å være for individorientert (Wright, Mukherji og Kroll 2001), og det blir pekt på betydningen av å se prinsipalen og agenten i en større sammenheng, og eventuelt betrakte dem som medlemmer av en organisasjonsenhet eller en gruppe og vektlegge den innflytelsen som den organisatoriske enheten har på partene.

Forskning indikerer at det opp nås best ytelse i et prosjekt når det er stor grad av samarbeid mellom kunde og prosjektleder, når det er midles grad av struktur i prosjektet, når prosjekteier og prosjektleder jobber sammen i partnerskap, og når prosjektlederen er bemyndiget. Dessverre er ikke det dette som skjer i mange prosjekter. Det er mistillit og til og med konflikter mellom prosjekteier og prosjektleder, og eieren setter sterke føringer for prosjektlederen. Prosjekteiere snakker om partnerskap og delegering myndighet, men implementerer konflikt og sterk kontroll (Turner og Müller 2004, 327).

Agentkostnader kan beskrives som de kostnader knyttet til å etablere kontrollstrukturer og kostnaden med å motvirke en ubalanse i informasjon mellom agenten (prosjektlederen) og prinsipalen (eieren og de styrende institusjonene). Disse kostnadene er unike for hvert prosjekt (Müller 2009, 75).

#### 2.4.2.2 Transaksjonskostnad perspektivet

Program og porteføljestyling er styringsstrukturer som har til hensikt å minimere total kostnaden ved å konvertere "input" til "output" gjennom prosjekter. Om vi ser på prosjekter som transaksjoner, betegnes slike kostnader som transaksjonskostnader (Blomquist og Müller 2006a, 52). Transaksjonskostnader har sin opprinnelse fra økonomisk teori, og kan enklest beskrives av et spørsmål om å *lage eller kjøpe*. Det brukes for å forsvare en beslutning om å lage et produkt internt i organisasjonen, eller kjøpe produktet fra det åpne markedet (Müller 2009). En transaksjon oppstår når en vare eller tjeneste føres over fra et stadium til et annet: fra råvare til halvfabrikat, fra deler til sammensetning, fra produksjon til distribusjon, etc. Effektivitet er avhengig av at transaksjonene i organisasjonen fungerer smidig. Overgangen mellom to stadier kalles grensesnitt, og et velfungerende grensesnitt kjennetegnes ved at overføringen skjer friksjonsfritt. Det å unngå friksjon medfører imidlertid kostnader, og som at en maskin trenger smøring for å fungere friksjonsfritt, trenger også produksjonsprosessen i en organisasjon en slags "smøring" for å gjøre transaksjonene lettere. Det er disse grensesnitts kostnadene, enten man velger markedsløsningen (kjøper), eller organisasjonsløsningen (lager internt) som transaksjonskostnadsteorien gir oss et bilde av (Andersen 2009b, 212).

I følge (Williamson 1975, som referert i Müller 2009) er beslutningen om å lage eller kjøpe basert på en kombinasjon av tre faktorer: (1) i hvilken grad transaksjonen er forbundet med varige, transaksjonsspesifikke (eller unike) investeringer som ikke kan gjenbrukes senere, (2) den usikkerhet som kjennetegner dem (som leder til behov for overvåkning og kontroll), og (3) med hvilken frekvens de opptrer.

#### 2.4.2.3 Legitimitet perspektivet

Institusjonell teori belyser både de ytre og de indre sidene av legitimitetsfenomenet ved å belyse regler og verdier og forholdet mellom individ, organisasjon og samfunn. Oppsummert så betoner institusjonell teori at kunnskapen om organisasjoner sosialt konstruerte fenomener, de er produkter av ideer, verdisystemer og verdioppfatninger (Andersen 2009b, 226).

Med legitimitet menes at noe er *berettiget, rettfærdiggjort* eller *akseptabelt*. At regler aksepteres i et samfunn eller i en organisasjon er en nødvendig forutsetning for deltakelse og sosialt liv (Andersen 2009b, 220).

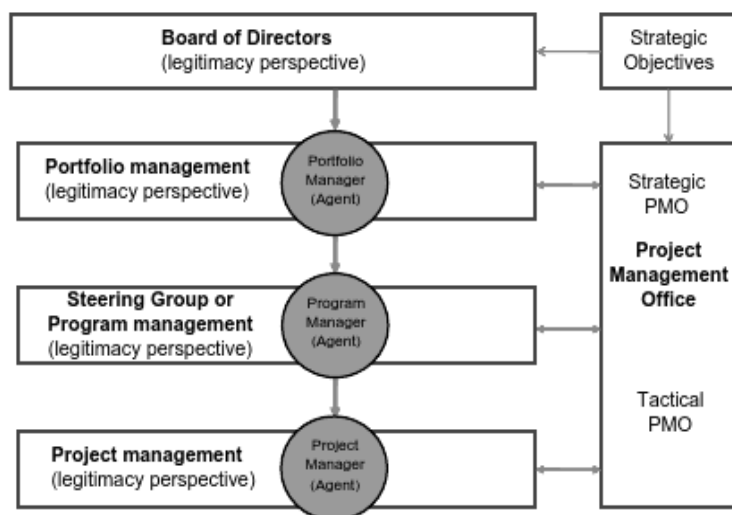
Ytre legitimitet betyr at mennesker utenfor organisasjonen oppfatter den som verdifull og nyttig. Noe som er interessant ved legitimitetsbegrepet er at det kontrolleres av andre. Det er personer utenfor organisasjonen som gir den legitimitet.

Indre legitimitet betyr at de ansatte oppfatter organisasjonens ledelse som akseptabel. I den forbindelse er urørlighet og stillstand en trussel mot legitimiteten, mens aktivitet og målrettet arbeid er en støtte (Andersen 2009b, 220-224). Betydningen av legitimitet understrekes med beskrivelsen under:

*Resultatet av et effektiv, etisk styringssystem er oppnåelse av legitimitet. Legitimitet gjør oss i stand til å ramme inn (og måle) hvor hensiktsmessig et foretak er styrt. Videre må styringssystemet og styringsprosessene være gjentakende over tid, for å kontinuerlig møte behovene fra nøkkel interessenter, og dermed opprettholde legitimitet. Det overordnede målet for foretaket er en langsiktig bærekraftig utvikling (Mason og Kirkbridge 2007, som referert i Müller 2009).*

#### **2.4.2.4 Prosjektstyringshierarkiet**

Müller summerer opp disse perspektivene til en modell for prosjekteierstyring, hvor alle komponentene i styringsmodellen er knyttet sammen av et prosjektkontor (PMO – Project Management Office) for å sørge for relevant og formålstjenlig informasjonsflyt i organisasjonen. Se figuren under:



Figur 3: Prosjekteierstyrings hierarkiet (Müller 2009, 88)

Et prosjektkontor(PMO) støtter portefølje, program og prosjekt team ved å håndtere administrative funksjoner sentralisert. Project Management Institute (PMI) beskriver i sin standard for programledelse at et PMO har:

ansvar for å definere og administrere program relaterte styringsprosesser, prosedyrer, maler etc, og kontrollere innhenting av informasjon og generering av prestasjons rapporter på vegne av program eller prosjekt ledere(PMI 2008, 246).

Et strategisk PMO vil yte tilsvarende støtte på et porteføljenivå som visualisert i figur 3.

## 2.5 Programledelse

Programmer kan sies å være nærmere organisasjonenes strategi enn prosjektet, og et program samler resultatene fra flere prosjekter til felles effekter for organisasjonen. Som tidligere beskrevet i avsnitt 2.2.2, er et *program* er en samling av prosjekter som blir ledet på en koordinert måte, slik at man oppnår resultater som ikke ville være mulig hvis man så på hvert prosjekt som uavhengig av alle andre. Alle prosjektene har et felles formål (Andersen 2005, 62; Andersen og Jessen 2003, 459). Videre er programledelse ikke det samme som ledelse av en samling prosjekter (Pellegrinelli 1997, 141). Alle prosjektene i et program er altså rettet inn mot å bidra mot det samme, og programledelse innebærer en koordinert ledelse av alle prosjektene i programmet. Men dette er ikke den eneste oppfatningen av et program. I noen organisasjoner blir et program kun en merkelapp som blir satt på en gruppe prosjekter uten at man har intensjon om

felles styring av dem (Gray 1997, 5). Så hvilke fordeler mener man at det er ved å samle prosjekter i et program? Andersen fremhever følgende fordeler ved programmer (Andersen 2005, 323), og momentene er i hovedsak hentet fra (Pellegrinelli 1997, 142-143):

- Økt fokus og synlighet til de endringsområdene som er prioritert i virksomheten
- Enklere oppfølgingsoppgave for ledelsen i basisorganisasjonen som kan forholde seg til programmet istedenfor mange enkeltprosjekter.
- Konsistent prioritering av prosjektene innenfor programmet basert på programmets formål
- Konsistent og effektiv bruk av ressurser; lettere å overføre ressurser mellom prosjektene i programmet
- Bedre koordinering og planlegging av prosjektene innenfor programmet
- Bedre forståelse av relasjonene og bindingene mellom prosjektene i programmet
- Gode muligheter for læring og kompetanseoverføring mellom prosjektene i programmet.

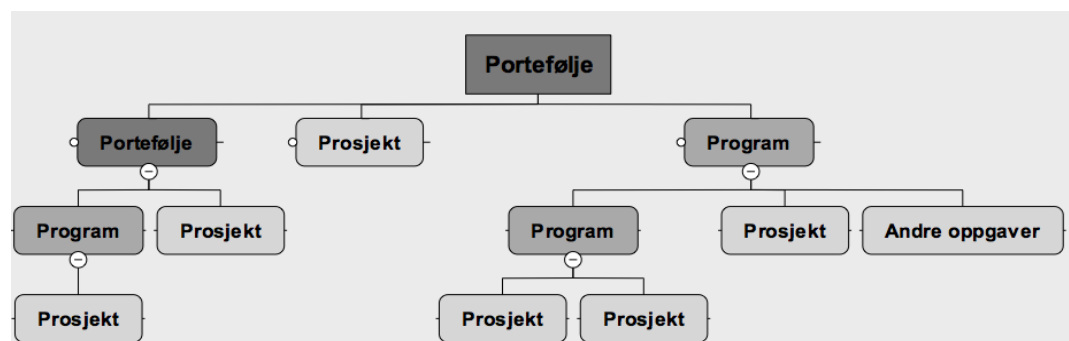
Et program har også en politisk rolle, og Pellegrinelli mener at dette gjør jobben som programleder mer krevende enn en prosjektlederjobb. Han fremhever at utdanning og erfaring som prosjektleder ofte ikke gir en bred nok bakgrunn for jobben som programleder, og at prosjektledere i liten grad er forberedt på eller komfortabel med situasjoner full av tvetydighet og flere ulike agendaer. Prosjektledere vil generelt kreve mye støtte og trening for å oppnå den kreativitet, bevissthet og sensitivitet som kreves av rollen som programleder (Pellegrinelli 2002, 233).

En annen gruppe med forskerne konkluderer, i sin kritiske gjennomgang av eksisterende standarder for programledelse, med at disse standardene faktisk bidrar til å forverre spenningene. De fremhever tre ankepunkter mot standardene for programledelse; (1) et overdrevet fokus på kontroll, (2) mangelfull fleksibilitet med tanke på endringer i virksomhetens strategi, og (3) ineffektivt samarbeid på tvers av prosjekter i et program. Disse ankepunktene mener de kan spores tilbake til to feilaktige antakelser om grunnlaget for



programledelse: (1) at programledelse er en oppskalert versjon av prosjektledelse, og (2) at det er formålstjenlig med en "one size fits all" tilnærming til programledelse (Lycett, Rassau og Danson 2004).

I Project Management Institutes standard for programledelse (PMI 2008) viser med figuren under sammenhengen mellom prosjekt, program og portefølje. En organisasjon kan ha høyere og lavere orden av både prosjekt, program og porteføljer. Et program kan også omfatte andre mindre programmer på samme måte som at en portefølje kan være delt opp i delporteføljer.



Figur 4: Sammenhengen mellom porteføljer, program og prosjekt (etter PMI 2008, 10).

## 2.6 Prosjektmodenhet

Prosjektmodenhet innebærer at en virksomhet bruker prosjektarbeidsformen på en ideell måte for å nå sine mål (Andersen 2005, 332). I den virkelige verden finnes det ingen som har nådd "det perfekte stadium", og det er derfor fornuftig å snakke om grader av modenhet. Det er vanlig å sammenligne sine resultater opp mot andre virksomheter for å ha et bilde av sin modenhet i forhold til dem. Dette blir på engelsk kalt for "benchmarking". Noen modenhetsmodeller setter fokus på modenhet innenfor prosjekt, program og portefølje, og vi kan si at disse modenhetsnivåene svarer til operativt, taktisk og strategisk nivå. En strategisk satsning vil være uinteressant uten operativ og taktisk gjennomføringsevne. Modenhet dreier seg om å *gjøre* det, *ville* det og *kunne* det (Andersen 2005, 334). Modenhetsanalysen som er brukt i denne studien er basert på en hypotese om at prosjektmodenhet utvikler seg gjennom en "modenhetsstige", hvor trinnene er prosjektledelse, programledelse og til slutt porteføljeledelse på toppen (Andersen og Jessen 2003, 459). De fremsetter også en hypotese om at organisasjoner generelt er svakere – eller mindre kapable – på et høyere nivå i stigen enn et lavere nivå.

## 2.7 Formålsrealisering

*Det er bruken av leveransene som bestemmer i hvor stor grad prosjektets formål blir realisert” (Andersen 2005, 99).*

Formål har med hensikt og mening og gjøre, mens mål angir hva vi konkret skal oppnå. Prosjektets formål skal gi svar på hvorfor prosjektet er opprettet, og det bør uttrykke en ønsket fremtidig situasjon for basisorganisasjonen.

*Prosjektets formål er altså å bidra til at virksomheten i fremtiden utfører visse av sine funksjoner på en ny eller bedre måte, mens målene for prosjektet sier konkret hva prosjektet skal levere til basisorganisasjonen(Andersen 2005, 98).*

Figuren nedenfor viser forskjellen på målrealisering og formålsrealisering:



Figur 5: Prosjektets formål og mål (Andersen 2005, 99)

Ansvar for formålsrealisering må ligge på lederne i basisorganisasjonen og prosjekteieren spesielt, da det dreier seg om utnyttelsen av det prosjektet leverer. Dette er delvis utenfor prosjektets og prosjektleders kontroll. Det kan gå måneder og år etter at prosjektet er avsluttet før man endelig kan konstatere om prosjektet leveranser har bidratt til en økt nytteverdi for mottakende organisasjon.

### 2.7.1 Prosjektsuksess

Forståelsen av prosjektsuksess har historisk gått fra et operasjonelt fokus til et taktisk fokus i dag. De mener at fokuset burde være på strategisk nivå, og at prosjekteier i større grad bør ansvarliggjøres for prosjektsuksess(Jugdev og Müller 2005, 19). De beskriver fire vilkår som må være tilstede for å lykkes med prosjekter i det 21. århundre, men påpeker at vilkårene alene ikke er en garanti for suksess. Vilråene er at (Jugdev og Müller 2005, 28):

1. Suksesskriterier bør være avtalt før oppstart av prosjektet
2. Et samarbeidende forhold mellom prosjekteier og prosjektleder
3. Prosjektlederen bør bemyndiges med fleksibilitet
4. Prosjekteieren bør vise interesse i utførelsen av prosjektet.

### 2.7.2 Planlegging og overoptimisme

I sin artikkel om hvordan optimisme fører til dårligere beslutninger brukte (Lovallo og Kahneman 2003) begrepet "planleggingens vrangforestilling – overoptimismens selvbedrag"<sup>2</sup>. De peker på at standard økonomisk teori forklarer at den høye andelen fiaskoer skyldes at ledere tar nødvendig risiko i usikre situasjoner, altså rasjonelle valg som ikke lykkes. Lovallo og Kahnemans studie peker derimot på at det er mangelfull beslutningstaking som er årsaken. Vi er ikke gode til å fatte beslutninger sier de, og vi lar oss blant annet påvirke av tilfeldigheter og tidligestimer.

The forecasts used for planning are over optimistic (...), and the projects chosen for investment will be those with the most overoptimistic forecasts – and hence the highest probability of disappointment (Lovallo og Kahneman 2003, 60).

Da har vi sett på teorien som ligger til grunn for denne studien, og før vi får en presentasjon av virksomheten og hvilke empirien fra studien, skal vi nå bevege oss over til hvordan jeg har gått frem for å undersøke dette temaet. Det neste kapitlet er om forskningsdesign og metode, og redegjør for mine fremgangsmåter i denne studien.

---

<sup>2</sup> "the planning fallacy – delusional overoptimism"

### 3 Forskningsdesign og metode

Forskning er aldri helt objektiv – den er alltid skrevet innenfor en ramme og med noen formål. I de kommende avsnittene har jeg derfor lagt vekt på å redegjøre for hvordan og hvorfor jeg er kommet til mine konklusjoner, slik at andre skal ha mulighet for å kontrollere mitt arbeid.

Filosofen Rene Descarte snakket om tvilens metode, og sa at *”Det eneste jeg er sikker på, er at jeg tviler på alt”*, mens den norske filosofen og vitenskapsteoretikeren Hans Skjervheim sa noe sånt at *”ved å sikre seg metodisk, sikrer en seg mot små, men ikke store feil”*. Det ikke finnes noen *”one best way”* når det gjelder forskning, og det er metodisk nødvendig å benytte seg av hele den verktøykassen som etter hvert er blitt stilt til rådighet for oss.

Flerdimensjonale problemstillinger lar seg ikke løse ved hjelp av endimensjonale metoder (Grenness 2004, 10-11). Gjennom studien er det søkt å bruke de metoder og kilder som gir best innsikt i det tema og den virksomhet som undersøkes. Fremgangsmåten vil gjøres rede for i dette kapittelet.

Formålet med denne rapporten er å studere fenomenet prosjekteierstyring; hvordan det gjennomføres, hvilke utfordringer som eksisterer, og hvordan disse utfordringene kan løses.

En vanlig måte å skille undersøkelsesopplegg på er mellom kvantitative og kvalitative. Dette er heller ikke noe krystallklart skille, og det snakkes dessuten ofte om kvantitative og kvalitative data og ikke undersøkelsesopplegg. Mens kvalitative undersøkelsesopplegg gjerne bruker metoder som deltakende observasjon, ustrukturerte intervjuer og tekstanalyse, alene eller i kombinasjon, er bruk av strukturerte spørreskjemaer temmelig dominerende i kvantitative undersøkelsesopplegg (Grenness 2004, 128).

Kvalitative og kvantitative opplegg henger dessuten nært sammen med ontologiske og epistemologiske antakelser, det vil si antakelser om den virkeligheten vi ønsker å undersøke, og hvordan den best kan undersøkes (Grenness 2004, 128). Disse to grunnholdningene omtales ofte som

uttrykk for to ulike paradigmer<sup>3</sup>; det positivistiske og det fenomenologiske. Det *positivistiske* paradigmet, som har vært det dominerende utgangspunktet for moderne vitenskap, understreker betydningen av (sanse)erfaringer, og krever kvantitative opplegg. Det *fenomenologiske* paradigmet, betrakter i motsetning til det positivistiske perspektivet, menneskelig atferd som resultat mer av erfaring enn av fysiske omgivelser og sverger gjerne til kvalitative opplegg. Ledelsesfag og administrative fag befinner seg i en mellom stilling, og vi kan derfor faktisk velge om vi vil se verden gjennom positivistiske eller gjennom fenomenologiske briller. Problemstilling og formål vil langt på vei bestemme slike grunnleggende valg (Grenness 2004, 129).

### 3.1 Litt om forskeren

Hvilke briller er det forskeren har på? Hvilken aksess og kjennskap har han til det han skriver om? Dette er valide spørsmål å stille når man skal lese denne eller andre studier. Her er derfor noen ord om min bakgrunn slik at du som leser vet litt mer om hvem jeg er.

Jeg er yrkesoffiser, og skriver denne masteroppgaven som avslutning på et stipendiat fra Forsvaret innen *Prosjektledelse og styring*. Jeg har ingeniørutdanning og Krigsskole, og tjenesteerfaring fra både Hæren og Sjøforsvaret de siste 16 år. Siden jeg startet i Forsvaret har jeg beveget meg fra naturvitenskapen og ingeniørens verden og mer over i samfunnsvitenskapen og ledelsens perspektiver. De siste ti årene har jeg jobbet mye med beslutningsstøtte og operativ utnyttelse av systemer og tilgjengelig informasjon. Jeg har erfaring fra landbaserte og maritime deployeringer i internasjonale operasjoner, blant annet som seksjonssjef i operativ stab. Jeg har også fagtjeneste ved Våpenskole, hvor jeg også har vært deltaker i flere kravstillingsprosesser for ulike prosjekter. Fra høsten 2012 av skal jeg jobbe for gjennomføringsansvarlig, som prosjektkoordinator i Hærstaben.

---

<sup>3</sup> Et paradigme er en rådende og dominerende oppfatning innen et fag eller felt (som for eksempel hva som er godt og hva som er dårlig (Grenness 2004, 199).

### 3.2 Valg av metode

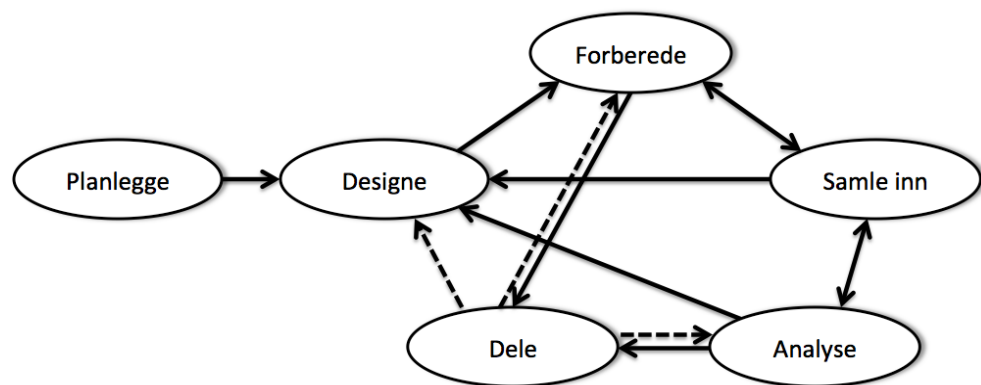
”Spørsmål omkring organisasjons atferd er empiriske spørsmål. Vi kan altså ikke gi svar uten at vi har beveget oss ut i virkeligheten og erfart hvordan den ser ut, eller rettere: hvordan vi *oppfatter* at den ser ut”(Grenness 2004, 12).

Peter Drucker hevder at ledelsesfaget i alle år har hvilt på noen grunnleggende antakelser om virkeligheten som sjelden eller aldri har blitt seriøst utfordret (Drucker 1999, 74). Hans påstand er videre at slike grunnleggende virkelighetsoppfatninger får større konsekvenser for forskning og praksis innen atferdsfag (som ledelse og organisasjonsteori) enn for naturvitenskap. Atferdsfag handler om mennesker og institusjoner. Dette sosiale ”universet”, styres ikke av naturlover, og er derfor i kontinuerlig endring. Det betyr at grunnleggende antagelser av i går, neppe fungerer særlig godt i dag, og at de i morgen sannsynligvis vil være fullstendig misvisende.

Robert Yin fremhever at case study er den foretrukne metoden, når (a) forskningsspørsmålet er *hvordan* eller *hvorfor*, (b) når forskeren har liten kontroll over hendelsene, og (c) fokuset er på et samtidfenomen i en reel kontekst (Yin 2009, 2). Dette er tilfelle for denne studien, og case study ble valgt som metode. I de neste avsnittene vil jeg gjennom de ulike fasene i Yins modell, beskrive fremgangsmåten som er brukt i denne studien.

### 3.3 Praktisk gjennomføring av studien

Dette er en *case study*, og den empirien som beskrives har begrenset gyldighet i tid og rom. Analysene og teoribyggingen bør imidlertid kunne gi innsikt og forståelse ut over denne studien. Robert K. Yin beskriver i sin metodebok om case study prosessen som en ”lineær, men iterativ prosess”, og Yins modell har vært en rettesnor i arbeidet, men den originale modellen beskriver ikke hele bildet av hvordan min fremgangsmåte har vært. Den tilpassede modellen som er brukt i denne studien vises i figuren under:



Figur 6: Case study, en "lineær, men iterativ prosess" tilpasset fra (Yin 2009, 1) (Stiplede linjer er lagt til for denne studien. Hele linjer er fra original modell).

De stiplede pilene i figur 6 er lagt til av meg, og viser at det å dele problemstillinger, meninger og utkast gjennom hele prosessen har påvirket og kvalitetssikret min design, forberedelser og analyse. Ved å gjøre dette har jeg fått viktige avklaringer og kunnet spisse arbeidet underveis.

### 3.3.1 Planlegging, design og forberedelse

På grunn av min aksess til organisasjonen, som offiser og stipendiat, var det et ønske fra min side å studere Forsvarets virksomhet. Arbeidet startet tidlig høsten 2011, og i den første perioden var det fokus på studie av relevant litteratur og forsøk på å finne en god problemstilling. I denne perioden ble det også gjennomført 6 uformelle møter med aktører i Forsvarets investeringsvirksomhet for å finne relevante vinklinger på oppgaven. På disse møtene ble forslag til tematikk og problemstillinger diskutert, og møtene var viktige for å målrette datainnsamlingen, både med tanke på spørsmålsstilling, men også med tanke på valg av informanter. (Som vist med stiplet pil tilbake fra dele til designe i figur 6).

Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i spesielt fire tidligere undersøkelser: En undersøkelse gjennomført av Norsk senter for prosjektledelse som så på *relasjonene mellom prosjekteier og prosjektleder* (Andersen 2009a), en studie som så på *Fremgangsmåter, roller og ansvar hos mellomledere i program- og porteføljeledelse* (Blomquist og Müller 2006a), et spørreskjema som Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) brukte høsten 2011 til å gjennomføre en *flaskehalsanalyse av Forsvarets investeringsvirksomhet* og en undersøkelse som så på *problemer med ledelse av interne utviklingsprosjekter i multi-prosjekt miljøer* (Elonen og Artto 2003). Elonen og Artto presenterte seks relevante

problemområder, og intervjuguiden ble strukturert etter disse (se vedlegg 2 Intervjuguide).

### 3.3.2 Innsamling av data

I forbindelse med denne studien er det samlet inn primærdata gjennom intervjuer, en prosjektmodenhets undersøkelse, samt ved deltakende observasjon på avsluttende modul i PRINSIX-utdanningen; *Eierstyring i prosjekter i Forsvaret*. Av sekundærdata er det benyttet relevant faglitteratur innen prosjektledelse (se referanseliste), og dokumentasjon av Forsvarets projektrammeverk - PRINSIX (Forsvaret 2011b).

Alle intervjuene med ett unntak ble gjennomført som individuelle intervjuer, informantene fikk tilsendt en semistrukturert intervjuguide på forhånd, og det ble tatt lydopptak av intervjuene.

Alle informantene ble rett etter intervjuet bedt om å fylle ut et skjema for prosjektmodenhet med fokus på Forsvarets Investeringsvirksomhet som helhet.

På kurset, *Eierstyring i prosjekter i Forsvaret*, deltok 16 prosjektledere og prosjektkoordinatorer på avsluttende modul i PRINSIX for å bli sertifisert prosjektleder i Forsvaret. Deltakerne ble informert ved kursstart om at jeg arbeidet med en masteroppgave og ville bruke kurset som del av min datainnsamling. På kurset ble prosjekteierstyring i Forsvaret forelest og diskutert. De mest sentrale poengene fra diskusjonen i klassen ble underveis skrevet ned på en presentasjon synlig for alle deltakere, dette ble gjort av kursansvarlig, og jeg fikk tilgang til denne presentasjonen etter kurset (Metier 2012) Jeg tok som deltakende observatør på kurset, egne notater underveis, og brukt begge kildene til for å identifisere viktige funn.

### 3.3.3 Utvalg av informanter

Fordi kvalitative intervjuer og observasjoner gjennomføres vanligvis på et begrenset antall informanter, kan utvelgelsen av de personene som vi ønsker å intervjuer bli en kritisk faktor (Grenness 2004, 148). Utvalget til denne studien er valgt dels med utgangspunkt i formelle roller i Forsvarets investeringsvirksomhet, og dels ved bruk av "snøballmetoden" hvor informanter råder eller "tipser" om hvilke andre som bør intervjues (Grenness 2004, 148). Informantene er søkt



fordelt mellom prosjekteier, gjennomføringsansvarlig og prosjektansvarlig, for å få et utvalg som i størst mulig grad er representativt for hele investeringsvirksomheten. Utvalget endte opp med 6 informanter fra prosjekteier, 5 fra gjennomføringsansvarlig og 4 fra prosjektansvarlig, og det var 4 med bakgrunn fra Luftforsvaret, 6 fra Hæren, 2 fra Sjøforsvaret og 3 sivilt ansatte. Tabellen nedenfor gir en oversikt over utvalget for studien.

Nr	Tittel	Grad	Prosjekt-erfaring	Dato for intervju
1	Programleder	Oberstløytnant	12 år	02.03.12
2	Fagdirektør	Sivilt ansatt	16 år	29.02.12
3	Avdelingsdirektør	Sivilt ansatt	18 år	29.02.12
4	Avdelingsdirektør	Sivilt ansatt	18 år	29.02.12
5	Programleder	Major	4 år	22.02.12
6	Programleder	Oberstløytnant	19 år	09.01.12
7	Senior rådgiver	Sivilt ansatt	10 år	22.02.12
8	Seksjonssjef i grenstab	Oberstløytnant	14 år	21.02.12
9	Seksjonssjef i grenstab	Oberstløytnant	20 år	28.02.12
10	Prosjektkoordinator	Major	12 år	27.02.12
11	Totalprosjektkoordinator	Major	5 år	27.02.12
12	Prosjektleder utviklingsprosjekt	Oberstløytnant	10 år	26.02.12
13	Prosjektleder IT prosjekt	Sivilt ansatt	4 år	21.02.12
14	Prosjektleder materiellprosjekt	Orlogskaptein	3 år	20.02.12
15	Prosjektleder endringsprosjekt	Kommandørkaptein	11 år	09.01.12

Tabell 1: Oversikt over informanter

Utvalget er av kapasitetshensyn begrenset, og det kan argumenteres for at det burde vært flere informanter som i dag har en rolle hos prosjektansvarlig. Men da 11 av 15 informanter har tjenesteerfaring derfra, mener jeg funksjonen er godt ivaretatt. Sett i forhold til tema, og at studien ser på Forsvarets investeringsvirksomhet som helhet, mener jeg utvalget gir en god representasjon.

### 3.3.4 Analyse av informasjon og data

All dataanalyse tjener samme formål, nemlig å frembringe orden og oversikt i datamaterialet vårt. Men mens den i kvantitative analysen benytter seg av matematiske og statistiske teknikker for å oppnå dette, dreier kvalitativ analyse seg hovedsakelig om å gjennomføre en systematisk sortering av datamaterialet (Grenness 2004, 161). Ryen beskriver i sin bok om kvalitative intervjuer analyseprosessen som en "rotete, tidkrevende prosess som skal bringe orden, struktur og mening inn i alle innsamlede data" (Ryen 2002, 145). Men som Grenness påpeker er veiene dit er åpenbart mange, og ingen kan kalles snarveier (Grenness 2004, 179).

Tema for denne studien, problemstillingen og utforming av intervjuguide er avledet fra teori og tidligere gjennomførte undersøkelser, og denne prosessen har altså hatt en deduktiv tilnærming. Deduksjon innebærer å avlede noe (fra noe) med en logisk nødvendighet(Grenness 2004, 180).

I studien har jeg søkt å arbeide i "grounded theory's" ånd(Grenness 2004, 180), og de resultatene som fremkommer er et produkt av en strukturert arbeidsprosess, og ikke av tilfeldigheter. Kort beskrevet dreier grunded theory (erfaringsbasert teori) seg om å generere en teori som kan hjelpe oss med å forklare hva som er det sentrale i datamaterialet. Utfordringen er å finne frem til/identifisere en eller noen få sentrale kjerne kategorier som både ligger på et høyt abstraksjonsnivå og springer ut fra (grounded) det datamaterialet som vi har samlet inn og analysert(Grenness 2004, 179).

#### **3.3.4.1 Data fra intervju**

Analysen av intervjuene har i hovedsak vært en induktiv prosess. Induksjon innebærer å utlede noe, gjerne en generell konklusjon på bakgrunn av en rekke enkeltobservasjoner(Grenness 2004, 198). Jeg har brukt materialet som "et utgangspunkt for å lete etter sammenhenger og gjentakende mønstre, men også slående kontraster, interne spenninger, uoverensstemmelser og motsetninger i datamaterialet(Repstad 1998, 104).

Alle intervjuer ble så ord-for-ord transkribert fra lydopptak, og den teksten ble deretter klipt inn i en matrise (excel), hvor informantenes svar ble gruppert etter rolle i virksomheten; prosjekteier, gjennomføringsansvarlig eller prosjektansvarlig. Hensikten med dette var å lettere kunne se trender innen det enkelte spørsmål, og om svarene varierte avhengig av hvilken gruppe informantene tilhørte. Videre ble det foretatt en åpen koding av all tekst, hvor kodene var "komprimerte beskrivelser av innholdet i teksten"(Grenness 2004, 180). Dette ble gjort i nye kolonner slik at sporbarhet ble opprettholdt. Jeg fortsatte deretter med en aksial koding hvor jeg jaktet på meningsinnholdet i teksten(Grenness 2004, 180).

Min siste fase av koding kan beskrives som en selektiv koding, hvor materialet sammenfattes til noen få kjerne kategorier som kan gi en (teoretisk) forklaring på hva vi har funnet(Grenness 2004, 180). Disse kjerne kategoriene er avledet fra

teori, mens noen av underkategoriene er utledet fra datamaterialet gjennom kodingsprosessen. Metodisk har altså analysen av datamaterialet skjedd i en kombinasjon av en deduktiv og en induktiv tilnærming. Vedlegg 4 datamatrise med koding.

#### **3.3.4.2 Data fra prosjektmodenhets undersøkelse**

Prosjektmodenhet ble målt for å skaffe nok en uavhengig kilde for å vurdere virksomhetens prosjekteierstyring. Modellen som er brukt er laget av professorene Andersen og Jessen (Andersen og Jessen 2003). Skjemaet er tilgjengelig som en tjeneste på hjemmesiden til Norsk senter for prosjektledelse ([www.nsp.ntnu.no](http://www.nsp.ntnu.no)), og ut ifra 36 spørsmål gis et resultat på prosjektmodenheten til din organisasjon. Jeg har lagt inn alle svarene fra informantene i en tabell, og regnet ut en gjennomsnittsverdi for utvalget, som er lagt inn i dette verktøyet.

Resultatet fra analysen og matrisen med interessentenes individuelle svar og gjennomsnittsverdi for utvalget finnes i vedlegg 3.

#### **3.3.4.3 Data fra deltakende observasjon**

På kurset, *Eierstyring i prosjekter i Forsvaret*, deltok 16 prosjektledere og prosjektkoordinatorer på avsluttende modul i PRINSIX for å bli sertifisert prosjektleder i Forsvaret. Deltakerne ble informert ved kursstart om at jeg arbeidet med en masteroppgave og ville bruke kurset som del av min datainnsamling. På kurset ble prosjekteierstyring i Forsvaret forelest og diskutert. De mest sentrale poengene fra diskusjonen i klassen ble underveis skrevet ned på en presentasjon synlig for alle deltakere, dette ble gjort av kursansvarlig, og jeg fikk tilgang til denne presentasjonen etter kurset (Metier 2012) Jeg tok som deltakende observatør på kurset, egne notater underveis, og brukt begge kildene til for å identifisere viktige funn.

#### **3.3.5 Deling**

Gjennom hele prosessen har jeg delt informasjon, utkast og meninger med fagpersoner og nøkkelinformanter som har vært skarpe, strenge og kritiske lesere. De har vært til støtte og hjelp i den refleksjonsprosessen skrive er, og under hele denne prosessen, har jeg jobbet etter et dialektisk prinsipp. Dialektikk er studien av indre motsigelser, og utviklingen av motsigelser er ifølge dialektisk

filosofi forandringens drivkraft(Kvale og Brinkmann 2010, 233). Jeg har skrevet utkast til tekster som har vært sendt ut på høring, og vi har diskutert sentrale tema. Tekstene har blitt behørig dissekert, og det har fått meg til å tenke nytt og se tingene fra en annen vinkel. Yin påpeker at delingen er et viktig tiltak for å styrke begrepsvaliditeten på studien(Yin 2009, 41). Det er tre sentrale faser som jeg vil fremheve hvor deling av informasjon har vært meget viktig for kvaliteten på oppgaven (se figur 6). Det første er beskrevet i avsnitt 3.3.1, og var under forberedelsene for å komme frem til tema og problemstilling. Ved juletider var første versjon av intervjuguiden ferdigstilt, og jeg gjennomførte jeg et intervju med to informanter tidlig i januar. Intervjuet gav gode data, men kombinert med en veiledning i etterkant gjorde at jeg restrukturerte intervjuguiden og fokuserte oppgaven min mer mot prosjekteierstyring og mot oppgavens nåværende problemstilling. Mot slutten av analysearbeidet har jeg også sendt utkast av rapporten på høring hos nøkkelinformanter, og det har vært en veldig nyttig prosess, spesielt i forhold til hvordan kommuniserer budskapet i denne rapporten. Deling har i min prosess også gitt noe tilbake til analysearbeidet.

### **3.4 Utfordringer ved valgt metode**

Validitet og reliabilitet dreier seg egentlig om en undersøkelses troverdighet, om vi kan ha tillitt til resultatene av en undersøkelse. (...)

Det som betyr noe, er at den som har gjennomført en undersøkelse er i stand til å dokumentere om resultatene er pålitelige og gyldige (Grenness 2004, 114).

Yin trekker i sin bok om Case study Research (Yin 2009, 40) frem fire kriterier for å bedømme kvaliteten på et forskningsdesign. Dette er begrepsvaliditet (Construct validity), intern og ekstern validitet og reliabilitet. Intern validitet benyttes først og fremst ved som kvalitetsindikator ved eksperimentelle design” (Grenness 2004, 113), og beskrives ikke for denne studien.

#### **3.4.1 Begrepsvaliditet**

Tor Grenness påpeker at begrepsvaliditet er den mest sentrale og viktigste validitetsformen for forskere og utredere. Dette fordi forskere hovedsakelig er opptatt av å måle teoretiske begreper (såkalte constructs) som vanligvis er vanskelige å måle. Begrepsvaliditet dreier seg om i hvilken grad

måleinstrumentet vårt har klart å fange inn det begrepet eller det "construct" vi ønsker å måle. (Grenness 2004, 110). Yin fremhever tre strategier for å gi en case study høy begrepsvaliditet. De tre strategiene er; bruke flere typer informasjonskilder ("sources of evidence"), etablere en beviskjede ("chain of evidence") og å sende utkast til rapport på høring hos nøkkelinformanter (Yin 2009, 41).

For å sikre en god begrepsvaliditet på denne case study, er de tre strategiene til Yin fulgt. Detaljert fremgangsmåte er beskrevet i avsnittene ovenfor. Det er søkt brukt så mange kilder til informasjon som praktisk mulig, for å se ulike perspektiver og muliggjøre triangulering av data fra ulike kilder (Yin 2009, 116).

### 3.4.2 Generaliserbarhet – ekstern validitet

Dette er en *case study*, og den empirien som beskrives har begrenset gyldighet i tid og rom. Analysene og teoribyggingen bør imidlertid kunne gi innsikt og forståelse ut over denne studien. De empiriske funn analyseres innenfor sin kontekst og ses i forhold til teori. Gjennom dette arbeidet er målet også å løfte noen problemstillinger som har gyldighet utover denne virksomheten. Rapporten kan gi resonans og innsikt internt virksomheten, men også for andre som står overfor liknende utfordringer.

### 3.4.3 Relabilitet

Det enkle svaret på hva reliabilitet er, er at en reliabel undersøkelse kan vi stole på resultatene på fra. Reliabiliteten dreier seg altså om nøyaktighet (Grenness 2004, 101). Yin fokuserer her på at selve gjennomføringen av studien, som for eksempel prosedyrene for innsamling av data, må kunne repeteres med det samme resultat (Yin 2009, 40).

Fremgangsmåten for gjennomføring av denne studien er forsøkt dokumentert grundig, og de verktøy som er brukt finnes vedlagt. Om samme resultat vil kunne oppnås om en ny forsker søker å gjenta undersøkelsen, vil avhenge av flere faktorer, blant annet forskeren selv.

Forskningens uavhengighet kan påvirkes både "ovenfra" og "nedenfra" av prosjektets sponsorer og av deltakerne i det. Tilknytningen til en av disse gruppene kan få forskeren til å ignorere visse resultater og legge vekt på

andre, på bekostning av en så fullstendig og nøytral undersøkelse av fenomenene som mulig (Kvale og Brinkmann 2010, 92).

Det er en grunnleggende antakelse at forskeren ikke kan gjennomføre et intervju eller en deltakende observasjon, uten selv å påvirke resultatet. Jeg er offiser og skal jobbe for gjennomføringsansvarlig når mine studier er over. Ved å være bevisst på dette gjennom hele prosessen, er denne påvirkningen søkt minimert. Jeg vil understreke at mitt rasjonale for denne studien hviler hovedsakelig på formålsrealisering; gjør vi de rette tingene for å få mest mulig operativ effekt ut av de prosjektene vi gjennomfører? Jeg håper og tror at jeg har opprettholdt en objektivitet i alle faser av prosessen, men effekten kan selvsagt ikke utelukkes.

Videre vil en ny datainnsamling skje på et senere tidspunkt hvor ny kunnskap kan være tilegnet informantene, kontekst kan ha endret seg gjennom omorganiseringer eller lignende, og dette vil nødvendigvis påvirke resultatet. Men ved å bruke samme undersøkelses opplegg, bør sammenlignbare resultater oppnås.

### **3.5 Personvern og anonymisering**

I denne oppgaven er alle aktører anonymisert så godt det har latt seg gjøre. Det betyr at informantene vil kunne kjenne igjen seg selv i teksten. Eksterne aktører skal ikke kunne gjenkjenne den enkelte.

Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, og innsamlede data er behandlet i henhold til denne godkjenning.

## 4 Forsvarets Investeringsvirksomhet

Den virksomheten som er studert i forbindelse med denne oppgaven er Forsvarets Investeringsvirksomhet. Dette er en del av etaten Forsvaret, og strekker seg over flere organisatoriske ledd. I dette kapitlet vil Forsvaret og Forsvarets Investeringsvirksomhet presenteres, slik at leseren får en bedre forståelse av den kontekst som empirien er samlet inn i.

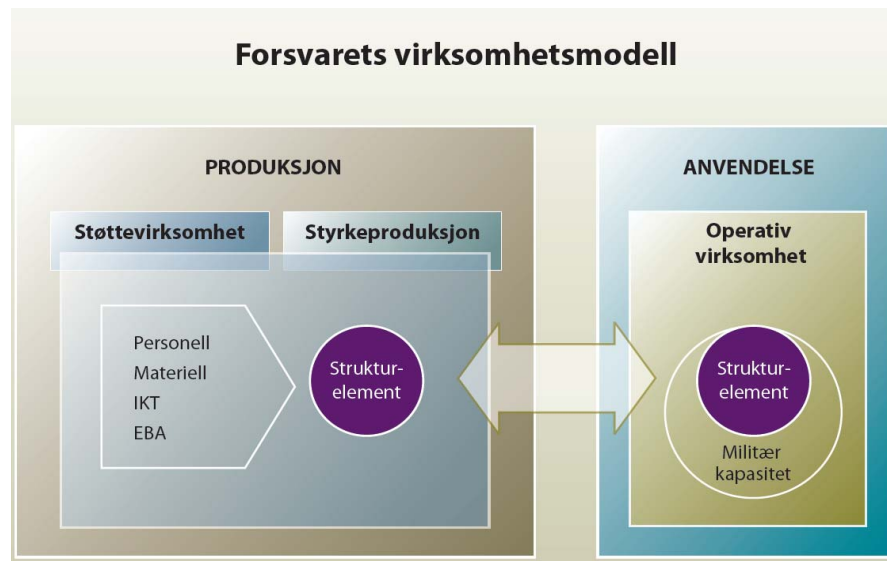
### 4.1 Om Forsvaret

*Det er en grunnleggende utfordring i forhold til hva som er effekten av et Forsvar. Det er ikke så målbart, og ut ifra det er det ikke så enkelt å måle og se at du realiserer effektmålene. Ut ifra en oppfatning av at et prosjekt skal gi en økt stridsevne så vil du kanskje, satt på spissen, se effekten om du får en storkrig... – Prosjekteier i intervju.*

Etaten Forsvaret er statens maktapparat for å ivareta Norges sikkerhet mot eksterne trusler. Skal anvendelsen av militærmakt ha politisk relevans, må Forsvaret kunne stille med relevant militær kapasitet i tide. Forsvarets grunnleggende oppgave er å beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier. Derfor er Forsvarets grunnlag militær evne til og potensial for maktanvendelse på vegne av politiske myndigheter. Forsvaret må kunne utføre operasjoner i og utenfor Norge, alene eller i allianse, over hele konfliktspekteret. Forsvarets omgivelser er dynamiske med en rekke faktorer som i stadig endring dimensjonerer Forsvarets virksomhet. For å være relevant i dynamiske omgivelser kreves det at Forsvaret har evne til raskt å kunne tilpasse innretning og innhold i samsvar med endringer i omgivelsene og politisk aksept. Eksempler på dimensjonerende faktorer er trusselbilder, politiske forhold, ressurstilgang, kunnskap og teknologi (Forsvaret 2009, 6).

Forsvarets organisasjonsstruktur er sammenstillingen av de avdelingene som utfører Forsvarets oppgaver og deres innbyrdis forhold. Strukturen bygges opp av strukturelementer som igjen er satt sammen av ressurser. En avdeling kan enten tilhøre produksjonsstrukturen eller styrkestrukturen avhengig av om hovedoppgavene ligger innenfor styrkeproduksjon og støttevirksomhet eller

operativ virksomhet. En avdeling har oppdrag innenfor alle tre virksomhetsområdene(Forsvaret 2009, 8). Se figur under:



Figur 7: Forsvarets virksomhetsmodell (Forsvaret 2009, 9).

Virksomhetsmodellen viser hvordan Forsvaret anskaffer eller produserer ressurser, hvordan Forsvaret produserer en styrkestruktur med militær evne og hvordan styrkestrukturen gir militær kapasitet. En militær kapasitet er en organisatorisk evne til å løse en eller flere operative oppgaver og representeres i modellen som et strukturelement satt sammen av ressursene personell, materiell, IKT og EBA<sup>4</sup>.

Forsvaret er organisert i en hierarkisk linje- og stabsorganisasjonsmodell, med en klar styrings- og ansvarslinje fra Forsvarssjefen til underlagte sjefer. Styringslinjen viser hvor kommandomyndigheter er delegert og relasjonen mellom foresatt og underlagte sjefer.

Strategiske og flerårige oppgaver hører til under Forsvarsdepartementet, mens Forsvaret er ansvarlig for å gjennomføre pålagt virksomhet på årlig basis og oppnå gitte mål og resultatkrav. Samtidig må Forsvaret som etat være i stand til å følge opp oppgaver og se virksomheten i et flerårig perspektiv(Forsvaret 2009, 25).

---

<sup>4</sup> Eiendom, bygg og anlegg



Som en del av Forsvarets styringssystem er det fire gjeldende styringsprinsipper(Forsvaret 2009, 13):

1. *Klargjør ansvar og myndighet*

For enhver stilling og rolle må ansvar og myndighet klargjøres.

2. *Deleger ansvar og myndighet så langt det er hensiktsmessig*

Ansvar og myndighet skal delegeres så langt det er hensiktsmessig i den hensikt å oppnå nærhet mellom den som fatter en beslutning, og den som påvirkes av beslutningen.

3. *Ansvar og myndighet følges ad*

Ansvar for manglende oppnåelse av mål og innfrielse av resultatkrav kan ikke gjøres gjeldende for forhold man ikke har hatt myndighet til å påvirke.

4. *Ansvar gjøres gjeldende*

Prinsippet om at ansvar gjøres gjeldende har både en ansvarliggjørende og en motiverende effekt.

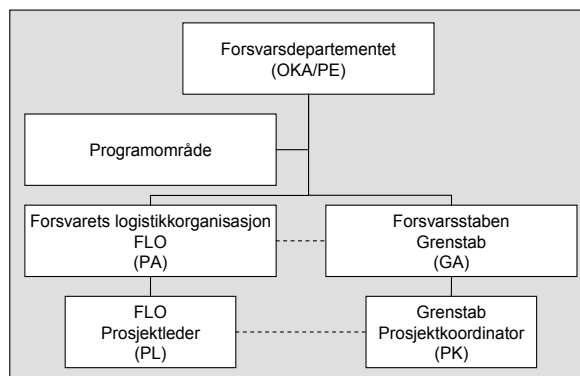
## 4.2 Organisering av investeringsvirksomheten

Forsvaret har gjennomgått store endringer de siste år, hvor organisasjonen har gått fra et "mobiliseringsbasert invasjonforsvar til et utrykningsklart innsatsforsvar"(Forsvaret 2011a). Dette har blant annet medført et økt fokus på investeringer for å bidra til å transformere gammel organisasjon til fremtidens forsvar. Årlig omsetter Forsvaret for cirka 8 milliarder kroner gjennom rundt 230 materiellinvesteringsprosjekter til en årlig gjennomføringskostnad på omkring 1 milliard kroner. I tillegg har Forsvaret rundt 150 materiellinvesteringsprosjekter i planfasen til enhver tid (Forsvarsdepartementet 2011). Det er 7 programområder(PO) som er opprettet for å ivareta ledelse og styring i et top-down perspektiv. Programområdene ledes av en programleder i FD, og i programmet sitter representanter for interessentene av de prosjektene som er organisert under programområdet. Ved behov kan det opprettes en egen styringsgruppe for å følge opp prosjektet på vegne av prosjekteier(Forsvaret 2011c). Programområdene er rådgivende organer, og beslutningsmyndigheten ligger i linjen i Forsvarsdepartementet.

Materiellinvesteringer i Forsvaret skal bidra til å opprettholde og videreutvikle en balansert og kostnadseffektiv styrkestruktur for å nå de til en hver tid gjeldende krav som er satt for operativ evne. Som ledd i omorganiseringen av investeringsvirksomheten i Forsvaret iverksatte Forsvarsdepartementet (FD) med virkning fra 15. juli 2004, Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren, til daglig benevnt investeringskonseptet. Investeringskonseptet skal bidra til en mer helhetlig og langsiktig styring og kontroll med investeringsvirksomheten, gjennom å gi den øverste politiske og militære ledelsen i forsvarssektoren mulighet til å styre hvilke innsatsområder og kapasiteter som skal fremskaffes og tidsplanen for dette. Konseptet innebærer også krav om at alle beslutninger ifm større anskaffelser skal være basert på et totalkostnadsbilde, hvor også driftskostnader i et levetidsperspektiv skal inngå. I tillegg skal alternative måter å fremskaffe materiell eller bygg/anlegg på, være analysert før det treffes beslutning om hvordan investeringen skal gjennomføres (Forsvaret 2012a, 5).

#### 4.3 Sentrale roller

For planlegging, gjennomføring og kontroll av investeringene er det fordelt ansvar til sentrale organisasjonsledd. Disse organisasjonsleddene utnevner individuelle roller som har ansvaret for å utføre oppgaver på vegne av egen organisasjonstilhørighet. (Forsvaret 2011c). Figuren under viser relasjonen mellom de mest sentrale rollene investeringsvirksomheten. I de neste avsnittene følger en kort beskrivelse av disse.



Figur 8: Prosjektorganisering i Forsvarets Investeringsvirksomhet (stiplede linjer angir koordinasjonslinjer) ([www.prinsix.no](http://www.prinsix.no), mal for Fremskaffelsesløsning versjon 38.1)

#### 4.3.1 Prosjekteier (PE)

Forsvarsdepartementet er PE i planleggingsfasen og overordnet koordineringsansvarlig (OKA) i gjennomføringsfasen av investeringsprosjektene, og utarbeider et gjennomføringsoppdrag (GO) til Forsvaret (Forsvaret 2011c).

#### 4.3.2 Gjennomføringsansvarlig (GA)

Gjennomføringsansvaret (GA) er tillagt aktuell grenstab<sup>5</sup>.

Gjennomføringsansvarlig stiller med Prosjektkoordinator (PK).

Prosjektkoordinator har ansvaret for, leder og koordinerer prosjektet, og forestår styring og koordinering av øvrige aktiviteter, utover de som er definert i selve materiellprosjektet, som er nødvendig for å nå effektmålene og for å kunne ta i bruk leveransene fra prosjektet(Forsvaret 2011c).

#### 4.3.3 Prosjektansvarlig (PA)

Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) er prosjektansvarlig (PA) og skal påse at prosjektet gjennomføres iht gjeldende grunnlagsdokumentasjon.

Prosjektansvarlig er den person som har det overordnede ansvar for gjennomføringen av et prosjekt i en forvaltning, for prosjektets målsetting og for at nødvendige ressurser blir stilt til disposisjon.

Prosjektleder (PL) er den daglige leder av prosjektet/materiellanskaffelsen i FLO(Forsvaret 2011c).

### 4.4 Styringsprosesser og metode

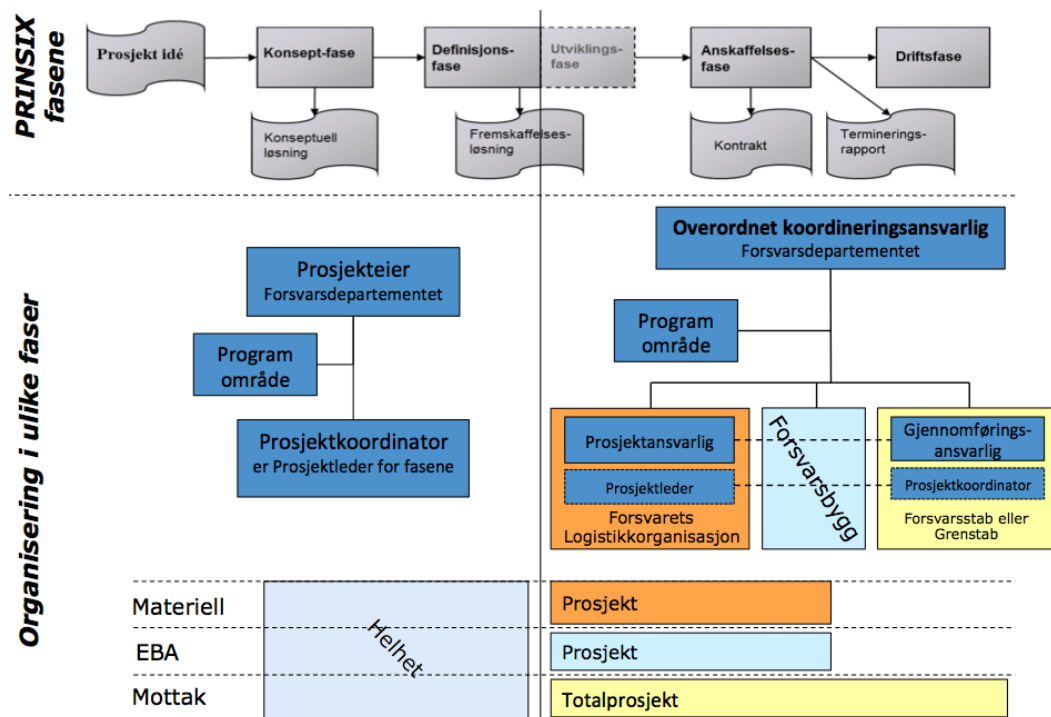
Investeringsvirksomheten i Forsvaret har i dag et overordnet rammeverk som standardiserer hvordan materiellinvesteringer skal planlegges og gjennomføres i Forsvarssektoren, PRINSIX (Forsvaret 2011b), og dette er en operasjonalisering av gjeldende investeringskonsept (Forsvaret 2004a).

#### 4.4.1 Prosjekt styring i ulike faser

Figuren under viser hvordan den praktiske organiseringen endrer seg før og etter gjennomføringsoppdrag (GO) er gitt.

---

<sup>5</sup> En grenstab er en enkelt forsvarsgrens øverste ledelse; Sjøforsvarsstaben, Hærstaben etc.



Figur 9: PRINSIX - Organisering i ulike faser (tilpasset fra PRINSIX kurs M06 Eierstyring i prosjekter i Forsvaret) Stiplet linje er koordineringslinjer. (Forsvarsbyggs interne organisering er utelatt i denne studien).

Forprosjektet (konseptfase og definisjonsfase) ledes av en prosjektadministrator utpekt av gjennomføringsansvarlig. Prosjektadministrator gjennomfører definisjonsfasen som et prosjekt og tildeler de aktuelle aktørene oppgaver for utarbeidelse av definerte elementer som til sammen skal føre frem til et helhetlig beslutnings- og styringsdokument. Fremskaffelsesløsningen som er sluttproduktet fra forprosjektet godkjennes av FD(prosjekteier) før gjennomførings ordre gis ut som start på anskaffelsesfasen. Da splittes ansvaret i tre (dersom Forsvarsbygg er involvert). Prosjektadministrator har fremdeles et helhetlig ansvar, men har kun koordinerende myndighet i forhold til de to andre organisasjonene. Både prosjektansvarlig, gjennomføringsansvarlig og Forsvarsbygg er organisatorisk underlagt Forsvarsdepartementet. I anskaffelsesfasen definerer Forsvarsdepartementet seg selv som overordnet koordineringsansvarlig(OKA).

#### 4.4.2 Totalprosjekt

Totalprosjekt er et begrep som brukes i Forsvaret som beskriver helheten rundt et materiellprosjekt. Det finnes flere beskrivelser av totalprosjekt og kort kan

totalprosjektet omtales som "alt utenom materiellprosjektet". I mal for fremskaffelsesløsning versjon 38.1 er totalprosjekt beskrevet på følgende måte:

Totalprosjektet er styring og koordinering av øvrige aktiviteter, utover de som er definert i selve materiellprosjektet, som er nødvendig for å nå effektmålene og for å kunne ta i bruk leveransene fra prosjektet(Forsvaret 2011b, 21).

Tidligere hadde den enkelte forsvarsgren et totalprosjektansvar, og de hadde totalprosjektkoordinatorer som hadde en større myndighet enn det dagens prosjektkoordinator har. Arbeidsoppgavene for en prosjektkoordinator er i dag i stor grad de samme, men myndigheten er flyttet opp til prosjekteier, Forsvarsdepartementet. Selv om det korrekte navnet i henhold til investeringskonseptet (Forsvaret 2004a) er prosjektkoordinator, så brukes begrepet totalprosjektkoordinator(TPK) fremdeles både hos Sjøforsvaret og Luftforsvaret.

## 5 Empiri

Ordet empiri er avledet av det greske "empeiria" som betyr erfaring. Det er med andre ord slik at en viktig forutsetning for vår kunnskapsproduksjon er at vi "beveger oss ut" i den virkeligheten vi er interessert i, og prøver å erfare hva som skjer (Grenness 2004). I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra de primærdata som er samlet inn i forbindelse med denne studien. Teori og drøfting finner du ikke i dette kapittelet, det er utelukkende funn i datamaterialet som presenteres.

### 5.1 Funn fra intervjuer

Jeg har valgt å strukturere kapittelet etter problemstillingens tre hovedtema; prosjekteierstyring, kompleksitet og formålsrealisering.

#### 5.1.1 Prosjekteierstyring

Det er generelt mange funksjoner som har koordinerende ansvar, og det er relativt lite myndighet delegert ut i organisasjonen. Den uformelle myndigheten ligger i grundig saksforberedelse, men beslutningene skjer på et høyt nivå i linjeorganisasjonen. Virksomheten har en tydelig top-down styring av prosjektvirksomheten, men med en formalisert prosess for prosjektideer for å ivareta bottom-up tilnærming. Det nyttes et investeringskonsept og et solid rammeverk for gjennomføring av prosjekter, PRINSIX (Forsvaret 2011b). Det er et sterkt fokus på å ha et helhetlig perspektiv og se prosjekter i forhold til andre prosjekter og aktiviteter. I praksis kan det derimot være utfordrende å gjennomføre, og en prosjekteier beskriver det slik:

*For å realisere effektmålene, så må man gjøre noe mer enn faktisk bare anskaffe tingen/dingsen. Du må ha et helhetlig perspektiv, som PTO (Prosess, teknologi, organisasjon), og sørge for at de da er skrudd slik sammen at de gir den effekten som du ønsker, men det blir lett fokus på en eller to elementer, og ikke helheten i FL beskrivelsen.*

#### Ansvarsdeling og uklare roller

Flere fremhever også at flere begreper ikke er klare og entydige. En prosjektleder sier at:

*Vi har et begrepsapparatet som avviker fra andre miljøer, og det krever da mer, å skape en entydig oppfattelse.*

Noen sentrale begreper og roller som trekkes frem er:

#### *Ansvarsdeling mellom prosjektansvarlig og gjennomføringsansvarlig*

Ansvarsdelingen mellom prosjektansvarlig(PA) og gjennomføringsansvarlig(GA) påpekes av mange informanter som utfordrende. Kritikken går på at prosjektansvarlig har for mye makt i forhold til gjennomføringsansvarlig, spesielt i anskaffelsesfasen. Sterkest er kritikken fra gjennomføringsansvarlig, og en informant derfra beskriver at:

*Gjennomføringsansvarlig har ikke makt og myndighet til å påvirke FLO søylen (prosjektansvarlig). Det er en forskjell i prioritering, hvor grenstabene vil styre på det som er operativt viktig, mens FLO vil styre på økonomi og omsetning.*

En annen beskriver ansvarsdelingen med at:

*Når vi er to som har fått samme oppdrag og vi kan skylde på hverandre. - Hva skjer da, man har egentlig ingen å sparke. Så enkelt er det.*

#### *Prosjekteier og overordnet koordineringsansvarlig (OKA)*

Forsvarsdepartementet omtaler seg selv som overordnet koordineringsansvarlig i anskaffelsesfasen av et prosjekt, og som prosjekteier i tidligfase. En prosjekteier forklarer rasjonale bak dette slik:

*Vi bruker ikke ordet prosjekteier. Vi ønsker ikke å bruke eier fordi det kan potensielt sett frata Forsvarssjefen en eierrolle ovenfor det materiellet som femskaffes.*

Mens en annen prosjekteier peker på at:

*Vi(Forsvarsdepartementet) kan ikke definere oss bort fra det å være prosjekteier. Hvem er det da?*

Det er altså en uenighet internt i Forsvarsdepartementet om dette begrepet skal brukes eller ikke.

#### *Programområde*

Det stilles også spørsmål ved funksjonen til programområdet, så lenge dette ikke har noen formell beslutningsmyndighet, men kun er et rådgivende organ. Det

fremheves at det er blitt bedre enn før, men at tverrprioritering i hele porteføljen, ikke bare i et enkelt programområde, er en utfordring.

Det generelle inntrykket er at det er mindre sub-optimalisering enn det var, men at det er vanskelig å bremse enkeltprosjekt for å synkronisere dem med andre prosjekter for å skape en felles leveranse. Flere bemerker at totalprosjektering og ledelse av totalprosjektet er sentralt. Det pekes på av flere informanter at de syv programområdene som er opprettet i Forsvarsdepartementet, ikke er programmer, men del-porteføljer, og at denne uklare begrepsbruken skiller seg fra begreper i andre virksomheter og fra prosjektteori hvor; portefølje, program og prosjekt brukes. En prosjekteier sier at:

*Den jobben som FD utøver i hvert Programområde er helt klart en delportefølje. Det er porteføljestyring som utøves.*

Begrepsforståelsen for program er dessuten varierende, et eksempel på det en uttalelse fra en prosjekteier (som daglig forvalter en stor portefølje):

*Det er ikke noen uoverensstemmelse mellom program og portefølje, det er synonymt for min del.*

### *Totalprosjektering*

Totalprosjektering og totalprosjekt fremstår som svakt definerte begreper som er virksomhetsspesifikke, og det er delt oppfatning av hva det faktisk er og om det skal brukes. Før 2004 hadde hver enkelt Forsvarsgren en sterkere delegert myndighet til å styre sine egne investeringer, men denne myndigheten ble sentralisert til Forsvarsdepartementet ved innføring av gjeldende investeringsprosjekt for å blant annet motvirke sub-optimalisering. En prosjekteier beskriver at:

*Selve mulighetsrommet til å styre som før, ligger ikke der lengre. Prosjektkoordinatorene har ikke den samme myndigheten som de hadde med det gamle regimet.*

Det som kommer opp som en utfordring, er forholdet mellom materiellprosjektet og totalprosjektet. En prosjektleder beskriver at:

*Egentlig tydelig hvem som har hvilket ansvar, men det gjennomføres ikke slik. Materiellprosjektet i FLO får en uforholdsmessig stor plass i*



*gjennomføringsansvarligs verden. Det betyr implisitt at det ikke er et entydig ansvarsskille mellom totalprosjektet og materiellprosjektet.*

Og en erfaren prosjektkoordinator antyder at styringen av totalprosjektet ikke er entydig:

*Totalprosjektet bør styres gjennom en kanal. Herunder er materiellprosjektet den biten som FLO løser som del av totalprosjektet.*

### *Strategisk knytning*

Det er en virker som om det er en sterk knytning av prosjekter opp mot virksomhetens overordnet strategi. Spesielt prosjekteiere har en sterk tiltro til den kvalitetssikring og knytning til strategi som er etablert i dag. Det er jo også de som har mest innsyn i hvordan disse prosessene faktisk foregår. En prosjekteier forklarer prosessen på følgende måte:

*På FD IV har vi en seksjon på langtidsplan og en seksjon som jobber mer med strukturutviklingsplan (SUP) og perspektivplaner, også for materiell (PPM). Deretter overtar Investeringsavdelingen stafettpinnen, med et oppdrag "realiser PPM! Så på den måten henger det godt sammen med strategien til Forsvaret.*

En annen prosjekteier fremhever kvalitetssikringen gjennom malene i PRINSIX:

*Det er en top-down tilnærming. Mal-systemene sikrer at man må kvittere ut at dette er koblet opp mot overordnet planverk og perspektivplaner.*

Hos gjennomføringsansvarlig er det mer skepsis til den strategiske knytningen.

Her beskrives av flere at prosjekter ofte oppstår fra et brukerperspektiv, "bottom-up", og at disse ofte mindre prosjektene ikke blir reflektert like godt i de overordnede strategidokumentene. Men samtidig beskrives en formalisert prosess for hvordan en prosjektide forankres i overordnede planer. En erfaren prosjektkoordinator beskriver det slik:

*Det er godt beskrevet i konseptet, men jeg har ikke sett sammenhengen mellom strukturplanene og prosjektene i praksis. Prosjektene kommer "bottom-up", injisert fra brukernivå, forankret i grenstab, og deretter programområde. At prosjektene er hengt opp i strategiske planer, savner jeg litt.*

En annen prosjektkoordinator beskriver en utfordring med tanke på helhet i strategiarbeidet:

*Det er manglende kapabilitetstenkning. Flere mindre strategier, men det blir ikke alltid helhetlig.*

### **Prinsipal – agent perspektivet**

Innsamlet data til denne studien viser at det er prinsipal agent utfordringer på tvers av mange grensesnitt i virksomheten. Blanding av organisasjonsroller, flere involverte organisasjoner, kompliserte prosjekter, uklare begreper og mye politikk er forhold som virker inn på dette. En gjennomføringsansvarlig uttaler at:

*Vi er ikke i stand til å gjøre det vi sier, men det har blitt bedre ved at vi har en helhetlig måte å gjennomføre prosjekter på.*

Virksomheten er bevisst på de ulike funksjonene og perspektivene til aktørene, og blant annet PRINSIX og en top-down tilnærming motvirker denne problematikken.

Det virker som om det er en sterkere formalisering av driftsoppdrag enn av investeringsoppdrag. En erfaren gjennomføringsansvarlig beskriver at:

*Investeringsprosessen følger ikke styringsprinsippene i Forsvaret. Når Forsvaret gjennomfører ressurs- og budsjettdialoger, så er det ingenting på investeringer. Man har jo en styringsdialog mellom departementet og Forsvaret, og der inngår altså ikke investeringer.*

Om da investeringsoppdragene er like synlig for sjefsnivået, så er jo et betimelig spørsmål om investeringer får den oppmerksomhet som de fortjener i forhold til annen virksomhet?

En funksjon hvor symptomer på agentproblematikk kommer til syne, er for prosjektkoordinator. Prosjektkoordinatoren jobber på tvers av organisasjonsledd, fagmiljø og prosjekter, og beskrives både som representant for bruker og for prosjekteier. Som en erfaren prosjektleder uttaler om rollen:

*Kanskje prosjektkoordinator egentlig har to hatter; prosjekteier og senior bruker?*

Forholdet mellom prosjektansvarlig og gjennomføringsansvarlig kan være utfordrende for en prosjektkoordinator. Prosjektkoordinatoren har ikke delegert

myndighet til å styre prosjektansvarlig, og må gjøre dette i via prosjekteier. En erfaren prosjektleder mener følgende om forholdet:

*Jeg mener at prosjektleder hos prosjektansvarlig har for mye ansvar og makt i gjennomføringsfasen i forhold til prosjektkoordinator. I fremtiden, om man ønsker å levere reel effekt og endring, så må prosjektkoordinator og gjennomføringsansvarlig ha et større ansvar, også i gjennomføringsfasen.*

En erfaren prosjektkoordinator påpeker at:

*Mellom gjennomføringsansvarlig og prosjektansvarlig kan man peke på hverandre i forhold til ansvar, det blir veldig rotete.*

En prosjekteier eksemplifiserer agentproblematikk ved at gjennomføringsansvarlig kan omgås av prosjektansvarlig:

*Man omgår noen, og det blir et maktpill av og til, hvor noen prosjektansvarlige ønsker å utnytte direktekoblingen til Forsvarsdepartementet. Dette medfører friksjon.*

Agentteori kan brukes som forklaringsmodell flere steder i virksomheten, og eksemplene ovenfor er ikke uttømmende på noen måte, men er de som er funnet mest sentrale for oppgavens fokus.

### **Transaksjonskostnad perspektivet**

Som beskrevet i teorikapittelet er effektivitet avhengig av at transaksjonene i organisasjonen fungerer smidig. Overgangen mellom to stadier kalles grensesnitt, og et velfungerende grensesnitt kjennetegnes ved at overføringen skjer friksjonsfritt og produksjonsprosessen i en organisasjon trenger en slags "smøring" for å gjøre transaksjonene lettere. Her følger noen eksempler på transaksjonskostnader fra denne virksomheten.

En prosjektleder beskriver en detaljstyring på reiser, som skaper friksjon i prosjektet og gir mindre handlingsrom for prosjektleder:

*At prosjektene selv ikke kan disponere driftsmidler, og blir detaljstyrt på for eksempel reising, kan gjøre gjennomføring vanskelig.*

En prosjekteier påpeker konsekvensene av at tid ikke prioriteres høyt nok, og at dette får ringvirkninger i porteføljen.

*Vi har altfor lett for å la tid være det man sklir på. Netto kan du tenke at ytelsen på strukturen går ned fordi man ønsker å øke ytelsen på et enkelt system.*

Unødig arbeid med prosjektdokumentasjon som egentlig ikke er relevant vil være en transaksjonskostnad, og en prosjektkoordinator påpeker at dette kan være tilfelle ved PRINSIX:

*PRINSIX kan være rigid og omfattende for mindre prosjekter*

Virksomheten unngår noen av disse transaksjonskostnadene ved å ha et eget prosjekt for hurtiganskaffelser. Og som en prosjektleder uttaler, så:

*Ved å opprette et prosjekt for hurtiganskaffelser, skapes et handlingsrom for hele organisasjonen.*

Men det påpekes også at det å kjøre anskaffelsene hurtig kan få ringvirkninger i porteføljen i forhold til at det tar ressurser fra andre prosjekter, og at kompleksitet og avhengighet til andre prosjekter kan overses; andre transaksjonskostnader kan altså påløpe som følge av hurtiganskaffelsene.

Forholdet mellom gjennomføringsansvarlig og prosjektansvarlig kan også tas med i dette perspektivet, da koordineringen mellom disse funksjonene er omfattende. En prosjektkoordinator foreslår sågar en organisasjonsendring for å forenkle dette forholdet.

*Ansvar i gjennomføringsfasen er uklart. Både gjennomføringsansvarlig og prosjektansvarlig får likelydende oppdrag, og begge skal koordinere. Her burde man kutte begrepet gjennomføringsansvarlig, og heller delegere ansvaret til FLO, men la dem få med staben til å gjøre det.*

### **Legitimitet perspektivet**

Som beskrevet i teorikapittelet er legitimitet at noe er berettiget, rettfærdiggjort eller akseptabelt (Andersen 2009b, 220), og vi kan dele begrepet opp i indre og ytre legitimitet.

Om vi ser på ytre legitimitet, så får Forsvaret tildelinger gjennom statsbudsjettet, og er avhengig av at de folkevalgte har tillit til og ser behov for den jobben som gjøres, også på investeringer. En prosjekteier peker på mulige konsekvenser dersom porteføljen ikke evner å omsette de tildelte midlene:

*Om overføringene blir store (fra år til år) vil hypotesen være at Forsvarsbudsjettet reduseres, da man ikke klarer å argumentere for å få tildelinger som man ikke klarer å bruke opp. Derfor prøver man å ikke overføre mer enn en milliard, da vi tolker dette som en slags grense. Strategisk sett mener man det er lurt for å opprettholde et bevilgningsnivå.*

Virksomheten har et definert investeringskonsept og et prosjektrammeverk som gir myndighet og legitimitet til en rekke rolle og funksjoner, og en prosjekteier mener at:

*Dagens løsning er ideell - samlet makt og myndighet et sted.*

Men dette er en stor og komplisert virksomhet og uklarheter i roller, ansvar og myndighet kan føre til at det lett oppstår utfordringer i forhold til intern legitimitet. Tjeneste erfaring og kompetanse er også viktig for å bygge tillitt i virksomheten. En prosjektleder beskriver hvordan det militære beordringssystemet<sup>6</sup> bygger opp rundt dette:

*Når man skal jobbe med prosjektledelse over tid, trenger du prosjekterfaring, men du trenger også en applikasjonsforståelse; impulser fra operative miljø. Det militære beordringssystemet, ivaretar en slik type kompetanseinnhenting over tid, man rullerer i stillingene.*

Eksempler på legitimitets utfordringer er:

Rollen til Forsvarsstaben/Organisasjonsavdelingen i forhold til Forsvarsdepartementet som prosjekteier. En prosjekteier sier at:

*Forsvarsstaben/Organisasjonsavdelingens rolle er noe uklar.*

Mens en prosjektkoordinator mener at

*Tror det er riktig at myndigheten ligger hos Forsvarsdepartementet. For "bukken og havresekken" er en faktor. (...) Men jeg synes det kunne være noe mer på Forsvarsstabens nivå; prioriteringer ut ifra de rammene som gis av FD.*

Og en annen prosjekteier sier følgende om dette forholdet:

---

<sup>6</sup> Beordringssystemet er et personellsystem som brukes for å disponere militært ansatte i hele Forsvaret.

*Det skaper ikke store problemer i dag, men enhver uløst sak har potensial for å skape friksjon, og friksjon bør vi ikke for mye av - Litt friksjon er bra.*

Et annet eksempel er maktforholdet mellom gjennomføringsansvarlig og prosjektansvarlig, som beskrevet i avsnitt 5.1.1. En prosjektleder uttaler at:

*Egentlig er det tydelig hvem som har hvilket ansvar, men det gjennomføres ikke slik. Prosjektet i FLO får en uforholdsmessig stor plass i gjennomføringsansvarligs verden. Det betyr implisitt at det ikke er et entydig ansvarsskille mellom totalprosjektet og materiellprosjektet.*

Et siste eksempel er rollen til prosjektkoordinator. Denne funksjonen skal koordinere med en kompleks interessent masse og en erfaren prosjektleder påpeker at dette kan være en utfordring, der kompetanse, erfaring og militær grad står sentralt:

*Det er veldig mange grensesnitt å koordinere mellom. En ganske umulig oppgave for den normale prosjektkoordinator, som er kaptein eller major, med de begrensningene som det medfører.*

Legitimitetsperspektivet kan brukes både på avdelinger, enkelt funksjoner og individer, og det som er spesielt med legitimitet, er jo at det kontrolleres av andre, det er personer utenfor organisasjonen eller avdelingen som gir den legitimitet.

### **5.1.2 Kompleksitet**

Det fremheves en stor grad av kompleksitet i og avhengighet mellom prosjekter i virksomheten, og at det er vesentlig med koordinering på mange nivå for å favne dette komplekse avhengighetsbildet. For å forsøke å gi et helhetlig bilde har jeg valgt å presentere funnene etter PSO-modellen; Prosess, system og organisasjon (Andersen 2005, 20).

#### **Prosess**

Forsvarets investeringsvirksomhet har godt etablerte prosesser, og som del av projektrammeverket eksisterer også en overordnet prosessmodell fra ide til avhending (Forsvaret 2004b). En prosjektkoordinator beskriver effekter av PRINSIX slik:

*PRINSIX gir trygghet, alle vet hvor du er i prosess, letter kommunikasjon rundt prosjektet.*

Som uttalt av en prosjekteier, er det en generell oppfatning at:

*Det er mye mer helhetstenkning på et tidlig stadium i prosjektene enn det noen gang har vært.*

Og en annen prosjekteier følger opp og viser til viktigheten av helhetstenkning for å oppnå effekt.

*For å realisere effektmålene, så må man gjøre noe mer enn faktisk bare anskaffe "tingen/dingsen". Du må ha et helhetlig perspektiv, som PTO (Prosess, teknologi, organisasjon), og sørge for at de da er skrudd slik sammen at de gir den effekten som du ønsker.*

Men det påpekes også utfordringer ved de prosessene som er etablert. En del utfordringer blir veldig spesifikke, men noen generelle ankepunkter trekkes frem.

En faktor som fremheves av flere er at evnen til å koordinere overvurderes. En prosjektkoordinator sier det slik:

*Vi gjør for mange investeringer og endringer samtidig, slik at resultatet av dem blir vanskelig å koordinere. Man trekker opp mange usikkerhetsfaktorer ved hvert prosjekt, det blir litt som vitsetegningen hvor alt leder frem til en boble hvor det står "magic occurs" og så er man ferdig. - man forventer for mye av evnen til å koordinere.*

En annen faktor som trekkes frem er for optimistisk planlegging. Her trekker de fleste frem optimisme i forhold til tid, men også i forhold til andre faktorer som kostnadsestimater og bemanning. En prosjekteier uttaler at:

*Vi er for optimistisk i forhold til kompleksitet. Et prosjekt er jo bare en bit av virksomheten, det eksisterer jo ikke i isolasjon*

Og en prosjektkoordinator sier at virksomheten er:

*Alltid for optimistisk på tid, og alltid for lavt bemannet. Vi lager planene selv, og er vi klarer ikke godt nok å planlegge prosjekter på tid. Det er også sjeldent tid til å integrere prosjektet ordentlig med andre prosjekter.*

Denne utfordringen ble belyst i teorikapittelet i avsnitt 2.7.2, av Lovallo og Kahneman som trekker frem begrepet planleggingens vrangforestilling – overoptimismens selvbedrag.

Det er indikasjoner på en økende bruk av felles prosjektgrupper på tvers av prosjekter for å ivareta kompleksitet. Dette er ikke en utvikling som er styrt fra toppen, men det virker som om det vokser frem gjennom prosjektene, som en konsekvens av arbeidets karakter. Det er ulike koordineringsmøter som trekkes frem av informantene, men en type møter som ser ut til å bli brukt i økende grad, er felles koordineringsmøter mellom prosjektkoordinatorer. En prosjektkoordinator beskriver hensikten med et slikt møte:

*Vi koordinerer porteføljen og ressursbruk i FLO. Bestille smartere, prioritere innad og faser i tid.*

### **System**

Det er flere informanter som peker på utfordringene med å fokusere på effekter fremfor teknologien som prosjektet leverer. En prosjekteier beskriver det slik:

*Det er også lite fokus på effektmålene, da vi veldig raskt blir opptatt av resultatmålene. Da blir det selvsagt et sterkt fokus på enkeltleveransen, "tingen", ikke hva "tingen" faktisk skal benyttes til, og sette tingen inn i et system.*

Det bemerkes av teknologien som prosjektene tar frem generelt har en økende teknisk kompleksitet, og at det stilles sterkere krav til interoperabilitet<sup>7</sup> enn tidligere. For ulike tekniske fagmiljøer kan det være en utfordring å forholde seg til mange mindre prosjekter. En prosjekteier beskriver at:

*Vi har som målsetning å ikke ha for mange småprosjekter, kan bli uhåndterlig; omfanget blir for stort og man sliter med å koordinere mange ulike fagmiljø. Det er ikke bundling og sammenslåing for enhver pris. Det har noen konsekvenser som man må tenke igjennom.*

Et annet problem som trekkes frem av flere er at kravstilling blir for spesifikk, noe som resulterer i at prosjektet begrenser sin frihetsgrad på et tidlig tidspunkt. En prosjekteier beskriver at:

---

<sup>7</sup> Evnen ulike systemer og organisasjoner har til å jobbe sammen (samvirke eller inter-operere)



*De som skal bidra til å utvikle krav må bli flinkere til å sette funksjonelle krav fremfor tekniske spesifikasjoner.*

En tredje faktor som trekkes frem er de tekniske styringsverktøyene som eksisterer. Virksomheten har en felles investeringsdatabase og et porteføljestyrringsverktøy, men fremdeles er det mange andre systemer som data må hentes fra, og settes sammen i Excel regneark for å fremskaffe styringsinformasjon for beslutningstakere<sup>8</sup>. En prosjekteier sier at:

*Vi mangler et godt verktøy som gjør oss i stand til å driver reell tverrprioritering.*

### **Organisasjon**

Forsvaret er en stor og kompleks organisasjon, og Forsvarets investeringsvirksomhet involverer flere organisasjonsledd på ulike nivåer for å løse sitt oppdrag. En prosjekteier beskriver den organisatoriske kompleksiteten med at:

*Materiellanskaffelse er OK, men det er vanskelig å koordinere de andre innsatsfaktorene som skal til for å realisere effekt. Flere organisasjoner er inne i bildet, og det er ikke alltid like klart på hvem som skal gjøre hva.*

Dette komplekse avhengighetsbildet, og den store mengde med prosjekter som gjennomføres gjør at noen informanter stiller spørsmål med måten prosjektene er organisert på. En prosjektleder sier at:

*Et stort antall prosjekter gir et veldig komplekst avhengighetsbilde. Spesielt når det kjøres som mange enkeltprosjekter istedenfor gruppert i større prosjekter.*

Flere informanter fremhever at disse utfordringene er størst innen prosjekter relatert til IKT. En prosjektleder påpeker at:

*Det er mange overlappende prosjekter som burde vært programmer. Spesielt innen IKT. Der er vi ikke gode nok.*

---

<sup>8</sup> Bedre verktøystøtte for investeringsvirksomheten er en del av leveransene fra LOS programmet, og vil ruller ut i virksomheten i 2013 som del av Felles Integrert Forvaltningssystem (FIF 3.0).

Samtlige informanter mener det er et godt samarbeidsklima, og flere fremhever personlige egenskaper, uformell kommunikasjon og bruk av nettverk som viktig for å utføre jobben, spesielt gjennomføringsansvarlige fremhever dette.

Det pekes også på at det er kapasitetsproblemer i deler av organisasjonen, også på personell med riktig kompetanse. En prosjektleder fremhever at:

*Det er mye "Tordenskjolds soldater"<sup>9</sup>. Mye å gjøre, få mennesker, og de kan ikke rekke over alt. Vanskelig å få tak i gode innføringsledere.*

En prosjektleder støtter opp om dette og mener i forhold til kompetanse nivå i virksomheten er:

*Den største utfordringen er at kompetanse styring i Forsvaret er for tilfeldig.*

En annen faktor som trekkes frem er vilje og evne til omstilling og nytenking. En prosjektkoordinator uttaler at:

*Vi driver strukturelementsutvikling og ikke kapabilitetsutvikling. Man utvikler det man allerede har. Man titter i speilet, og reetablerer.*

Mens en prosjektleder følger opp med å si at:

*Det er fremdeles mye sub-optimalisering i enkeltprosjekter og i perspektivene til enkeltprosjektene. Det kan sikkert forklares med at virksomheten vi jobber i ikke er så kostnadsorientert som annen kommersiell virksomhet. I alle fall på operativ virksomhet (kjernevirksomheten), så måles vi på andre måter".*

En prosjektleder trekker frem kulturforskjeller organisasjonen som en utfordring:

*Forskjellene bunner mye i kultur, og det er ikke lett å angripe dette.*

### **5.1.3 Formålsrealisering**

En prosjekteier fremhever en grunnleggende utfordring i forhold til effektmåling i virksomheten, nemlig at:

---

<sup>9</sup> Betegnelse på en gruppe eller flokk som gir inntrykk av å være tallrik, men hvor i virkeligheten de samme personer går igjen på forskjellige poster og derved skaper et inntrykk av å ha større betydning og tilslutning enn det som er tilfelle (Store norske leksikon, [www.snl.no](http://www.snl.no)).

*Det er en grunnleggende utfordring i forhold til hva er effekten av et Forsvar; et prosjekt skal gi en økt stridsevne.*

Videre fremhever han de store endringen som har skjedd med Forsvaret etter den kalde krigen, og at dette har gjort omgivelsene og virksomheten mindre statistisk. For investeringene har dette fått konsekvens ved at formål til prosjekter kan endre seg:

*Scenario som en investering er tenkt brukt til, er ikke det scenario som det kommer opp i.*

Flere påpeker dessuten kvaliteten og bruken av effektmålene. En prosjekteier beskriver utfordringen knyttet til effektmål slik:

*For dårlig utformede effektmål, følges ikke opp gjennom prosjektene, og de blir ikke målt og koblet tilbake igjen etter at man har levert.*

Videre sier han at det er:

*Lite fokus på effektmålene, da vi veldig raskt blir opptatt av resultatmålene og enkeltleveransen, "tingen".*

Effekt måles på ulike måter i Forsvaret, men det er ingen av informantene som beskriver at dette i stor grad blir rutet tilbake til investeringsvirksomheten. Spesielt gjelder dette på de mindre prosjektene. På de større prosjektene gjøres det i større grad. Selv om det ikke formelt loopes tilbake, så vil man som en prosjekteier påpeker:

*alltid den uformelle tilbakemeldingen fra avdelinger og interessenter.*

En annen prosjekteier stiller et spørsmål angående hva nytteeffekten av en slik effektmåling vil være:

*Hva er kost-nytte effekten av å gjennomføre en måling eller ikke, er jeg usikker på. Kanskje er det derfor det ikke blir gjort?*

Det er et sterkt fokus på levetidskostnader i definisjonsfasen av et prosjekt, og disse beregningene brukes ved valg av alternativ, men sammenhengen mellom investeringsprosjektene og driftstildelinger, er en utfordring som trekkes frem av mange informanter. En informant indikerer også at det er mulig at det utelates nødvendige kapasiteter som er kostnadsdrivere for å holde levetidskostnader

nede. Det som utelates må da kjøpes inn på et senere tidspunkt for å utnytte investeringen fullt ut (eksempel på dette kan være behov for bygningsmasse).

## 5.2 Funn fra deltagende observasjon

Kursdeltakerne hadde en klar forventning om å få presentert konkrete svar på hvordan eierstyringen ble gjennomført. På kurset ble det tegnet et bilde av et komplekst prosjektlandskap med mange interessenter, og hvor det er mange delsystemer som skal samvirke. For ferske prosjektledere fremstår det ikke enkelt å orientere seg om hvordan eierstyringen henger sammen.

Gjennom gruppearbeid og diskusjon, hvor kursansvarlig refererte ble det diskutert hvilke forhold mtp. eierstyring som er avgjørende å lykkes med for å sikre langsiktig suksess med prosjektene i Forsvaret. De viktigste momentene som kom opp i diskusjonene på kurset var (Metier 2012):

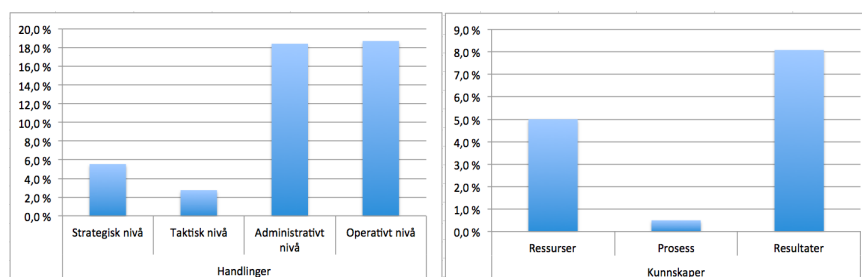
1. Utfordring med knytning mellom investering og drift
  - Økonomisk, og ansvarsavklaring mellom prosjekt og linjeorganisasjon vedrørende bemanning og opplæring.
2. Strategiske mål og prosjekter bør knyttes sterkere
  - Hvilke prosjekter bør legges ned om strategiske mål endres/bortfaller?
  - Bedre knytning mellom samfunns mål, effektmål og resultatmål.
3. Prosjekteierskap på ulike nivåer?
  - Antall roller bør begrenses og tydeliggjøres og gjøres mer enhetlig.
  - Bør stilles krav til personlige egenskaper for personell i eierrollen
4. Stor gjennomstrømming i funksjoner i grenstaber skader prosjektene.
5. Begrepsforvirring om sentrale begreper:
  - Prosjektkoordinator, Totalprosjektkoordinator, Programområder vs program og portefølje og Gjennomføringsansvarlig.

En interessant observasjon var at ekstern foreleser stilte et stort spørsmålstegn til Forsvarets styringsmodell. I forbindelse med diskusjon av kvalitetssikring og regimet som store statlige prosjekter er underlagt(KS2), mente han at Forsvaret *”Ville fått stryk på eierstyring, da det er gått fra ett til tre prosjekter”* (mellom definisjonsfasen og gjennomføringsfasen), og begrunnet dette med grensesnittproblematikk.

### 5.3 Funn fra prosjektmodenhetsanalyse

Modenhet er knyttet til kunnskaper (viten om hvordan man kan gjøre det), til holdninger (viljen til å gjøre det) og til handlinger (det man faktisk gjør)(Andersen 2005, 334). Hensikten med modenhetsanalysen gjort i denne studien, er å se hvordan Forsvarets Investeringsvirksomhet skiller seg fra andre virksomheter. Modellen sammenligner resultatene basert på egne innsamlede data med resultatene fra 59 andre norske virksomheter(se vedlegg 3). Dette er således et begrenset utvalg og ikke et gjennomsnitt av alle norske virksomheter, men sammenligningen kan fremdeles virke som en indikator for hvor det er størst utfordringer og forbedringspotensial.

Hele rapporten fra modenhetsanalysen ligger i vedlegg 3. Forsvarets investeringsvirksomhet fremstår ut fra denne undersøkelsen som en moden prosjektorganisasjon. Virksomheten scorer høyest på ledelse av enkeltstående prosjekt, litt lavere på ledelse av prosjektporteføljer, og lavest på ledelse av prosjektprogram, men fremdeles høyere enn de virksomhetene som det sammenlignes med. Figurene under viser differansen på dimensjonene handlinger og kunnskaper:



Figur 10: Differansen på dimensjonene handlinger og kunnskaper mellom Forsvarets Investeringsvirksomhet og 59 andre norske virksomheter (0% er gjennomsnittet av de andre norske virksomhetene).

Om vi ser på handlinger, relativt til de 59 andre virksomhetene, så scorer vår virksomhet nesten 20% høyere på administrativt og operativt nivå (utførende nivåer), mens kun 6% og 3% høyere på strategisk og taktisk nivå. På kunnskapsdimensjonen scorer vår virksomhet 5% og 8% høyere på ressurser og resultater, mens prosess scorer på gjennomsnittet av de andre virksomhetene.

## 6 Drøfting og konklusjon

Gjennom teori og empiri har oppgaven søkt å belyse problemstillingen som ble lagt til grunn for arbeidet: *Hvordan utøves prosjekteierstyring for å realisere prosjekters formål i en kompleks og prosjektintensiv virksomhet?* Ser vi nærmere på problemstillingen, kan vi si at kompleksiteten gir en del rammer og er sentral i det landskapet som prosjekteierstyringen skal navigere oss igjennom, mens en høy grad av formålsrealisering er det vi søker å oppnå.

Empirien viser en relativt god knytning av prosjekter til den overordnede strategien, og en kvalitetssikring av dette gjennom blant annet en standardisert prosjektmodell. Den kritikken som reises fra informantene er hovedsakelig mot knytningen av mindre prosjekter initiert fra brukernivå, helhetlig kapabilitetstekning i strategiarbeidet og at nivået mellom prosjekteier og det enkelte prosjekt er for svakt.

I drøftingen vil vi se på formålsrealisering, deretter drøfte teorien rundt prosjekteiersyring mot Garlands fire prinsipper for effektiv prosjekteierstyring (avsnitt 2.4.1) og Müllers perspektiver som utgangspunkt, og gjennom dette linke empirien til teorien på temaet.

### 6.1 Formålsrealisering

Som beskrevet i avsnitt 2.2.1, er det en utviklingstrend at det blir et sterkere fokus på verdiskapning i den mottakende organisasjon, fremfor å kun lage et produkt, og med denne utviklingen følger et spørsmål om vi gjør de rette tingene, fremfor å gjøre tingene riktig. Andersen peker på at:

*Det er bruken av leveransene som bestemmer i hvor stor grad prosjektets formål blir realisert" (Andersen 2005, 99).*

Noe som betyr at de fleste effektene av et prosjekt ofte realiseres etter at prosjektet er avsluttet, ute av prosjektets kontroll, og ansvaret for formålsrealisering må derfor ligge på lederne i basisorganisasjonen og prosjekteieren spesielt (Andersen 2005, 102). I planleggingen av et prosjektet, etableres det et målhierarki med formål, del-formål og mål (Jessen 2005, 108; Andersen 2005, 101). I den studerte virksomheten brukes samfunns mål,

effektmål og resultatmål, hvor formål da blir samfunns mål og effektmål.

Effektmålene beskriver effekter og mulige gevinster som søkes oppnådd ved å gjennomføre prosjektet (Forsvaret 2012b).

Programledelse er et virkemiddel for å lukke gapet mellom prosjektleveranser og organisasjonens strategi. I dette gapet oppstår det ofte signifikante spenninger mellom prosjektets interne oppgavefokus, og programmets fokus på strategi og ofte et bredere fremtredende syn på organisasjonen. Programledelse er relevant i denne studien fordi dette styringsnivået fokuserer på realisering av nytteverdier; effektmålene, og det er ofte på dette nivået at styringsgapet mellom strategisk styring og prosjektledelsen blir mest synlig (Renz 2007, 2) (se avsnitt 1.1).

Usikkerhet knyttet til endring av formål, er en stor utfordring for et prosjekt. En slik usikkerhet kan være vanskelig å ta høyde for, og øker jo lengre tid et prosjekt tar. En studie på beslutningsprosessene knyttet til tidlige faser i offentlige prosjekter (se avsnitt 2.3), peker på at:

forsvarsprosjektene gjennomgående ikke scorer høyt på det man kan kalle rasjonalitet eller klar organisasjonstenkning, hovedsakelig fordi en grunnleggende og åpen analyse av problem og alternativ mangler tidlig i prosessene i flere av dem, og det faktum at mye skepsis, endret militært trusselbilde og endrete økonomiske forutsetninger overses (Whist og Christensen 2011, 90).

Dette viser noe av usikkerheten og den politiske dimensjonen ved flere av prosjektene som den studerte virksomheten driver.

De mulighetene som dagens teknologi gir, gjør også at systemene som det investeres i har en økende teknologisk kompleksitet, og de skal samvirke med flere andre systemer enn tidligere.

Empirien fra denne case study støtter den generelle utviklingstrenden beskrevet i avsnitt 2.2.1, nemlig at fokuset for prosjektledelse flyttes fra å kun lage et produkt, til å fokusere på verdiskapning i mottakene organisasjon. Videre indikerer empirien at kvaliteten på effektmålene kan bli bedre, spesielt med tanke på å stille gode funksjonelle krav. Fokuset tenderer til å være sterkere på teknologien fremfor effekten, og som en prosjekteier beskriver:

*Det er også lite fokus på effektmålene, da vi veldig raskt blir opptatt av resultatmålene. Da blir det selvsagt et sterkt fokus på enkeltleveransen, "tingen", ikke hva "tingen" faktisk skal benyttes til, og sette tingen inn i et system.*

Når det er sagt, så er en forutsetning for å kunne understøtte kompleksitet, at man også har en teknisk ekspertise som har et sterkt fokus på nettopp teknologi. Men det er ikke sikkert at det er de tekniske fagekspertene som er best egnet til å lede prosjektet eller programmet. Forskning indikerer også at det er andre egenskaper som kreves av en programleder enn en prosjektleder. Partington og hans kollegaer påpekte at programledere trenger:

en fin balanse av samarbeidsevner og personlig troverdighet og en dyp forståelse av den politiske dynamikken i formelle og uformelle nettverk som former organisasjonens kontekst" (Partington, Pellegrinelli og Young 2005, 87).

Disse egenskapene kan ha en overføringsverdi for alle som jobber med å realisere effekt. De politiske og sosiale prosessene er sentrale i dette landskapet, og krever noe utover teknisk kompetanse. De får støtte fra Maylor et al. som påpeker at:

Uten en effektiv implementering og transformasjon fra nå-situasjon mot ønsket situasjon, vil leveransene kun utgjøre en potensiell nytte for virksomheten. Dette krever et annet lederskap enn det krever å lede et enkelt prosjekt(Maylor et al. 2006, 670).

Om vi så beveger oss inn mot en virksomhets evne til å endre seg, så etterlyser noen av informantene en endringsvilje i organisasjonen, og en prosjektkoordinator fremhever at *"man titter i speilet og reetablerer"* det man allerede har, mens en prosjektleder peker på at kulturforskjellene i organisasjonen er *"vanskelige å angripe"*. Organisasjonskulturen beskrives av (Andersen 2009b) som en bevarende kraft som hindrer læring og forandring i organisasjoner, og som setter grenser for hva en leder kan gjøre og oppnå. Det viser seg vanskelig å forandre kulturen, i det minste, på kort sikt. Kulturelle forandringer er snarere en konsekvens av endringer på øvrige områder som personal, struktur og mål/strategi (Andersen 2009b, 238). Når ledere har skapt



en kultur, kan det godt skje at de blir hemmet av denne kulturen og oppdager at de ikke lengre kan få gruppen på nye og kreative veier (Schein 1987, 146). Organisasjonskulturen som eksisterer i en virksomhet vil med andre ord sette noen rammer for hva som er mulig å få til, også for prosjekter. Dette er en faktor som kan være avgjørende for om man evner å realisere effekten av prosjektet. Utviklingstrenden med å utvikle reflekterte praktikere, fremfor å fokusere på å lære teknikker (se avsnitt 2.2.1) understøtter at rollen til en prosjektleder er i utvikling. Om et prosjekt skal skape endring, så må motstanden mot endring overvinnnes, også den kulturelle motstanden.

En fokusendring fra produktgenerering til verdiskapning krever et annet lederskap enn tidligere. Fokuset på effekter er en sosial og politisk prosess, hvor mange agendaer eksisterer. En virksomhets egen kultur vil gi muligheter og begrensninger for hva man kan oppnå på kort sikt som leder. En prosjektleder hevder at

*Vi driver like mye administrasjon som prosjektledelse, og det tror jeg ikke er det vi burde drive med*

Kanskje er prosjektlederen inne på noe i forhold til hva som kreves for å realisere effekter. Må det ledes i større grad for å realisere effekter av prosjekter. Bør vi flytte fokus i større grad mot ledelse fremfor administrasjon?

For forskjellen på administrasjon og ledelse kan sies å ligge i evnen til å; skape og styre kultur (Schein 1987, 145).

## **6.2 Prinsipper for prosjekteierstyring**

Ross Garland fremsatte fire prinsipper for effektiv prosjekteierstyring (avsnitt 2.4.1). Garlands første prinsipp er at ansvarlighet for prosjektsuksess skal hvile på et punkt. Sett ut fra empirien i denne studien, kan det virke som om dette er utfordrende å oppnå når den organisatoriske kompleksiteten øker. I Forsvarets Investeringsvirksomhet, er det en blanding av organisatoriske roller og individroller, og det bemerkes av informantene at det er flere grensesnitt som er uklare. Blant annet så definerer prosjekteier, Forsvarsdepartementet, seg selv som *overordnet koordineringsansvarlig* i anskaffelsesfasen av et prosjekt, fremfor å bruke prosjekteier (se avsnitt 4.3.1 og 5.1.1). Årsaken til dette er i henhold til en prosjekteier som ble intervjuet at bruk av begrepet *eier*:

*kan potensielt sett frata Forsvarssjefen en eierrolle ovenfor det materiellet som fremskaffes.*

Er dette formålstjenelig, eller skaper bruken av et slikt begrep mer forvirring enn nytte?

Videre er det i denne sammenheng relevant å trekke inn forholdet mellom gjennomføringsansvarlig og prosjektansvarlig (se avsnitt 5.1.1). Som en erfaren prosjektkoordinator beskriver:

*Mellom gjennomføringsansvarlig og prosjektansvarlig kan man peke på hverandre i forhold til ansvar, det blir veldig rotete.*

Det fremheves i empirien, at det er stort behov for koordinering på flere nivåer for å favne kompleksitet og avhengigheter mellom prosjekter. Det pekes også på at man er for optimistisk i forhold til å ta kompleksiteten inn i planarbeidet, og at evnen til å koordinere kan overvurderes. Empirien indikerer også at en felles prosjektstyringsmodell bidrar til trygghet og letter kommunikasjon rundt prosjekter. Det blir et verktøy for å fokusere arbeidet og sikre fremdrift.

Maylor et al. identifiserte en utvikling som de kalte for programifisering (se avsnitt 2.2.2), og viser til at programmer og porteføljer kan brukes som virkemidler for meningsskapning og kontroll i komplekse organisasjoner, et middel for strategisk kontroll. Fenomenet knytter det temporære prosjektarbeidet tettere sammen med virksomhetens normale operasjoner ved å flytte fokuset fra produktgenerering til verdiskapning. Men bruk av programmer skaper også et nytt sett av eliter og sub-eliter, og gir legitimitet for mange individers makt knyttet til styringen av prosjekter, for eksempel gjennom deres formelle titler (Maylor et al. 2006, 670). Empirien fra den studerte virksomheten indikerer en økende bruk av felles (total)prosjektgrupper og felles koordineringsfora på tvers av etablerte prosjekter for å ivareta kompleksitet og helhet. Dette kan også ses på som en støtte til to av utviklingstrendene som presenteres i avsnitt 2.2.1, nemlig at prosjektets sosiale prosesser og fokus på verdiskapning er sentralt for å ivareta kompleksiteten. Virksomheten i denne case study scorer høyt på prosjektmodenhet (se avsnitt 5.3 og vedlegg 3), men hva er det en moden virksomhet finner mest utfordrende med prosjektarbeid? Det som kommer frem i empirien er et komplekst avhengighetsbilde, og at det er forhold utenfor

prosjektet som kan være avgjørende for om effekten av prosjektet realiseres. Det er utfordringen med å koordinere og samordne alle aktivitetene som skal til for å oppnå ønsket effekt. I lys av dette, så kan man reflektere over hva som er det mest komplekse i en prosjektorientert virksomhet, hva bruker en virksomhet lengst tid på å mestre? Er det å balansere og prioritere i porteføljen, eller er det kontinuerlige arbeidet med å realisere de ønskede effektene; arbeidet på programnivået? Prosjektmodenhetsanalysen brukt i denne case study er som beskrevet i avsnitt 2.6 basert på en hypotese om at prosjektmodenhet utvikler seg gjennom en "modenhetsstige", hvor trinnene er prosjektledelse, programledelse og til slutt porteføljeledelse på toppen (Andersen og Jessen 2003, 459). Mine funn fra denne studien indikerer at dette ikke er tilfelle for den studerte virksomheten, og på bakgrunn av dette fremsettes følgende hypotese:

**Hypotese 1:** Det er programledelse, ikke porteføljeledelse som er det øverste trinnet dersom man ser prosjektmodenhet som en stige. Arbeidet med å realisere effektmålene er det som det tar lengst tid å beherske for en virksomhet.

Det er vanskelig å peke på ett punkt som er ansvarlig for prosjektsuksess i denne virksomheten. Det finnes funksjoner og avdelinger som har en del av ansvaret, men det er utfordrende å peke på en funksjon som er tillagt myndighet til å styre de nødvendige innsatsfaktorene.

Garlands andre prinsipp er at eierskap av tjenesten som skal leveres avgjør eierskap til prosjektet. Dette prinsippet ser ut til å følges ved at blant annet gjennomføringsansvaret normalt gis til den forsvarsgren som er største bruker av leveransene fra prosjektet. Virksomheten setter også sterkt fokus på å definere systemansvarlig<sup>10</sup> som blant annet skal sikre en god forvaltning av anskaffelsen gjennom hele livsløpet. Som bemerket i forrige avsnitt, kan det også her stilles spørsmål ved om gjennomføringsansvarlig har et sterkt nok eierforhold til prosjektet i anskaffelsesfasen, om prosjektansvarlig har en for dominerende rolle.

---

<sup>10</sup> Systemansvar: Ansvar for at alle delsystemer/komponenter i et system er inkludert, og at de fungerer sammen på en måte som realiserer anskaffelsens(systemets) funksjonelle mål (Forsvaret 2012b).

Ved å ha beslutningsmyndigheten sentralisert hos prosjekteier i Forsvarsdepartementet, ivaretas det tredje prinsippet om at det bør sikres et skille mellom interessenthåndtering og beslutningsprosesser i prosjektet. De prosjektgruppene som normalt etableres i virksomheten er også rådgivende til det nivået de er etablert på. Styringsgrupper kan opprettes, men brukes i liten grad.

Det fjerde prinsippet er at det bør sikres et skille mellom prosjekteierstyring og øvrig styring av virksomheten. Dette er ivaretatt ved at det er en egen investeringsvirksomhet, som har egne styringslinjer på tvers av virksomhetens normale tjenestevei. En erfaren prosjektkoordinator beskriver dette ganske godt:

*Investeringsprosessen følger ikke styringsprinsippene (se avsnitt 4.1) i Forsvaret. Når Forsvaret gjennomfører ressurs- og budsjettdialoger, så er det ingenting på investeringer. Man har jo en styringsdialog mellom departementet og Forsvaret, og der inngår altså ikke investeringer.*

Det som fremmes som en generell utfordring av samtlige informanter, er knytningen mellom det enkelte prosjektet og overføring til drift. Dette er et grensesnitt som fremstår som en markant utfordring i virksomheten. Andersen påpeker at:

*et mål alltid må være forpliktende, ellers er det meningsløst (Andersen, 2005:99).*

På bakgrunn av dette fremsettes følgende hypotese:

**Hypotese 2:** Virksomhetens øvrige styringsstruktur er ikke forpliktet i tilstrekkelig grad i forhold til mottak av leveranser fra prosjekter, og et uklart ansvar gjør at implementering får for lav prioritet, og effekter blir da ikke realisert.

Hva kan mulige løsninger være for å bedre et slikt forhold? Dette problemet er sammensatt, og denne studien har heller ikke nok grunnlag til å komme med noen fasit. Men sett fra et prosjekteierstyrings perspektiv, så er det en mulighet å innføre eller forsterke ledelsen på programnivået, og dermed opprettholde et sterkere fokus på effekter og et helhetlig perspektiv. En annen løsning kan være å i sterkere grad ansvarliggjøre linjen i mottakende organisasjon. Dette kan gjøres ved å knytte prosessene for langsiktig virksomhetsplanlegging tettere til arbeidet med investeringsplanlegging. Som potensielt kan gjøre investeringene

mer synlige i det langsiktige planarbeidet, slik at andre nødvendige aktiviteter for å realisere effekter blir iverksatt. På den andre side, så finner Müller og Turner i sin studie av mellomleders rolle i program og porteføljestyling ut at:

*in low-performing organizations, project managers report to middle managers with program and portfolio management tasks, whereas in high-performing organizations they report elsewhere (Blomquist og Müller 2006b, 63).*

Deres forskning indikerer altså at det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig å legge programfunksjonene på mellomledere i basisorganisasjonen. For å da kunne følge Garlands fjerde prinsipp om å skille styringsstrukturene kan det fokuseres på å forbedre og synkronisere prosessene som skjer på programnivået, og de som skjer innen virksomhetsstyring.

### 6.3 Agent perspektivet

Teorien beskriver at prosjekteieren er prinsipalen eller oppdragsgiveren, og prosjektlederen er agenten som utfører et oppdrag for prinsipalen (avsnitt 2.4.2.1). I et komplekst organisasjons bilde, er det ikke alltid klare grenser for hva oppgavene og ansvaret skal være. Forskning har påvist en klar sammenheng mellom uklare ansvarsforhold og dårlige prosjektresultater, og den viktigste grunnen til dette synes å være et uklart organisatorisk ansvar (se avsnitt 2.3), og som beskrevet i avsnitt 2.2.1 vil det i et sosialt perspektiv være fokus på interaksjon mellom mennesker og forskjellige interessentgrupperinger, og prosjektet blir en arena for politikk og makt. Empirien i denne case study peker på flere uklarheter både på individ og organisasjonsnivå. En erfaren prosjektleder beskriver det på følgende måte:

*”Forsvarsdepartementet styrer på det overordnet nivå, som de burde styre på, og så overlates prosjektene i stor grad til seg selv. Den mer detaljerte styringen som er nødvendig, for å få effekt, altså programnivået, det mangler i dag”.*

Dette manglende nivået underbygges også av prosjektmodenhetsanalysen (avsnitt 5.3). Selv om virksomheten har en høy prosjektmodenhet, viser resultatene at det er på taktisk nivå og innen prosessforbedringer hvor virksomheten relativt sett har mest å hente. Det taktiske nivået er

sammenfallende med nivået for programledelse, og innenfor det området hvor Renz mener det eksisterer et styringsgap (se avsnitt 1.1).

I den studerte virksomheten har gjennomføringsansvarlig ansvar for effektmålene, og den utøvende individrollen for dette ansvaret er prosjektkoordinatoren (Forsvaret 2011c). Prosjektkoordinatoren har en rolle gjennom hele prosjektets levetid, men et spørsmål som kan stilles, er hvem prosjektkoordinatoren er agent for? Rollen beskrives av informanter både som representant for bruker og for prosjekteier. Empirien indikerer at det eksisterer en rollekonflikt rundt prosjektkoordinatorens funksjon. De utøver funksjoner som tilligger en programlederfunksjon, men har også forventninger om å være en representant for bruker. Disse rollene vil ikke alltid være forenelige.

Turner og Müller skiller mellom beslutning*laging* og beslutning*staking* (*decisionmaking* og *decisiontaking*) (Turner og Müller 2005, 50). Dette skillet peker på det er forskjell på å utarbeide et grunnlag for beslutninger, og det å faktisk fatte en beslutning. Den studerte virksomheten har en omfattende prosess for å utarbeide beslutningsgrunnlag, og denne prosessen involverer relevante aktører og har flere kvalitetssikringsmekanismer. Det er flere av prosjektene som er gruppert eller slått sammen, og det er normalt at en prosjektleder eller prosjektkoordinator har ansvar for flere prosjekter samtidig. Ved at gjennomføringsansvarlig ikke har myndighet til å styre prosjektansvarlig, åpner for at prosjektansvarlig kan gå direkte på prosjekteier. Det kan tenkes at ekstra agentkostnader (se avsnitt 2.4.2.1) vil påløpe for å kontrollere prosjektleder og prosjektkoordinator (agenter) fra prosjekteiers (prinsipal) side, fremfor å ha delegert myndigheten til programleder. En prosjekteier eksemplifiserer dette ved at:

*Man omgår noen, og det blir et maktspill av og til, hvor noen prosjektansvarlige ønsker å utnytte direktekoblingen til Forsvarsdepartementet. Dette medfører friksjon.*

Men på den annen side, så kan det være et lurt grep, som motvirker dominans og sub-optimalisering? En prosjekteier påpeker at

*Prosjektansvarlig og gjennomføringsansvarlig er litt som "checks and balances". De kontrollerer hverandre. Det må være nok avstand mellom de to rollene, hvis ikke begynner behovene å eskalere. Da blir det dyrt.*

Ser vi på programnivået, så har et program også en politisk rolle, og Pellegrinelli mener at dette gjør jobben som programleder mer krevende enn en prosjektlederjobb, og at prosjektledere i liten grad er forberedt på eller komfortabel med situasjoner full av tvetydighet og flere ulike agendaer (Pellegrinelli 2002, 233).

Ved å beholde myndigheten hos prosjekteier, virker det som om det tvinges frem et behov for å koordinere mellom prosjektansvarlig og gjennomføringsansvarlig. Noe som resulterer i en kvalitetssikring av beslutningene som skal fattes. Det er vanskelig å si hva som vil være mest effektivt for virksomheten, og medføre minst agent og transaksjonskostnader, men utfordringene i dette grensesnittet fremstår som sentrale for å håndtere kompleksitet og realisere gevinster.

Følgende hypotese fremsettes:

**Hypotese 3:** Programledelse er en mer presis beskrivelse på den jobben som utføres av en prosjektkoordinator enn det prosjektledelse er, og flere av prosjektene i virksomheten burde vært organisert som programmer.

I et styringsperspektiv bør det kanskje derfor vurderes å se prosjektkoordinatoren i sterkere grad som representant for prosjekteier enn for bruker. En slik hypotese bygger også på forskning innen programifisering, som presiserer at et program vil omfatte både leveranse og anvendelse av et produkt eller tjeneste, og at det istedenfor å introdusere en ny type prosjekt omtalt som "integreerte løsninger" (som skjer i en del virksomheter), kan være mer hensiktsmessig å anerkjenne disse som programmer (Maylor et al. 2006, 670). En fleksibel bruk av høyere og lavere ordens porteføljer og programmer støttes også av Project Management Institute (se avsnitt 2.5) (PMI 2008, 10).

#### **6.4 Transaksjonskostnads perspektivet**

Teorien beskriver at effektivitet er avhengig av at transaksjonene i organisasjonen fungerer smidig, og overgangen mellom to stadier kalles grensesnitt. Et velfungerende grensesnitt kjennetegnes ved at overføringen skjer friksjonsfritt (se avsnitt 2.4.2.2). Prosjekter kan også ses på som transaksjoner, og

kostnadene som oppstår i ulike faser kan betegnes som (Blomquist og Müller 2006b, 52). I den studerte virksomheten pekes det på at samtlige prosjekter er forsinket på tid. En prosjekteier beskriver konsekvensene av forsinkelser for porteføljen slik:

*Vi har altfor lett for å la tid være det man sklir på. Netto kan du tenke at ytelsen på strukturen går ned fordi man ønsker å øke ytelsen på et enkelt system*

Slike kostnader kan betegnes som transaksjonskostnader, og med et komplekst avhengighetsbilde, kan det få konsekvenser for hele porteføljen. Årsakene til at prosjekter sklir på tid er flere, og ulike faser av prosjektarbeidet har sine egne utfordringer. Men empirien indikerer at det er utfordrende å ta høyde for den kompleksiteten som eksisterer. Optimistisk planlegging og krevende koordinering trekkes frem som årsaker til at forsinkelser og merkostnader oppstår.

En god teknisk understøttelse med styringssystemer kan muliggjøre en bedre oversikt og grunnlag for bedre helhetlig styring av virksomheten. Dette kan bidra til å minke informasjonsgapet sett fra et prinsippal-agent perspektiv (se avsnitt 2.4.2.1), samt minke transaksjonskostnadene i overganger mellom prosjektets ulike faser og senke behovet for koordinering noe. Det er et sterkt fokus i virksomheten på variansbegrensning i virksomheten; det å begrense antall mindre systemer som brukes. Dette er en måte å søke å holde transaksjonskostnadene nede. Større forvaltningssystemer med sentral forvaltning tas også i bruk i økende grad, og vil kunne muliggjøre en bedre tverrprioritering i hele porteføljen.

Forskningen til (Lycett, Rassau og Danson 2004, 289), fremhever blant annet at det er en rådende feilaktig antakelse om grunnlaget for programledelse, nemlig at "programledelse er en oppskalert versjon av prosjektledelse". Denne oppfatningen er det indikasjoner på at også eksisterer i den studerte virksomheten. En prosjekteier (som daglig forvalter en stor portefølje) uttaler at:

*Det er ikke noen uoverensstemmelse mellom program og portefølje, det er synonymt for min del.*



Og beskrivelsen av et program som eksisterer i virksomhetens prosjektrammeverk, PRINSIX er også ganske generell:

*Flere prosjekter i porteføljen knyttet sammen til et aggregert nivå”*  
(Forsvaret 2012b).

Programbegrepet benyttes foruten om virksomhetens to etablerte programmer, kanskje noe misvisende om de sju delporteføljene; programområdene. Dette bidrar til en unyansert begrepsbruk, og programbegrepet brukes heller ikke på lavere nivå i den studerte virksomheten. Det skal bemerkes at det er ikke navnet som nødvendigvis er avgjørende, men begreper som brukes bør være beskrivende for det de faktisk omfatter. Istedenfor å ha porteføljer og programmer på lavere nivå, så brukes i dag begreper som ”bundling av prosjekter” i dagligtale. Empirien i denne studien trekker også frem flere uklare begreper, som er beskrevet i avsnitt 5.1.1). Med bakgrunn i dette fremsettes en hypotese om at:

**Hypotese 4:** Et særegent og virksomhetsspesifikt begrepsapparat kan være et hinder for kommunikasjon omkring kompleksitet og gjensidig avhengigheter mellom prosjekter, og kan derved øke transaksjonskostnadene.

## 6.5 Legitimitets perspektivet

Legitimitet handler om noe er *berettiget*, *rettferdiggjort* eller *akseptabelt* (se avsnitt 2.4.2.3). Den ytre legitimiteten, kan få en direkte konsekvens for tildeling av oppdrag og midler. Fra empirien trekkes spesielt frem at en manglende omsetningsevne av tildelte midler, sannsynligvis vil resultere i mindre fremtidige budsjetter (se avsnitt 5.1.1). Virksomhetens likviditetsstyring er dermed et sentralt element for å opprettholde og forsterke den eksterne legitimiteten.

Den interne legitimiteten handler mer om de ansattes tillitt til ledelsen, og dette gjelder også for prosjekter. Andersen påpeker at

Et prosjekts berettigelse ligger i at det på en eller annen måte setter virksomheten i stand til å utføre de formålsrettede funksjonene, ledelsesfunksjonene og/eller støttefunksjonene på en bedre måte (Andersen 2005, 19).

Generelt virker det som om det er en sterk indre legitimitet i den studerte virksomheten. Uklare ansvarsforhold og roller som maktforholdet mellom prosjektansvarlig og gjennomføringsansvarlig, rollen til Forsvarsstaben eller rollen til prosjektkoordinator, fremstår som utfordringer for den indre legitimiteten, og vil kunne bidra til ineffektivitet i prosjektarbeidet om de ikke tydeliggjøres.

## 6.6 Konklusjon og anbefaling

Prosjekteierstyring er et virkemiddel for meningsskaping og kontroll i komplekse organisasjoner. Kort sagt er det definert i form av *policy, prosesser, roller og ansvar* (Müller 2009, 2). Fenomenet knytter det temporære prosjektarbeidet tettere sammen med virksomhetens normale operasjoner ved å flytte fokuset fra produktgenerering til verdiskapning, og prosjekter brukes aktivt som middel for å realisere virksomheters strategi, og kan ses på som "transformasjons mekanismer" (Garland 2009, 31). En prosjektvirksomhet må i et slikt perspektiv være et verktøy som kan styres og har evne til å levere det grunnlaget for endring som mottakende organisasjon trenger for å realisere sin strategi. En god og effektiv eierstyring er derfor sentralt for at prosjektene skal trekke i samme retning.

Forsvarets Investeringsvirksomhet fremstår som en moden prosjektorientert virksomhet. Det er en god knytning av prosjekter til den overordnede strategien, og en kvalitetssikring av dette gjennom blant annet en standardisert projektrammeverk. Dette kan oppfattes som noe omfattende, spesielt for mindre prosjekter. Det er generelt mange funksjoner som har et koordinerende ansvar. Den uformelle myndigheten ligger i grundig saksforberedelse, men beslutningene skjer på et høyt nivå i linjeorganisasjonen. Det er et sterkt fokus på å ha et helhetlig perspektiv og på å ivareta et komplisert avhengighetsbilde. Gjennom denne case study er det funnet støtte for hypotesen Renz fremsatte om at det eksisterer et styringsgap mellom strategisk nivå og prosjektnivået (Renz 2007, 2). Andersen og Jessen la hypotesen om at porteføljnivået er det høyeste nivået av prosjektmodenhet til grunn for sin modell for prosjektmodenhet (Andersen og Jessen 2003, 459). Denne hypotesen betviles basert på funn i denne case study som indikerer at det er programnivået som tar

lengst tid for en virksomhet å beherske. Det fremsettes derfor følgende hypotese:

**Hypotese 1:** Det er programledelse, ikke porteføljeledelse som er det øverste trinnet dersom man ser prosjektmodenhet som en stige. Arbeidet med å realisere effektmålene er det som det tar lengst tid å beherske for en virksomhet.

Nesten samtlige informanter påpeker at det er en utfordring med overgangen fra prosjekt til drift. Det pekes også på optimistisk planlegging og at evnen til å koordinere kan overvurderes. Realisering av nytte og formål er avhengig av bruken av leveransene, og skjer i stor grad etter at et prosjektet er avsluttet. Det er derfor sentralt at prosjekteier har ansvaret for å realisere effektmålene. Da prosjekteierstyring og øvrig styring av virksomheten i stor grad er atskilt, eksisterer det et informasjons gap mellom disse funksjonene. Dette skillet virker som blir utfordrende i forhold til å realisere effekter, og på bakgrunn av dette fremsettes følgende hypotese:

**Hypotese 2:** Virksomhetens øvrige styringsstruktur er ikke forpliktet i tilstrekkelig grad i forhold til mottak av leveranser fra prosjekter. Et uklart ansvar gjør at implementering får for lav prioritet, og effekter blir da ikke realisert.

Fokus på nytteverdier ligger i prosjekthierarkiet på programnivået, og den funksjonen som har ansvaret for å realisere effektmål i den studerte virksomheten, er gjennomføringsansvarlig ved prosjektkoordinator. Empirien indikerer at det eksisterer en rollekonflikt rundt prosjektkoordinatorens rolle. Rollen oppfattes som representant både for bruker og prosjekteier. Det fremsettes følgende hypotese:

**Hypotese 3:** Programledelse er en mer presis beskrivelse på den jobben som utføres av en prosjektkoordinator enn det prosjektledelse er, og flere av prosjektene i virksomheten burde vært organisert som programmer.

I et styringsperspektiv bør det vurderes å se prosjektkoordinatoren i sterkere grad som representant for prosjekteier enn for bruker.

Et godt begrepsapparat er sentralt for å kunne kommunisere presist og klart om komplekse tema. Empirien peker på flere begreper i innen

prosjektstyringsstrukturen som er uklare og spesifikke for virksomheten. Dette fører til at det brukes mye tid på å diskutere og forklare begreper, både internt og når det samarbeides med eksterne aktører. Uten et godt begrepsapparat, er det en utfordring å skape forståelse på tvers av organisasjoner og nivå. Følgende hypotese fremsettes:

**Hypotese 4:** Et særegent og virksomhetsspesifikt begrepsapparat kan være et hinder for kommunikasjon omkring kompleksitet og gjensidig avhengigheter mellom prosjekter, og kan derved øke transaksjonskostnadene.

## 6.7 Anbefalinger for videre forskning

Videre forskning anbefales for å teste de fremsatte hypotesene. Da dette er en studie av en enkelt virksomhet, anbefales nye studier på prosjekteierstyring hvor flere virksomheter undersøkes. Ny forskning anbefales å fokusere på praktiske implikasjoner av prosjekteierstyring og metoder for å begrense styringsgapet mellom strategisk nivå og prosjektnivået. Tiltak som kan bidra til å bedre formålsrealisering og overføring av prosjekter til drift, samt knytning mellom prosesser på programnivå og prosesser innen virksomhetsstyring fremstår som spennende temaer.

## 6.8 Anbefalinger til Forsvarets Investeringsvirksomhet

Basert på denne studien mener jeg at Forsvarets investeringsvirksomhet kan redusere sine transaksjonskostnader ved å klargjøre en del begreper, roller, ansvar og myndighet bedre. Noen begreper kan med fordel gjøres mindre spesifikk for virksomheten.

- For å muliggjøre en fleksibel og mer presis bruk av begrepene prosjekt, program og portefølje, anbefales det at programområdene endrer navn endres til delporteføljer, og at det åpnes opp for å bruke program- og porteføljebegrepene også på lavere nivå i virksomheten.
- Det bør ses på muligheten for å synkronisere prosesser som skjer på programnivået med de som skjer innen langsiktig virksomhetsstyring i større grad enn i dag. Dette for å bedre overføringen av prosjekter til drift og realisering av gevinster.

- Prosjektkoordinator oppfattes både som representant for bruker og for prosjekteier. Rollen bør i et styringsperspektiv vurderes sterkere som en representant for prosjekteier enn for bruker. Dette for å begrense agentkostnadene knyttet til denne funksjonen.

## 7 Referanser

- Andersen, Erling S. 2009a. *Prosjektunderlag Relasjonene prosjekteier - prosjektleder*. Norsk Senter for prosjektledelse.
- Andersen, Erling S og Svein Arne Jessen. 2003. "Project maturity in organisations." *International Journal of Project Management*, 21: 457-461.
- Andersen, Erling S. 2005. *Prosjektledelse : et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI-forl.
- Andersen, Jon Aarum. 2009b. *Organisasjonsteori - Fra argument og motargument til kunnskap*: Universitetsforlaget.
- Blomquist, Tomas og Ralf Müller. 2006a. *Middle managers in program and project portfolio management: practices, roles and responsibilities*. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
- . 2006b. "Practices, Roles, And Responsibilities Of Middle Managers In Program And Portfolio Management." *Project Management Institute*, 37 (1): 52-66.
- Bryde, David. 2008. "Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success." *International Journal of Project Management*, 26: 800-809.
- Drucker, Peter F. 1999. "Management Challenges for the 21th Century." *Harvard Business Review*, 86 (3): 74-81.
- Elonen, Suvi og Karlos A. Artto. 2003. "Problems in managing internal development projects in multi-project environments " *International Journal of Project Management* 21: 395-402.
- Engwall, Mats. 2003. *No project is an island: linking projects to history and context*. Research Policy.
- Flyvbjerg, Bent, Nils Brunzelius og Werner Rothengatter. 2003. *Megaprojects and risk - An anatomy of ambition*, som referet i Andersen 2005, 180.
- Forsvaret. 2004a. *Konsept for fremskaffelse av materielle kapasiteter i forsvarssektoren*.
- . 2004b. "PRINSIX Prosessmodell" 2012.  
<http://prinsix.forsvaret.no/investeringskonsept/Sider/prosessmodell.aspx>.
- . 2009. *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring*. Oslo.
- . 2011a. *Forsvarssjefens fagmilitære råd - kortversjon*. redigert av Forsvaret.
- . 2011b. "PRINSIX" Hentet 05.12.2011 2011.  
<http://prinsix.forsvaret.no/Sider/default.aspx>.
- . 2011c. "PRINSIX - Roller og ansvar" 2012.  
<http://prinsix.forsvaret.no/investeringskonsept/Sider/roller-og-ansvar.aspx>.
- . 2012a. *Forsvarets veileder for Prosjektkoordinatorer*.
- . 2012b. "PRINSIX terminologi".  
<http://prinsix.forsvaret.no/terminologi/Sider/default.aspx>.
- Forsvarsdepartementet. 2011. *Presentasjon: Investeringsplanlegging og styring*. redigert av Steffen Evju.
- Garland, Ross. 2009. *Project Governance : A Practical Guide to Effective Project Decision Making*. London, GBR: Kogan Page Ltd.

- Gray, Roderic J. 1997. "Alternative approaches to program management." *International Journal of project management*, 5 (1): 5-9.
- Grenness, Tor. 2004. *Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Jessen, Svein Arne. 2005. *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Jugdev, Kam og Ralf Müller. 2005. "A retrospective look at our evolving understanding of project success." *Project Management Journal*, 36 (4): 19-31.
- Korsnes, John Arild. 2007. *Eierstyring - Prosjektoppgave PRINSIX M10*.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lovallo, Dan og Daniel Kahneman. 2003. "Delusions of Success - How optimism undermines executives decisions." *Harvard Business Review*, July: 56-63.
- Lycett, Mark, Andreas Rassau og John Danson. 2004. "Programme management: a critical review." *International Journal of Project management*, 22: 289-299.
- Mason, C og Kirkbridge. 2007. "From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory." *Management Decision*, 45 (2): 284-301, som referert i Müller 2009.
- Maylor, Harvey, Tim Brady, Terry Cooke-Davies og Damian Hodgson. 2006. "From projectification to programmification." *International Journal of Project Management*, 24: 663-674.
- Metier. 2012. *Eierstyring i Forsvaret - Innspill fra deltakere 16.02.12*.
- Midler, Christophe. 1995. "Projectification" of the Firm, the Renault Case. *Scandinavian Journal of Management*.
- Müller, Ralf. 2009. *Project governance*. Aldershot: Gower.
- Partington, David, Sergio Pellegrinelli og Malcolm Young. 2005. "Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study." *International Journal of Project Management*, 23: 87-95.
- Pellegrinelli, Sergio. 1997. "Programme management: organizing project-based change." *International Journal of Project Management*, 15 (3): 141-149.
- . 2002. "Shaping context: the role and challenge for programmes." *International Journal of Project management*, 20: 229-233.
- Platje, A og H Seidel. 1993. "Breakthrough in multiproject management: how to escape the vicious circle of planning and control." *International Journal of Project management*, 11 (4): 209-213.
- PMI. 2008. *The Standard for Program Management - Second Edition*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Renz, Patrick S. 2007. *Project Governance - Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Nonprofit Organizations*: Physica-Verlag.
- Repstad, Pål. 1998. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Schein, Edgar H. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.

- Turner, J. Rodney og Ralf Müller. 2004. "Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner As Principal and the Project Manager as Agent." *European Management Journal*, 22 (3): 327-336.
- . 2005. "The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review." *Project Management Journal*, 36 (1): 49-61.
- Whist, Erik og Tom Christensen. 2011. *CONCEPT rapport nr. 26: Politisk styring, lokal rasjonalitet og komplekse koalisjoner. Tidligfaseprosessen i store offentlige investeringsprosjekter.*
- Williamson, O. E. 1975. "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications." *Collier Macmillian, New York*, som referert i Müller 2009.
- Winter, Mark, Charles Smith, Peter Morris og Svetlana Cicmil. 2006. "Directions for further research in project management: The main findings of a UK government-funded research network." *International Journal of Project Management*, 24: 638-649.
- Wright, Peter, Ananda Mukherji og Mark J. Kroll. 2001. "A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations." *Journal of Socio-Economics*, 30 (5): 413 - 429.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research : design and methods. 4th utg, Applied social research methods series. Los Angeles: Sage.*



## Vedlegg 1: Brev til intervjuobjekter

Oslo, 15. februar 2012

Til intervjuobjekter i:

Forsvarsdepartementet  
Forsvarsstaben  
Luftforsvaret  
Sjøforsvaret  
Hæren  
INI  
Forsvarets Logistikkorganisasjon  
LOS  
FFI

## **Informasjon om intervju i forbindelse med masteroppgave om prosjekteierstyring**

### **Bakgrunn**

Jeg tar kontakt med deg fordi du har eller har hatt en sentral rolle i Forsvarets investeringsvirksomhet, enten som Prosjekteier, prosjektleder eller prosjektkoordinator. I forbindelse med min masteroppgave ønsker jeg å intervju deg om dette. I henhold til forskningsetiske retningslinjer skal deltakere i et forskningsprosjekt ha mulighet til å sette seg inn i forskningsprosjektets innhold, og hvilke konsekvenser det eventuelt vil ha å bidra til studien. Hensikten med dette brevet er å gi deg en mulighet til å sette deg inn i hva denne skal brukes til, og gi deg tid til å tenke over om det er informasjon knyttet til intervjuene som du mener kan være sensitivt eller ikke ønsker å benytte.

### **Bakgrunn for oppgaven**

Jeg har for tiden et stipendiat fra Forsvarets høyskole innen ”Prosjektledelse og styring”. I kraft av dette stipendiatet, tar jeg en Executive Master of Management grad på Handelshøyskolen BI i Oslo. På BI tar jeg avsluttende modul i Prosjektledelse, og er ferdig med utdanningen sommeren 2012. Jeg er nå i gang med å skrive en masteroppgave hvor skriver om prosjekteierstyring, og gjennomfører en casestudie på Forsvarets investeringsvirksomhet. Jeg vil i oppgaven sammenligne prosjektteori og Forsvarets projektrammeverk (PRINSIX) med egne innsamlede data (intervjuer) for å se på hvordan prosjekteierstyring utøves i praksis, og hvordan dette påvirker prosjektsuksess.

For å få et godt datagrunnlag, og ikke data som kun er gyldig for enkelte deler av virksomheten, er målet å intervju personell både hos prosjekteier (FD og FST), prosjektansvarlig (FLO) og gjennomføringsansvarlig (grenstabene). Det legges opp til å intervju personell fra Hær, Sjø, Luft og INI/IKT både i FLO og i grenstabene. Totalt vil det bli gjennomført rundt 20 intervjuer.

### **Gjennomføring av intervju**

Intervjuene vil foregå som et formelt intervju. En semistrukturert intervjuguide vil bli oversendt på forhånd. Jeg anslår at intervjuet vil vare litt over en time, og ønsker derfor at det settes av en og en halv time. Intervjuene vil bli tatt opp som lyd-fil på diktafon, og jeg vil notere underveis i intervjuet.

### *Sikkerhet*

Jeg anser i utgangspunktet lydfilen som ugradert og behandler den deretter. Lydfilene vil være i min varetekt, og vil ikke bli overlatt til andre eller lagres på nettverk der de kan nås av andre. Det eneste unntaket er dersom sensor krever å få dem utlevert. De vil ikke bli publisert sammen med oppgaven. Lydfilen slettes etter at sensur har falt og klagefristen er over.

Dersom jeg forstår at noe som er sagt i intervjuet er sikkerhetsgradert eller fortrolig, vil jeg behandle filen i henhold til det sikkerhetsnivået som vi sammen kommer fram til at den bør ha. Som forsker er jeg underlagt taushetsplikt og som offiser er jeg godt kjent med sikkerhetslovgivning og behandling av gradert materiale.

### *Personvern og skjerming av oppgave*

Jeg vil ikke benytte din identitet i oppgaven, og alle som intervjues vil bli anonymisert.

Forskningsprosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Når masteroppgaven er ferdig, leveres den inn til sensur ved Handelshøyskolen BI. Det vil da være en intern og en ekstern sensor som vurderer oppgaven. Etter sensur, dersom oppgaven får B eller høyere, publiseres denne i papir på BI's bibliotek.

Det er mulig å levere en konfidensiell (ikke iht sikkerhetsloven) oppgave ved BI. Oppgaven vil da ikke bli publisert. Jeg planlegger å levere en UGRADERT oppgave, men dette er noe jeg vil gjøre en endelig vurdering av før innlevering 15. mai 2012. Dersom jeg finner at oppgaven blir av en slik karakter at den bør skjermes, vil jeg levere den som konfidensiell.

### *Kontaktpersoner*

Min faglige veileder på BI, er professor Jonas Söderlund (46410862/jonas.soderlund@bi.no).

Kontaktperson ved Forsvarets Høyskole er Beate Kværnes Langset (23095770/blangset@mil.no),

Kontaktperson ved Hærstaben er Oblt Espen Meeg (23099720/emeeg@mil.no), og

kontaktperson ved LOS programmet (P2814) er KK John Arild Korsnes

(47464415/jokorsnes@mil.no).

### *Avslutning*

Ta kontakt gjerne dersom du har behov for ytterligere informasjon eller om du ønsker å reservere deg for å delta. Semistrukturert intervjuguide vil bli sendt deg i forkant av intervjuet.

Med hilsen

(sign)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

# Intervjuguide for masteroppgave

## Hensikt med intervjuet

Hensikten med intervjuet er å lytte til dine erfaringer og meninger rundt temaet prosjekteierstyring og formålsrealisering. Dette er et av cirka 20 intervjuer som vil bli gjennomført med personell fra ulike deler av investeringsvirksomheten i forbindelse med denne masteroppgaven.

## Personvern (informert samtykke)

Alle intervjuobjekter vil anonymiseres i oppgaven. Før oppgaven leveres vil jeg kontakte deg for en eventuell sitatsjekk og du får oppgaven tilsendt for gjennomlesning slik at du kan sikre deg at informasjon fra deg blir gjengitt riktig.

1. Har du fått tilsendt informasjonsskriv til intervjuobjekter og har du fått sjansen til å ta stilling til det som står der?
2. Har du noen spørsmål eller kommentarer til personvern før vi starter intervjuet?

## Bakgrunn og erfaring

Grad:	Alder:	Funksjon/stilling:	Sivil/militær:
Kapt/Major/Oblt	<30/30-35/35-40/>40		H/S/L/Sivil
Prosjekterfaring:	Utdannings nivå:	Sertifisert PRINSIX:	Dato for intervju:
PE: ? år PK: ? år PL: ? år		Ja/nei	

## Prosjekteierstyring

1. Hva er **din rolle** knyttet til prosjekt, program og porteføljestyring, og hvilket **ansvar** og **myndighet** følger med rollen?
2. Hvilke **verktøy** og metoder bruker du for å utføre jobben?
3. Hvordan blir du **målt** på jobben du gjør?
4. Hvordan vil du beskrive **samarbeidet** ditt med andre deler av organisasjonen?
5. Hva gjør du fra ditt ståsted for å sikre at prosjektene henger sammen med **strategien** til Forsvaret?
6. Hvordan vil du beskrive **prosjektkontorenes** rolle?
7. Hva ser du som de **største utfordringene** med tanke på å **realisere effektmålene** i Forsvarets prosjekter?
  - a. Hvordan følges dette opp, og måles oppnåelsen av effektmål på noen måte?
8. Hva er din erfaring med **totalprosjektering**?

## Prosjektnivå

9. Har prosjektene realistiske **rammevilkår**?
10. Hvor lenge varer et typisk prosjekt?
11. Hva er de viktigste **årsakene** til forsinkelser i prosjekter?
12. Når materiellprosjektene sine **resultatmål** (tid, kostnad og kvalitet), hvordan varierer dette på ulike prosjekttyper?

## Ressurser, kompetanse og metoder

13. Hva er **styrkene og svakhetene** til PRINSIX sett ut fra dine erfaringer?
14. Gir investeringskonseptet og PRINSIX oss et klart og entydig **begrepsapparat** for prosjektstyring?
15. Hvordan vil du beskrive **kompetansenivået** blant **PK, PL og PE**, og hvordan påvirker dette gjennomføringen av totalprosjektet? (metode, operativ erfaring, alder, fagkunnskap etc.)
16. Er det noen utfordringer ved dagens **finansieringsmodell**? Hvordan finansieres totalprosjektet?
17. Hvor mange prosjekter har du ansvar for og er det **tilstrekkelige ressurser** til å ivareta dette ansvaret?

## Forpliktelse, roller og ansvar

18. I hvor stor grad opplever du at PRINSIX **blir fulgt**?
19. Hvordan oppfatter du dagens fordeling av **roller, ansvar og myndighet** mellom **PE, GA(PK) og PA(PL)** ? Er dagens fordeling **entydig og hensiktsmessig**?
20. Hvilken påvirknings muligheter / virkemidler har PK over totalprosjektet og "delprosjektene" (materiell, EBA, IKT ++)?

## Porteføljenivå

21. Styrer FD / FST i dag investeringsprosjektene på et riktig **detaljnivå**?
  - a. Sitter riktig personell i Programområdene?
  - b. Hva måles prosjektene på av prosjekteier?
22. Er det god **samsvar** mellom de prosjektene som gjennomføres og Forsvarets **strategier**?
23. Får prosjektleder og prosjektkoordinator nødvendige **input og støtte fra prosjekteier**?
24. I hvor stor grad eksisterer det **overlappende prosjekter** i dag?

### Informasjonsstyring

25. Hva er din erfaring med **læring** i og på tvers av prosjekter?
26. Er **erfaringsdata** fra tidligere prosjekter **tilgjengelig** for prosjektorganisasjonen?
27. Hvordan vil du beskrive **kommunikasjonen** i et totalprosjektet? Varierer med faser?
28. Hvordan er **situasjonsforståelsen** angående prosjektet mellom PE, PK og PL?

### Styring av den prosjektorienterte organisasjonen

29. Favner man i dag **kompleksitet** og **gjensidige avhengighet** mellom prosjekter på en god nok måte?
30. Er det noen tiltak som du mener Forsvaret kan gjøre for å bedre investeringsvirksomheten?
31. Har du noen eksempler på at det blir opprettet "**felles TPG**" møter på tvers av prosjekter?

### Beslutningstaking

32. Ligger **beslutningsmyndigheten** knyttet til totalprosjektet på riktig sted i organisasjonen?
  - a. Hvordan påvirker **organisatorisk plassering** PKs evne til å lede totalprosjektet?
33. Har TPG tilstrekkelige **rammevilkår**? (mandat, deltagelse, forankring...)?
34. Hvordan oppfatter du situasjonen i dag med tanke på sub-optimalisering? (Ikke helhetlig tankegang, men grenvis eller avdelingsvis tenkning).
35. I hvor stor grad vektlegges **levkostnadsberegninger** i ulike faser av et prosjekt?

### Annen relevant informasjon

36. Er det annen informasjon som du ser som relevant for denne studien?

### Modenhetsanalyse

Til slutt ønsker jeg at du fyller ut denne modenhetsanalysen. Det tar ca 10 minutter. Den vil bli brukt i oppgaven på samme måte som intervjuet, for å gi et bilde av Forsvarets modenhet når det gjelder å håndtere et enkeltstående prosjekt, et program som består av flere prosjekter, og hele porteføljen av prosjekter og programmer.

Takk for hjelpen!

Vedlegg 3:  
Prosjektmodenhetsanalyse av  
Forsvarets Investeringsvirksomhet



# Modenhetsanalyse

	Informanter															Snitt
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	
Spm 1	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5
Spm 2	4	4	4	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6	5
Spm 3	4	4	5	5	3	6	4	4	6	3	5	4	6	5	5	5
Spm 4	5	5	5	4	5	5	5	5	6	4	5	5	5	5	6	5
Spm 5	5	5	3	4	6	2	4	4	6	5	5	3	5	5	3	4
Spm 6	5	5	4	5	4	4	6	4	6	5	5	4	5	6	6	5
Spm 7	5	5	5	5	4	5	6	3	6	2	5	5	5	5	5	5
Spm 8	4	6	5	5	6	6	6	5	6	3	4	5	4	6	6	5
Spm 9	6	6	5	6	6	0	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5
Spm 10	4	4	3	4	3	2	4	4	6	3	5	5	4	4	5	4
Spm 11	4	4	4	5	5	6	5	5	6	2	4	4	5	6	6	5
Spm 12	3	4	4	2	2	2	4	5	5	2	2	5	5	5	4	4
Spm 13	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	6	5
Spm 14	4	4	2	5	3	2	4	2	5	2	2	3	3	4	3	3
Spm 15	5	5	1	3	4	3	5	2	5	0	2	4	4	4	4	3
Spm 16	5	3	3	4	3	2	6	3	6	2	3	5	3	5	5	4
Spm 17	3	4	5	2	3	2	6	1	6	3	2	4	5	4	6	4
Spm 18	3	3	5	3	3	4	5	1	6	3	3	5	5	5	6	4
Spm 19	2	2	5	4	4	2	6	2	6	2	5	4	5	5	6	4
Spm 20	4	4	4	4	5	5	5	5	6	2	5	5	4	4	6	5
Spm 21	4	5	5	2	5	4	6	2	6	2	5	4	6	5	6	4
Spm 22	4	5	4	3	4	6	6	2	6	3	4	4	5	5	6	4
Spm 23	3	3	4	1	6	0	6	1	2	3	5	5	3	6	6	4
Spm 24	2	2	4	2	6	1	6	1	5	2	5	4	4	6	5	4
Spm 25	6	6	4	3	4	5	5	3	2	2	2	3	5	5	6	4
Spm 26	6	6	0	4	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5
Spm 27	3	3	2	3	5	3	5	3	4	2	2	4	5	4	3	3
Spm 28	6	5	4	2	6	5	6	2	6	5	5	6	5	4	6	5
Spm 29	4	4	4	2	5	4	6	4	6	2	2	5	6	4	6	4
Spm 30	3	3	4	2	4	1	3	4	6	2	2	3	3	6	5	3
Spm 31	3	4	5	3	5	2	4	3	6	2	4	5	4	6	6	4
Spm 32	3	4	5	2	5	4	5	3	6	2	3	4	6	5	6	4
Spm 33	3	5	0	2	4	2	4	3	6	2	3	5	5	6	6	4
Spm 34	3	3	2	5	4	2	5	2	6	2	3	2	5	6	6	4
Spm 35	5	5	5	6	6	0	6	5	6	4	2	6	6	5	6	5
Spm 36	4	5	5	2	6	4	6	5	6	2	5	6	6	6	6	5
	Gjennomsnitt:															4

Tall forklaring	
1	Helt uenig
2	Ganske uenig
3	Litt uenig
4	Litt enig
5	Ganske enig
6	Helt enig
0	Vet ikke







Dette er en utskrift fra Norsk Senter for Prosjektledelse.

## Prosjektmodenhet

Dine resultater blir sammenliknet med resultatene fra 59 andre norske virksomheter som tidligere har tatt testen. Sammenlikningsgrunnlaget representerer ikke et gjennomsnitt av norske virksomheter, men likevel kan det være av interesse å se hvordan din virksomhet er i forhold til andre som har tatt testen.

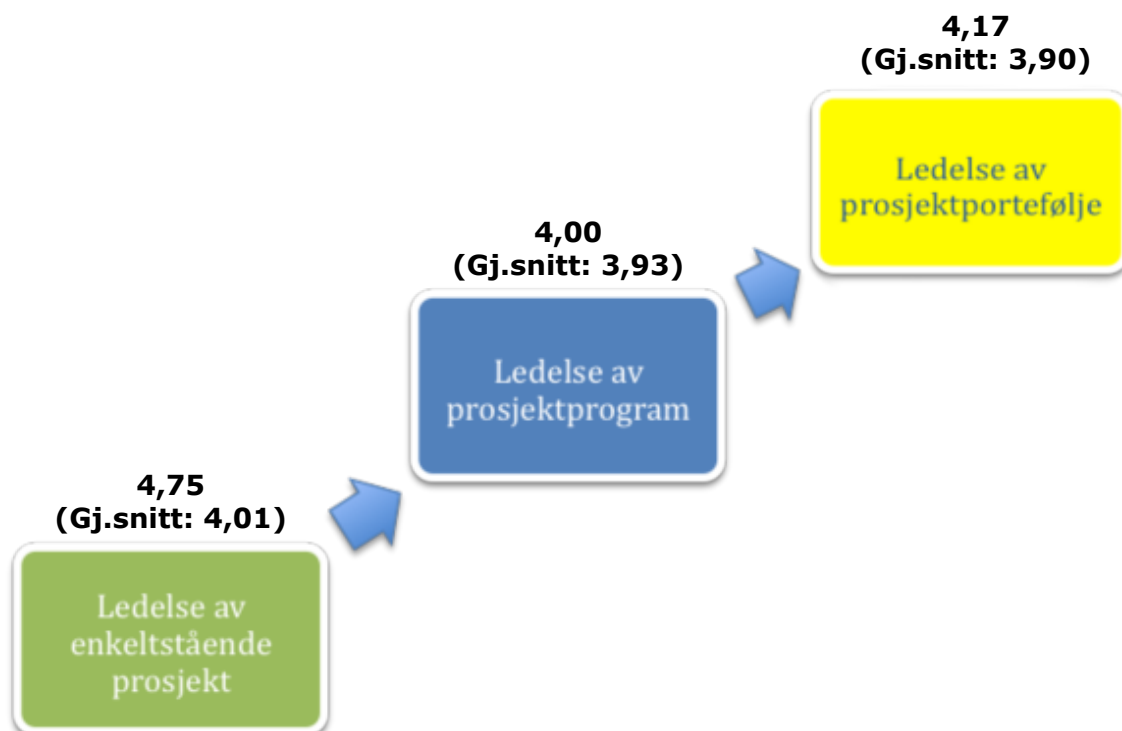
## Resultater

Virksomhetens navn: Forsvarets Investeringsvirksomhet

Dato: 27/3/2012

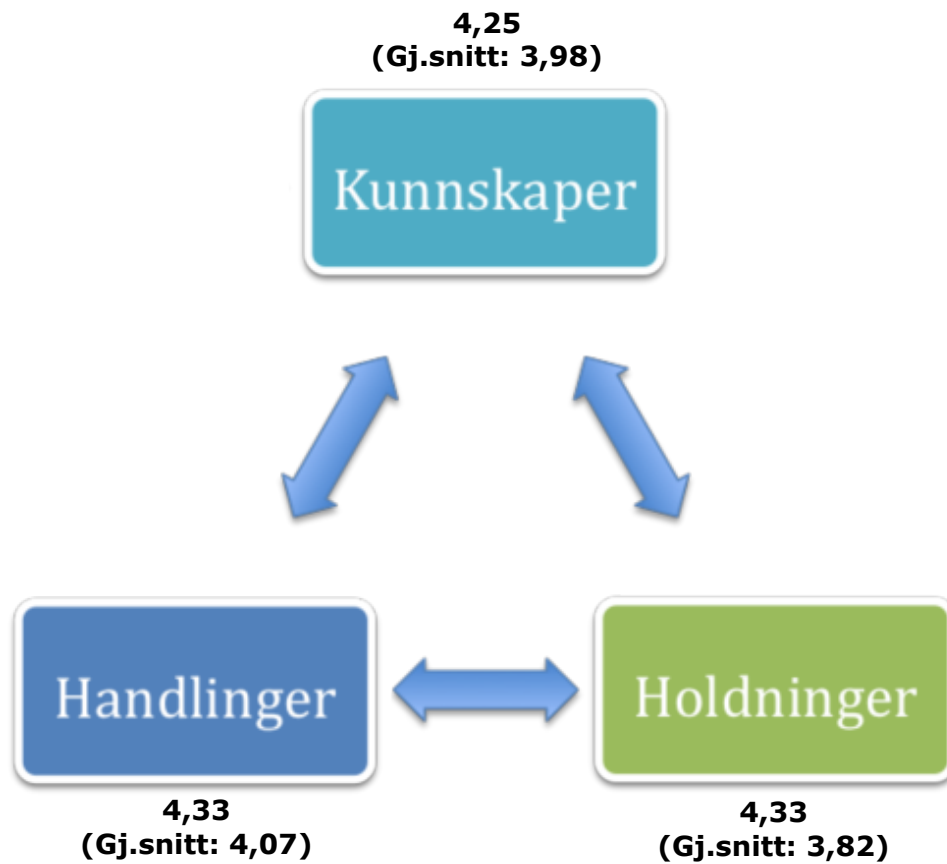
(Minste poengsum=1, Største poengsum=6)

## Modenheten på forskjellige ledelsesnivåer



Tallene viser virksomhetens modenhet når det gjelder å håndtere et enkeltstående prosjekt, et program som består av flere prosjekter og hele porteføljen av prosjekter og programmer som tilhører virksomheten. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

## Modenheten langs forskjellige kompetansedimensjoner

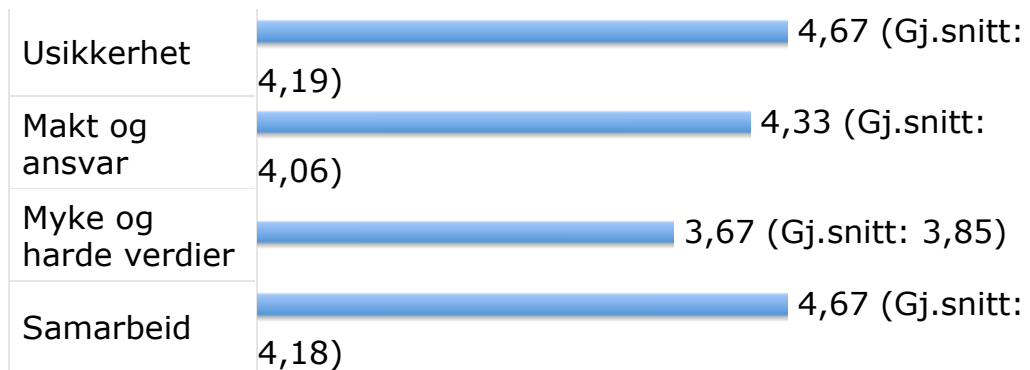


Modenheter er knyttet til **kunnskaper** (viten om hvordan man kan gjøre det), til **holdninger** (viljen til å gjøre det) og til **handlinger** (det man faktisk gjør). Tallene viser virksomhetens prosjektmodenheter spesifisert på de tre kompetansedimensjonene. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).



## Holdninger

### Holdninger til:

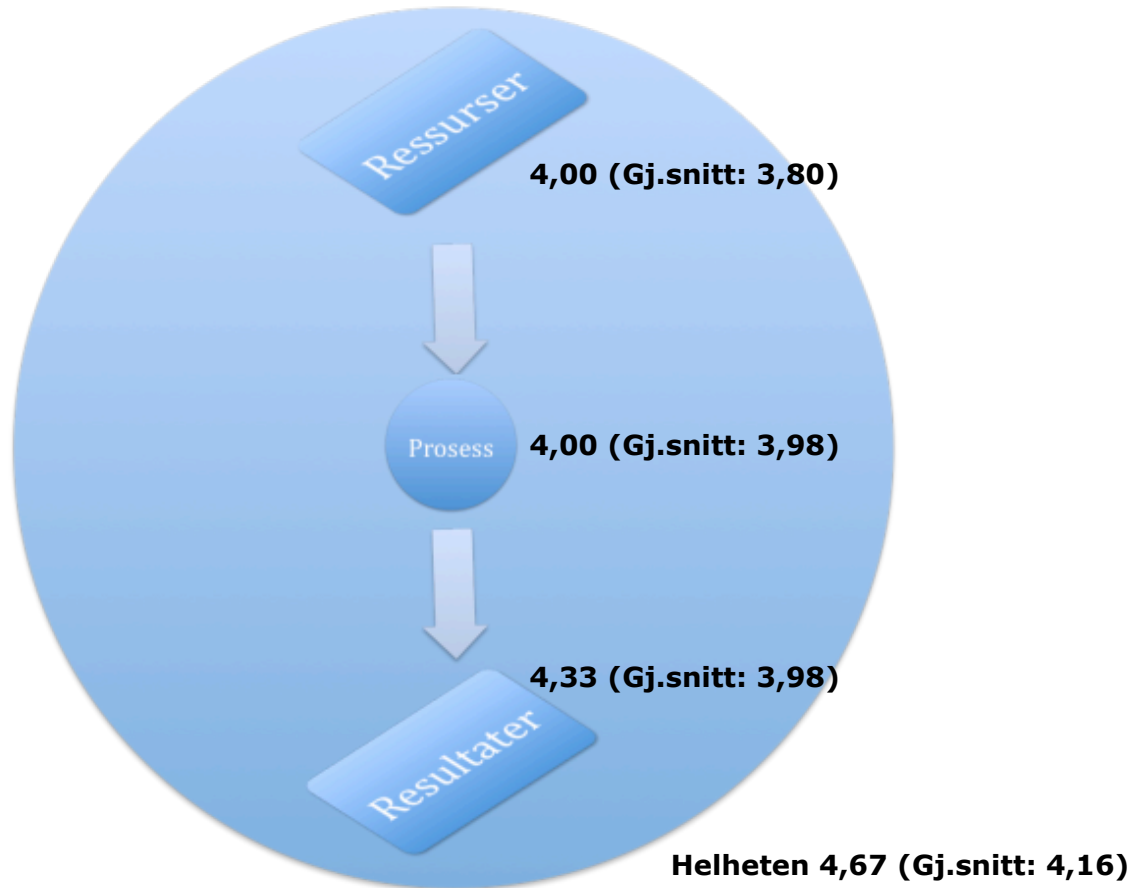


Tallene viser hvilke holdninger virksomheten har på områder som er viktige for prosjektarbeid. Det er viktig at en virksomhet har:

- Positiv holdning til å akseptere usikkerhet
- Positiv holdning til å dele makt og akseptere ansvar
- Positiv holdning til å kombinere myke og harde verdier
- Positiv holdning til samarbeid mellom forskjellige kategorier av fagfolk

Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

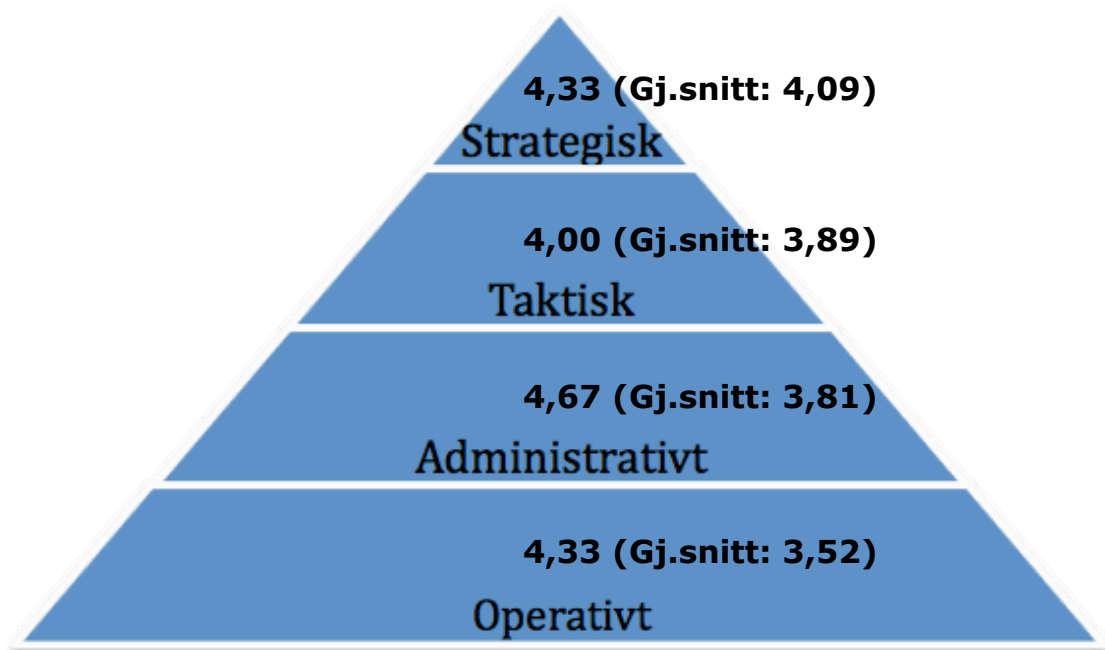
## Kunnskaper



Vi ser på prosjektarbeidet som en skapende aktivitet og viser dette gjennom en produksjonsmodell: Ressurser - Prosess - Resultater.

Kunnskapsmessig må en virksomhet kjenne alle elementene i modellen, samt helheten. Tallene viser virksomhetens kunnskapsmessige nivå på de forskjellige faktorene. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

## Handlinger



Virksomheten må være handlingsorientert på alle nivåer i en hierarkisk beslutningsmodell:

- Strategisk nivå (bedriftsledelsesnivå, porteføljeledelse)
- Taktisk nivå (linjeledelse, programledelse, prosjektledelse)
- Administrativt nivå (administrative hjelpe- og støttefunksjoner)
- Operativt nivå (prosjektledelse, prosjektdeltakere)

Tallene viser virksomhetens resultater på de fire nivåene. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

## Utskrift

Hvis du vil skrive ut dette, klikk på skriveren:



## Vedlegg 4: Datamatrise med koder av empiri

Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Kostnad</b>	GA: "Man blir målt på at man leverer kvalitet til brukerne, og regelen er nok at PL holder seg så langt opp under rammen som mulig. Man gir ikke tilbake midler, men plusser heller på kravene. Det blir en type sub-optimalisering".	Prosjektnivå - rammevilkår
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Ansvarsfordeling PA - GA</b>	GA: "Prosjektansvarlig(PA) har for mye makt i anskaffelsesfasen".	Prosjektnivå - rammevilkår
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Myndighet</b>	PE: "Selve mulighetsrommet til å styre som før, ligger ikke der lengre. PK'er har ikke den samme myndigheten som de hadde med det gamle regimet"	Prosjektnivå - Totalprosjektering
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>PE vs OKA</b>	PE: "Formell styring skjer gjennom etatsstyringsmøtene, og OKA er der for å skape en viss avstand til utøvende arbeid, det som Forsvaret gjør og har ansvar for"	Ressurser, kompetanse og metoder - Begrepsapparat for prosjektstyring
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>PK egenskaper og kompetanse</b>	GA: "Manglende kompetanse når man starter i jobben. Man kjenner ikke til de parameterne som spiller inn på prosjektarbeidet"	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Sentralisert prosjektavdeling</b>	PE: "Forsvaret burde bygd opp en gruppe mennesker mer profesjonell prosjektlederpool. "	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Sentralisert prosjektavdeling</b>	PE: "PK får større gjennomslagskraft og mulighet til å drive dette fremover på et høyere nivå enn om man ligger på et lavere organisatorisk nivå og lavere grad – for det har noe å si i Forsvaret. "	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Prosjekteier (FD)</b>	PE: "Det er en fordel at jeg som PE ikke har noe eierforhold til fag i porteføljen, kan da lettere stille de dumme spørsmålene; hvorfor. FD har en policy at man ikke nødvendigvis skal jobbe for den grenen du kommer fra, dette for å unngå å sette individer i klemme mellom sin egen GI og FD som arbeidsgiver. Det er en reell problemstilling i Forsvaret."	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>GA - PA</b>	PA: "Egentlig tydelig hvem som har hvilket ansvar, men det gjennomføres ikke slik. Prosjektet i FLO får en uforholdsmessig stor plass i GAs verden. Det betyr implisitt at det ikke er et entydig ansvarsskille mellom totalprosjektet og materiellprosjektet"	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>GA - PA</b>	GA: "Totalprosjektet bør styres gjennom en kanal. Herunder er materiellprosjektet den biten som FLO løser som del av totalprosjektet".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Prosjektkoordinators rolle</b>	PA: "Kanskje PK egentlig har to hatter; "prosjekteier" og "senior bruker" "?	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Organisatorisk plassering</b>	GA: "PK må ha evne til å se på tvers av strukturelementer, tror dette kunne vært bedre på tvers av forsvarsgrener",	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Riktig nivå</b>	PE: "Ja, vi er flinke på dette. De ganger man styrer detaljert, så er det primært ved avvik. Men i dagens samfunn blir detaljer fort strategisk viktige, og ting havner veldig fort opp på statsrådets bord".	Porteføljnivå - Prosjekteiers styringsstil
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Riktig nivå</b>	PE: "Ja, på gjennomføring, så delegerer vi helt og fullt ansvaret, og følger opp bare hvis det er avvik fra de oppdragene som er gitt".	Porteføljnivå - Prosjekteiers styringsstil
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Ikke riktig nivå</b>	GA: "Det er byråkratene i FD som er det største problemet".	Porteføljnivå - Prosjekteiers styringsstil
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Ikke riktig nivå</b>	GA: "Oppfatter at det er mange rørliggere og få strategier i FD".	Porteføljnivå - Prosjekteiers styringsstil
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Mindre god knytning</b>	GA: "GA (ved PK) har ikke makt og myndighet til å påvirke FLO søylen. Det er en forskjell i prioritering, hvor grenstabene vil styre på det som er operativt viktig, mens FLO vil styre på økonomi (og omsetning)"	Porteføljnivå - Prosjektets strategiske knytning
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Tilgang på erfaringsdata</b>	GA: "God uformell erfaringsoverføring mellom PK'er."	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Tilgang på erfaringsdata</b>	PA: "Kjedelige ting blir salderingspost, og termineringsrapporter er mindre relevant"	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Tilgang på erfaringsdata</b>	GA: "Når ble sist en termineringsrapport brukt? Det blir skrevet, men den erfaringen blir liggende kun i hodene til de som har skrevet rapportene."	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>Eierstyring på sitt nivå</b>	PE: "Alle utøver eierstyring på sitt nivå.(...) jeg vet ikke helt hvordan man skal definere eierstyringen, men det skjer på flere nivåer i alle fall".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Kompleksitet og gjensidige avhengighet
Prosjekteierstyring	P-agent	<b>PK - Ledelse av totalprosjektet</b>	PE: "Tror det ligger riktig slik det er nå. Det er mer personlige egenskaper hos PK, ift gjennomslagskraft og hvordan de får ting gjennom."	Beslutningstaking

Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Prosjekteierstyring	P-agent	Prosjekteier (styring)	GA: "Prosjekteier (FD) viser ikke evne til å prioritere ressurser inn i de prosjekter de mener er viktigst. De burde kunne gå på FLO, å si klart ifra at dette prosjektet er viktig nå, putt ressurser på det".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-agent	Nivåinndeling	GA: "Vi er ikke i stand til å gjøre det vi sier, men det har blitt bedre ved at vi har en helhetlig måte å gjennomføre prosjekter på".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-agent	Forsvarets styringsprinsipper	GA: "Investeringsprosessen følger ikke styringsprinsippene i Forsvaret. Når Forsvaret gjennomfører ressurs- og budsjettdialoger, så er det ingenting på investeringer. Man har jo en styringsdialog mellom departementet og Forsvaret, og der inngår altså ikke investeringer".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-agent	GA - PA	PE: "Om man bypassert noen, og det blir et maktspill av og til, hvor noen PA'er ønsker å utnytte direktekoblingen til FD. Dette medfører friksjon".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-generelt	Holdning til tid	PE: "Vi er mer opptatt av ytelse og kostnad (enn tid). Forsvarssjefen har sagt at det er viktigere med 90% løsning om et år enn 85% løsning nå".	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Prosjekteierstyring	P-generelt	Kunnskap om	GA: "kjennskap til PRINSIX er problemet"	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Prosjekteierstyring	P-generelt	Kunnskap om	PA: "Folk har ikke tid/kjenner ikke til de begrepene som brukes"	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Prosjekteierstyring	P-generelt	Tvangstrøye	PE: "Det er uttalt at man skal bruke maler der hensiktsmessig, men det blir en floskel - man må fylle ut alt allikevel".	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Prosjekteierstyring	P-generelt	Prosjekteier	PA: "Andre steder er PE en individrolle, mens i Forsvaret er det en organisasjonsrolle (FD)"	Ressurser, kompetanse og metoder - Begrepsapparat for prosjektstyring
Prosjekteierstyring	P-generelt	Totalprosjekt	PA: "Totalprosjekt brukes bare i Forsvaret/Forsvarsindustrien"	Ressurser, kompetanse og metoder - Begrepsapparat for prosjektstyring
Prosjekteierstyring	P-generelt	grei modell	PE: "prosjekter får tildelt en ramme som er fleksibel ift overføring fra år til år".	Ressurser, kompetanse og metoder - Finansieringsmodell
Prosjekteierstyring	P-generelt	PE vs OKA	PE: "Vi bruker ikke ordet prosjekteier. Vi ønsker ikke å bruke eier fordi det kan potensielt sett frata FSJ en eierrolle ovenfor det materiellet som femskaffes".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-generelt	GA - PA	PE: "GA burde få tyngre ansvar for totalprosjektet. Rollene er for så vidt greie, men GA burde ha større påvirkning på PA."	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-generelt	GA - PA	GA: "PA og GA er udefinerte begreper, som egentlig beskriver der samme. De blir litt uhandgripelig. FD burde tatt ansvaret som gjennomføringsansvarlig".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-generelt	GA - PA	GA: "Totalprosjektansvarlig burde vært tydeligere, og dette kunne blitt delegert til GI'ene ved behov.	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-generelt	Riktig nivå	PE: "FD styrer på porteføljenivå, på økonomi, effektmål og fremdrift. Vi prøver å ikke blande oss i de operative vurderingene, men man har vært lagfører".	Porteføljenivå - Prosjekteiers styringsstil
Prosjekteierstyring	P-generelt	Sub-optimalisering	PE: "Prioriteringsprosessen er lengre bort fra interessentene ved å ha investeringsprosessen i FD".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-Legitimitet	Kostnad	GA: "styrt på ramma fra PPM, fremfor brukers behov"	Prosjektnivå - rammevilkår
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	Personell-disponering	PA: "Når man skal jobbe med prosjektledelse over tid, trenger du prosjekterfaring, men du trenger også en applikasjonsforståelse, impulser fra operative miljø. Det militære beordringssystemet, ivaretar en slik type kompetanseinnhenting over tid, man ruller i stillingene. Det som er noe av svakheten da, kan være at man ikke får tilstrekkelig erfaring med å være prosjektleder, hvis det er en disiplin i seg selv – altså prosjektledelse".	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	PK egenskaper og kompetanse	PA: "Generell er ikke PK så skolert som vi skulle ønske"	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	Programområde	GA: Programområdene er rådgivende og fungerer ikke som styrer. Det fungerer veldig forskjellig, fra veldig bra til tull"	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	Programområde	PE: "PLM er kun et rådgivende organ, har ingen formell myndighet".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet

Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	Prosjektkoordinators rolle	GA: "Totalprosjektering er helt essensielt for det arbeidet som gjøres ifm investeringene i Forsvaret. Helheten må noen ivareta, og det er det hensiktsmessig at en PK gjør".	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	PKs myndighet	GA: "Omfang og viktighet bør justeres etter hva man faktisk har makt og myndighet over, og PK har jo egentlig veldig liten myndighet".	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	PKs myndighet	PA: "Det er veldig mange grensesnitt å koordinere mellom. En ganske umulig oppgave for den normale PK, som er kaptein eller major, med de begrensningene som det medfører".	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	Forbedre beslutningsprosesser	PE: "Dagens løsning er ideell - samlet makt og myndighet et sted".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	PK - Ledelse av totalprosjektet	PE: "PK's funksjon og rolle ville jeg hatt så høyt som mulig for å gi denne så mye tyngde, kunnskap og erfaring som mulig".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-legitimitet	Programområder	GA: "Hvorfor har vi PO møter når fora ikke har noe mandat? Linja kunne hatt kontakt med PK'ene direkte, uten at det var et PO imellom. Jeg mener tanken om PO var god, men det krever at PO får beslutningsmyndighet innenfor et visst spenn".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-Legitimitet	Opprettholde bevilgningsnivå	PE: Om overføringene blir store vil hypotesen være at Forsvarsbudsjettet reduseres, da man ikke klarer å argumentere for å få tildelinger som man ikke klarer å bruke opp. Derfor prøver man å ikke overføre mer enn en milliard, da vi tolker dette som en slags grense. Strategisk sett mener man det er lurt for å opprettholde et bevilgningsnivå.	Ressurser, kompetanse og metoder - Finansieringsmodell
Prosjekteierstyring	P-PMO	Utdanning	GA: "Det finnes ikke en konkret utdanning for prosjektordinator, heller ikke utdanning som prosjekteier, porteføljestyre".	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-PMO	Utdanning	GA: "mange har fokus på utdanning, tid er begrensende faktor ift. egenutvikling og utdanning".	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-PMO	Læring	PE: "Føler ikke at det gjøres så mye på dette. Det blir termineringsrapporter, erfaringsrapporter, men det er ikke noe vi ser så mye på egentlig"	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-PMO	Læring	PE: "Termineringsrapportene blir skrevet så sent, et pliktlop for å få økonomien ut av verden. Så erfaringsavtappingen fra prosjektene er nok ikke optimal. Det vurderes å pålegge en erfaringsrapport på prosjektgjennomføringen så fort hovedmateriellet er levert, fordi da forventer vi at det fremdeles er kompetanse igjen i prosjektet".	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-PMO	Tilgang på erfaringsdata	GA: "PK-veilederen, blir et levende dokument."	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-PMO	Situasjons-forståelse PE - GA - PA	PE: "forberdingspotensiale. Uformell overføring, snakker med hverandre og tar opp felles problemstillinger. Prøver å lære av hverandre, også på tvers av PO. Men det er ikke satt i system".	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-stratknyt	Formålsendring	PE: "Det er en grunnleggende utfordring i forhold til hva er effekten av et Forsvar; et prosjekt skal gi en økt stridsevne"	Prosjektnivå - Realisering av effektmål
Prosjekteierstyring	P-stratknyt	grei modell	GA: "Finansieringsmodellen er grei, men utfordringen er å se helhet mellom programområder"	Ressurser, kompetanse og metoder - Finansieringsmodell
Prosjekteierstyring	P-stratknyt	Styring	PA: "Blir litt blindt kanskje, man gjør ting, uten at det nødvendigvis er styrt".	Porteføljenivå - Prosjektets strategiske knytning
Prosjekteierstyring	P-stratknyt	God knytning	PE: "På FD IV har vi en seksjon på langtidsplan og en seksjon som jobber mer med strukturutviklingsplan (SUP) og perspektivplaner, også for materiell (PPM). Deretter overtar Investeringsavdelingen stafettspinnen, med et oppdrag "realiser PPM! Så på den måten henger det godt sammen med strategien til Forsvaret".	Porteføljenivå - Prosjektets strategiske knytning
Prosjekteierstyring	P-stratknyt	God knytning	PE: "Det er en top-down tilnærming. Mal-systemene sikrer at man må kvittere ut at dette er koblet opp mot overordnet planverk og perspektivplaner".	Porteføljenivå - Prosjektets strategiske knytning
Prosjekteierstyring	P-stratknyt	Manglende kapabilitetstenkning og endringskultur	GA: "Det er manglende kapabilitetstenkning. Flere mindre strategier, men det blir ikke alltid helhetlig"	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Uklare begreper	PL: "Vi har et begrepsapparatet som avviker fra andre miljøer, og det krever da mer, å skape en entydig oppfattelse".	Ressurser, kompetanse og metoder - Begrepsapparat for prosjektstyring



Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	PE vs OKA	PE: "Planbiten er en del av det strategiske arbeidet, mens etaten skal ha ansvaret i gjennomføringsfasen. Vi kan ikke definere oss bort fra det å være prosjekteier. Hvem er det da"?	Ressurser, kompetanse og metoder - Begrepsapparat for prosjektstyring
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Metode-kompetanse	PA: "Det hjelper ikke å ha god metodekompetanse om man ikke har noe større mål med det... Mange er opptatt av metode fremfor å lede, kommer ganske langt med å være proaktiv og ta initiativ".	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	PK egenskaper og kompetanse	GA: "Metoden er kanskje ikke det viktigste for en PK. Kjennskap til våpenskole, hvordan FLO er bygd opp, personkjemi er kanskje like viktig for en PK"	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Programområde	GA: "Strukturutvikling foregår gjerne høyt oppe, men så detter dette liksom rett ned på grenstabsnivå".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Prosjektkoordinators rolle	PE: "PK er for meg GAs utførende på enkeltprosjekter"	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Riktig nivå	PA: "Ja. De styrer på det overordnet nivå, som de burde styre på, og så overlates prosjektene i stor grad til seg selv. Den mer detaljerte styringen som er nødvendig, for å få effekt osv, altså programnivået, det mangler i dag".	Porteføljenivå - Prosjekteiers styringsstil
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Ikke riktig nivå	GA: "Veldig lite støtte fra PE. Blitt bedre"	Porteføljenivå - Prosjekteiers styringsstil
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Styring	PA: "Enkeltprosjektene peker i mange ulike retninger, og den samlede resultatvektoren blir i stor grad null"	Porteføljenivå - Prosjektets strategiske knytning
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Mindre god knytning	GA: "Det er godt beskrevet i konseptet, men jeg har ikke sett sammenhengen mellom strukturplanene og prosjektene i praksis. Prosjektene kommer "bottom-up", injisert fra brukernivå, forankret i grenstab, og deretter PO. At prosjektene er hengt opp i strategiske planer, savner jeg litt"	Porteføljenivå - Prosjektets strategiske knytning
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Kommunikasjon	GA: "Uformell prat sikrer forankring og bredere beslutningsgrunnlag"	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Opprette en egen investeringsetat	GA: "Tror man kunne oppnådd større synergier om man hadde opprettet en felles prosjektorganisasjon i FST, flytte alle PK'er dit. Dette ikke minst i betraktning av at GI'ene er desentralisert"	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	PK - Ledelse av totalprosjektet	GA: "Lederrollen til PK, synes jeg man burde dyrke bedre".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	PK - Ledelse av totalprosjektet	GA: "PK burde være PE's aller nærmeste for prosjektet, og dette burde knyttes sterkere enn det gjøres i dag. PK burde nesten blitt betraktet som FD's mann".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Sub-optimalisering	PA: "Jeg mener at det er blitt mer/tydeligere sub-optimalisering. Det er vanskelig å bremse enkeltprosjekt for å synkronisere dem med andre prosjekt for å skape en felles leveranse. Den funksjonen er der i mindre grad enn før FRIFLO".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Sub-optimalisering	PA: "Når man tar ressursdialogen, legges planen for neste år, så ressurssettes våre egne prosjekter først (avdelingsvis). Man er jo seg selv nærmest..."	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Nivåinndeling	GA: "Tror det er riktig at det ligger på FD nivå. For "bukken og havresekken" er en faktor. (...) Men jeg synes det kunne være noe mer på FST nivå, prioriteringer ut ifra de rammene som gis av FD".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-transkost	Ansvarsfordeling PA - GA	GA: "Delt ansvar ved gjennomføringsfasen kan virke hemmende på godt prosjektarbeid. Vi klarer ikke å forsere ting, fordi vi bruker ressurser i FLO som vi ikke styrer"	Prosjektnivå - rammevilkår
Prosjekteierstyring	P-transkost	Holdning til tid	PE: "Vi har altfor lett for å la tid være det man sklir på. Netto kan du tenke at ytelsen på strukturen går ned fordi man ønsker å øke ytelsen på et enkelt system"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Prosjekteierstyring	P-transkost	Leverandører	PA: "Ofte er det like mye leverandørene, spesielt på nye ting"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Prosjekteierstyring	P-transkost	Maktforhold PA - GA	PA: "Maktforholdet mellom PA og GA, tipper for mye over til PA i gjennomføringsfasen. Og dette er også en årsak til forsinkelser"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Prosjekteierstyring	P-transkost	Materiell - EBA	PE: "Etter innføring av nytt konsept er totalprosjekteringen blitt litt dårligere med å knytte materiell og EBA. Prosessene kan komme litt i ufase, og man får forskyvninger på disse".	Prosjektnivå - Totalprosjektering

Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Tvangstrøye</b>	GA: "kan være rigid og omfattende for mindre prosjekter"	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Tvangstrøye</b>	PE: "Svakheten er oss brukere, at noen ser det som en tvangstrøye"	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>PK egenskaper og kompetanse</b>	PA: "Oppgaven til en PK er ganske omfattende. PK veileder og PK seminarer har åpnet øynene for ganske mange"	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Detaljstyring</b>	PA: "At prosjektene selv ikke kan disponere driftsmidler, og blir detaljstyrt på for eksempel reising, kan gjøre gjennomføring vanskelig".	Ressurser, kompetanse og metoder - Finansieringsmodell
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>GA - PA</b>	GA: "Mellom GA og PA kan man peke på hverandre i forhold til ansvar, det blir veldig rotete".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>GA - PA</b>	GA: "Ansvaret i gjennomføringsfasen er uklart. Både GA og PA får likelydende oppdrag, og begge skal koordinere. Her burde man kutte GA begrepet, og heller delegere ansvaret til FLO, men la dem få med staben til å gjøre det".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>GA - PA</b>	GA: "Når vi er to som har fått samme oppdrag og vi kan skylde på hverandre... !! Hva skjer da, man har egentlig ingen å sparke. Så enkelt er det"	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>FD - FST/ORG</b>	PE: "Det skaper ikke store problemer i dag, men enhver uløst sak har potensial for å skape friksjon, og friksjon bør vi ikke for mye av - Litt friksjon er bra"	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>FD - FST/ORG</b>	PE: "FST/ORGs rolle er noe uklar."	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>FD - FST/ORG</b>	GA: "forvirring i roller mellom FD og FST"	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Organisering av FLO</b>	PE: "Jeg mener at den nye modellen pulveriserer litt ansvar og ikke er like entydig. Jeg ville vært mer fortrolig med at investeringsavdelingen(FLO Investering) ble opprettholdt".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Organisering av FLO</b>	prosjektavdelinger i fem forskjellige divisjoner som alle jobber med det samme... En	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>PK vs TPK</b>	GA: "PK/TPK er uklare begreper, og vi bruker tid på å diskutere begreper".	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Organisatorisk plassering</b>	PE: "Stor variasjon i organisatorisk plassering(nivå) av PK, samt gradnivå (kapt-oblt). Metodisk i konseptet har de samme rolle, men en varierende forutsetning for å kunne ivareta totalprosjektet, og en helt annen tyngde"	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>PKs myndighet</b>	PA: "De som skal håndtere de andre elementene enn materiellprosjektet har ikke alltid verken tilstrekkelig kompetanse eller ansvar og myndighet. Så de blir gående/flyvende litt i mellom"	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>PKs myndighet</b>	PA: "Muligheten er der, men totalprosjektet har ikke midler. Økonomisk frihet avhenger av erfaring og evne til å bruke organisasjonen". "Burde gjennomføringsmidlene ligge hos PK"?	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Sub-optimalisering</b>	PA: "Det er en sub-optimalisering i form av at du gjør ditt eget prosjekt så bra som mulig på bekostning av andre. Særlig på tvers av divisjonene i FLO".	Porteføljenivå - Overlappende prosjekter
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Kommunikasjon</b>	PE: "Veldig bra samarbeid. Uformelt, formaliserer det som må. Sikrer sporbarhet og etterrettelighet"	Informasjonsstyring
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Hurtiganskaffelse</b>	PA: "Ved å opprette et prosjekt for hurtiganskaffelser, skapes et handlingsrom for hele organisasjonen".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Kompleksitet og gjensidige avhengighet
Prosjekteierstyring	P-transkost	<b>Forbedre beslutningsprosesser</b>	GA: "langdryge beslutningsprosesser mellom GA og PA(FLO)".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	F-planlegging	<b>Optimistisk planlegging</b>	GA: "Det er ressursmangel, særlig på noen kritiske kompetanse områder, og i tillegg urealistisk/dårlig planlegging"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-org	<b>Kvalitet</b>	GA: "Det teamet som utvikler FL, burde i større grad kunne følge prosjektet over i anskaffelsesfasen".	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-org	<b>Ressurser</b>	PE: "Personell og riktig kompetanse for en god prosjektgjennomføring er nok den største utfordringen"	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-org	<b>Ressurser</b>	GA: "Vi kjemper om de samme folkene som skal støtte oss fra FLO, og det er noen kritiske kontorer som vi alltid sliter med å få støtte fra; IKT, eloptikk, merkantil".	Prosjektnivå - rammevilkår

Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Kompleksitet	K-org	Ressurser	PA: "Det er mye "Tordenskjolds soldater". Mye å gjøre, få mennesker, og de kan ikke rekke over alt. Vanskelig å få tak i gode innføringsledere".	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-org	Ressursmangel og styring	PA: "Knapphet på ressurser. Samme mennesker på mange prosjekter"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-org	Ressursmangel og styring	GA: "Det er ressursmangel, særlig på noen kritiske kompetanse områder"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-org	Personell-disponering	PE: "Den største utfordringen er at kompetanse styring i Forsvaret er for tilfeldig".	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Kompleksitet	K-org	Personell-disponering	PE: "Noen nivåer; ikke er kompetansenivået, men kapasitet"	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Kompleksitet	K-org	PA (FLO)	PE: "en kjerne med meget god kompetanse".	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Kompleksitet	K-org	Evne til koordinering	PE: "Materiellanskaffelse er OK, men det er vanskelig å koordinere de andre innsatsfaktorene som skal til for å realisere effekt. Flere organisasjoner som er inne i bildet, og det er ikke alltid like klart på hvem som skal gjøre hva"	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Kompleksitet	K-org	Situasjons-forståelse PE - GA - PA	PA: "Bra, men det er ikke lett å få en forsvarsgren til å "tale med en tunge". Problemet blir større når flere forsvarsgrener blandes inn".	Informasjonsstyring
Kompleksitet	K-org	Situasjons-forståelse PE - GA - PA	PA: "Forskjellene bunner mye i kultur, og det er ikke lett å angripe dette"	Informasjonsstyring
Kompleksitet	K-org	Komplekst avhengighetsbilde	GA: "For mange prosjekter, ikke fokusert nok".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Kompleksitet og gjensidige avhengighet
Kompleksitet	K-org	Komplekst avhengighetsbilde	PE: "Kompleks interessenthåndtering".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Kompleksitet og gjensidige avhengighet
Kompleksitet	K-org	Oppbemanne FLO	PE: "Ressurssituasjonen i FLO. Mer merkantilt, og fagteknisk støtte. Mulig flere PL'er. Det tror jeg er den største flaskehalsen vi har i dag.	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Oppbemanne FLO	PE: "FRIFLO førte til splittet miljø, spesielt på merkantil side. Jeg tror man hadde en ganske gunstig organisering med FLO Investering".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Opprette en egen investeringsetat	PE: "En egen investeringsetat? Primært merkantile, prosjektledere, jurister og lignende. Fagkapasiteten bør nok ligge mer der hvor det ligger i dag".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Opprette en egen investeringsetat	PE: "Dette ville blitt litt som Forsvarsbyggtilnærmingen, som er en egen etat. De har en del frihetsgrader som man ikke er låst til som Forsvaret er i dag; personell-disponeringer, beordringsrunder etc. Så fra et investeringsståsted ville det vært en styrke ift å gjennomføre prosjektene på tid, fordi du ville vært sikrere på at du hadde de ressursene som du trengte".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Manglende kapabilitetstenkning og endringskultur	PA: "Skape en endringskultur også i operativ virksomhet. Eksisterer ikke i dag"	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Manglende kapabilitetstenkning og endringskultur	GA: "Vi driver strukturelementsutvikling og ikke kapabilitetsutvikling. Man utvikler det man allerede har. Man titter i speilet, og reetablerer".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Manglende kapabilitetstenkning og endringskultur	PA: "Prosjektene leverer teknologi til "business as usual". I de fleste FL'er tar man prosess og organisasjon for gitt, og så har man en slags "teknologisubstitusjon" som strategi for å levere løsninger til en statisk organisasjon med statiske prosesser. Og da får du ingen endring ut av leveransene. Du får kun levert teknologi og brukt budsjettene"	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Bedre kompetansestyring	PE: "Få bedre kontroll på kompetansestyring"	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Bedre kompetansestyring	dette, og gjerne ha en form for karrierevei, og gjerne bruk av flertrinns beordringer, så kunne man brukt ressursene mer effektivt tror jeg".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	Bedre kompetansestyring	GA: "Differensiert utdanningen i større grad, ikke bare sertifisering."	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten

Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Kompleksitet	K-org	Bedre kompetansestyring	PA: "mer folk i gjennomføringsfasen".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-org	PE - PA - GA	PE: "PA og GA: "checks and balances". De kontrollerer hverandre. Må være nok avstand mellom de to rollene, hvis ikke begynner behovene å eskalere. Da blir det dyrt".	Beslutningstaking
Kompleksitet	K-org	Programområder	PE: "Bedre enn det det var, men ikke flinke nok til å tverrprioritere i hele porteføljen vår".	Beslutningstaking
Kompleksitet	K-org	Programområder	PE: "Vår prioritering fra et PO blir et slag i lufta, som ikke gir noen resultater. Kun en samlet prioritering fra FD ville hjulpet".	Beslutningstaking
Kompleksitet	K-org	Sub-optimalisering	PA: "Fremdeles mye sub-optimalisering i enkeltprosjekter og i perspektivene til enkeltprosjektene. Det kan sikkert forklares med at virksomheten vi jobber i er ikke så kostnadsorientert som annen kommersiell virksomhet. I alle fall på operativ virksomhet (kjernevirksomheten), så måles vi på andre måter."	Beslutningstaking
Kompleksitet	K-org	Nivåinndeling	GA: "Det er i FD de skal drive porteføljestyling egentlig. Jeg føler at jeg driver med porteføljestyling".	Beslutningstaking
Kompleksitet	K-org	Komplekst avhengighetsbilde	PA: "Stort antall prosjekter gir et veldig komplekst avhengighetsbilde. Spesielt når det kjøres som mange enkeltprosjekter istedenfor gruppert i større prosjekter".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Kompleksitet og gjensidige avhengighet
Kompleksitet	K-org	Programifisering	PA: "Ja, det er mange overlappende prosjekter som burde vært programmer. Spesielt innen IKT. Der er vi ikke gode nok".	Porteføljnivå - Overlappende prosjekter
Kompleksitet	K-org	Programifisering	GA: "Masse, masse, masse - mange". Prosjektideer er bottom-up, og initiert i forskjellig tid. Om man hadde organisert noen prosjekter i et program, så hadde man kanskje kunnet realisert alle prosjektene. Det kjempes om de samme ressurser. Det har vi ikke fått til".	Porteføljnivå - Overlappende prosjekter
Kompleksitet	K-org	Programifisering	GA: "Nei det er det ikke, vi er ganske flinke. Det er stort fokus på variansbegrensning."	Porteføljnivå - Overlappende prosjekter
Kompleksitet	K-prosess	Tid	GA: "tidspress pga fokus på omsetning."	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-prosess	Tid	GA: "De fleste prosjekter ryker på tid. For dårlige fremdriftsplaner"	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-prosess	Tid	GA: "Det er alltid optimisme i forhold til tid"	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-prosess	Kostnad	PA: "kostnadsestimater fra tidligfase overser ofte kompleksitet"	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-prosess	Kvalitet	PA: "Vi klarer ikke å definere disse gode leveransene. Egentlig på effektmålnivå".	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-prosess	Oprimistisk planlegging	PE: "Er for optimistisk ift. kompleksitet, et prosjekt er jo bare en bit av virksomheten, det eksisterer jo ikke i isolasjon"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-prosess	Oprimistisk planlegging	PA: "For dårlig gjennomtenkt før man setter i gang".	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-prosess	Koordinering	PE: "Større friksjon enn forventet"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-prosess	Ressursmangel og styring	GA: "Grenene er for dårlig på å prioritere og styre opp mot FLO"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-prosess	Helhetlig perspektiv	PE: "For å realisere effektmålene, så må man gjøre noe mer enn faktisk bare anskaffe "tingen/dingsen". Du må ha et helhetlig perspektiv, som PTO (Prosess, teknologi, organisasjon), og sørge for at de da er skrudd slik sammen at de gir den effekten som du ønsker"	Prosjektnivå - Totalprosjektering
Kompleksitet	K-prosess	Styrker	GA: "Gir trygghet, alle vet hvor du er i prosess, letter kommunikasjon rundt prosjektet"	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Kompleksitet	K-prosess	Styrker	PE: "Du vet når det skal fattes en beslutning, hvem som skal fatte beslutningen, og hva som følger etter beslutningen"	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Kompleksitet	K-prosess	Kunnskap om	PE: "Det er forskjell på å være detaljert og grundig. Ofte er FL altfor detaljert, men kanskje ikke grundig nok"	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Kompleksitet	K-prosess	Rammeverk	PE: "Et rammeverk og konsept som følges, det er ikke noe alternativ. De erfarne ber om fravik der det trengs".	Ressurser, kompetanse og metoder - PRINSIX
Kompleksitet	K-prosess	Programområde - program - portefølje?	PE: "Den jobben som FD utøver i hvert Programområde er helt klart en delportefølje. Det er porteføljestyling som utøves"	Ressurser, kompetanse og metoder - Begrepsapparat for prosjektstyring

Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Kompleksitet	K-prosess	Programområde - program - portefølje?	PL: "<Program management> anvendes i Forsvaret på et porteføljenivå, mens definisjonen er prosjekter som har likelydende effektmål"	Ressurser, kompetanse og metoder - Begrepsapparat for prosjektstyring
Kompleksitet	K-prosess	Prosjekteier (FD)	PE: "Det er lett for fagspesialister å gå ned i fagterminologi, men også gå ned i faglige diskusjoner fremfor å forholde seg til de overordnede nivået".	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Kompleksitet	K-prosess	PE - GA	GA: "Ansvaret mellom PE og GA, oppfatter jeg som lik. Totalprosjektansvarlig og gjennomføringsansvarlig. Dette blir også en pulverisering, og man burde heller forenkle enn å lage mange sånne definisjoner og roller"	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Kompleksitet	K-prosess	Evne til koordinering	GA: "Vi gjør for mange investeringer og endringer samtidig, slik at resultatet av dem blir vanskelig å koordinere. Man trekker opp mange usikkerhetsfaktorer ved hvert prosjekt, det blir litt som vitsetegningen hvor alt leder frem til en boble hvor det står "magic occurs" og så er man ferdig. - man forventer for mye av evnen til å koordinere".	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Kompleksitet	K-prosess	Kompleksitet	PE: "ikke bundling og sammenslåing for enhver pris. Er det naturlig i neste ledd, i FL arbeidet eller drift"?	Porteføljenivå - Overlappende prosjekter
Kompleksitet	K-prosess	Komplekst avhengighetsbilde	PA: "Viktig å se eget prosjekt i lys av andre prosjekter for å ivareta kompleksitet"	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Kompleksitet og gjensidige avhengighet
Kompleksitet	K-prosess	Helhetstenkning	PE: " Det er mye mer helhetstenkning på et tidlig stadie i prosjektene enn det noen gang har vært.	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Kompleksitet og gjensidige avhengighet
Kompleksitet	K-prosess	Forbedre beslutningsprosesser	PA: "Vi driver like mye administrasjon som prosjektledelse, og det tror jeg ikke er det vi burde drive med".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Kompleksitet	K-prosess	PE - PA - GA	PE: "De tre rollene vi har definert er helt riktige(PE, GA og PA)."	Beslutningstaking
Kompleksitet	K-prosess	Optimisme	PA: Det er realistiske ramevilkår, men man får ofte kostnadsestimater fra tidligfase (overser kompleksitet). Leverandører er optimistiske i en salgssituasjon, men ved forpliktelse ser det annerledes ut.	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-prosess	Optimisme	GA: Nei, det er ikke realistiske rammevilkår. Alltid for optimistisk på tid, og alltid for lavt bemannet. Vi lager planene selv, og er vi klarer ikke godt nok å planlegge prosjekter på tid. Det er også sjeldent tid til å integrere prosjektet ordentlig med andre prosjekter.	Prosjektnivå - rammevilkår
Kompleksitet	K-prosess	Koordinering	GA: Koordineringsmøter mellom PK'ene. Koordinerer portefølje og ressursbruk i FLO. Bestille smartere, prioritere innad og faser i tid. Tror man kunne gjort dette i større grad.	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Felles prosjektgrupper på tvers av prosjekter (programifisering)
Kompleksitet	K-system	Koordinering	PE: "Kompleksiteten i prosjektene gjør at koordineringsarbeidet tar lengre tid enn man hadde tenkt".	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-system	Kravstilling	GA: "kravene kan være stilt for sterke (skal vs bør krav)"	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Kompleksitet	K-system	Prisstigning	GA: "Tas ikke hensyn til at ny teknologi koster mer enn den gamle. Man tar ut effekt for tidlig".	Prosjektnivå - Realisering av effektmål
Kompleksitet	K-system	PA (FLO)	PE: "Litt for få som har reel prosjekt og prosjektleder kompetanse (mye teknisk i FLO, mest interessert i den tekniske biten). Prosentmessig lite kompliserte prosjekter å styre, leverandører tar seg kanskje av det kompliserte? Utenfor PLs mulighet til å påvirke en del faktorer".	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Kompleksitet	K-system	PA (FLO)	PA: "Har tekniske saksbehandlere som sikkert var drittflinke med skiftenøkkelen, men som ikke er i stand til å sette ned tankene de har i hode, på et papir"	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Kompleksitet	K-system	Kompleksitet	PE: "Vi har som målsetning å ikke ha for mange småprosjekter, kan bli u håndterlig; omfanget blir for stort og man sliter med å koordinere mange ulike fagmiljø. Det er ikke bundling og sammenslåing for enhver pris. Det har noen konsekvenser som man må tenke igjennom.	Porteføljenivå - Overlappende prosjekter
Kompleksitet	K-system	Bedre kravstilling	PE: "De som skal bidra til å utvikle krav må bli flinkere til å sette funksjonelle krav fremfor tekniske spesifikasjoner."	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten

Kategori	Underkategori	Koding	Utsagn	Tema fra intervjuguide
Kompleksitet	K-system	Programifisering	PA: "Brukes innen BST, og så har vi implementeringsmøt i FLO IKT. Ser aktivitetene på tvers av prosjektene".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Felles prosjektgrupper på tvers av prosjekter (programifisering)
Kompleksitet	K-system	Programområder	PE: "Vi mangler et godt verktøy som gjør oss i stand til å driver reell tverrprioritering."	Beslutningstaking
Formålsrealisering	F-planlegging	Formålsendring	PA: "våre folk endrer oppfatning under veis, formål endres, og så starter man på nytt"...	Prosjektnivå - Årsak til forsinkelser
Formålsrealisering	F-planlegging	Kvalitet og bruk av effektmål	PE: "For dårlig utformede effektmål, følges ikke opp gjennom prosjektene, og de blir ikke målt og koblet tilbake igjen etter at man har levert"	Prosjektnivå - Realisering av effektmål
Formålsrealisering	F-planlegging	Kvalitet og bruk av effektmål	PE: "Vi må gjøre noe for å bli bedre på å utforme effektmålene, vi må begynne å måle på dem"	Prosjektnivå - Realisering av effektmål
Formålsrealisering	F-planlegging	PKs fokus	GA: "PKene har fokus på definisjonsfasen, jobber ikke med drift. Ideelt sett burde PK hatt nødvendig makt og myndighet til å teste effektmål i etterkant av leveranse"	Prosjektnivå - Realisering av effektmål
Formålsrealisering	F-planlegging	Kost-nytte	PE: "Hva er kost-nytte effekten av å gjennomføre en måling eller ikke, er jeg usikker på. Kanskje er det derfor det ikke blir gjort"?	Prosjektnivå - Realisering av effektmål
Formålsrealisering	F-planlegging	PA (FLO)	PE: "FLO har en utfordring når de er PK på egne prosjekter. PK har da sin gamle jobb 100%, og så skal de være PK på toppen. De blir ikke dedikert nok."	Ressurser, kompetanse og metoder - Kompetansenivå blant GA, PA og PE
Formålsrealisering	F-planlegging	GA - PA	PA: "Jeg mener at PL hos PA har for mye ansvar og makt i gjennomføringsfasen ift PK". "I fremtiden, om man ønsker å levere reel effekt og endring, så må PK og GA ha et større ansvar, også i gjennomføringsfasen"	Forpliktelse, roller og ansvar - Roller, ansvar og myndighet
Formålsrealisering	F-planlegging	Prosjektkoordinators rolle	PA: Du har ofte en PK som er sterk i definisjonsfasen, og når prosjektet blir godkjent, så forsvinner PK'en, for organisasjonen har ikke råd til at han skal følge gjennomføringsfasen, for han må lage en ny FL"	Forpliktelse, roller og ansvar - PKs påvirkning
Formålsrealisering	F-planlegging	Styring	GA: "forutsetningene for langtidsplanene endres litt ofte. Prosjektene tar lang tid, og prosjekter blir initiert i en annen langtidsperiode enn det de blir levert i".	Porteføljnivå - Prosjektets strategiske knytning
Formålsrealisering	F-planlegging	Komplekst avhengighetsbilde	GA: "Problemet er kanskje at prosjektene er initiert på forskjellig tid".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Kompleksitet og gjensidige avhengighet
Formålsrealisering	F-planlegging	Bruk av LCC	PE: "LCC er vektlagt ved valg av alternativ".	Beslutningstaking
Formålsrealisering	F-planlegging	Bruk av LCC	PE: "Prosjektet uten plan for inndekning, stanses. Nye systemer koster mer å drifte enn gamle systemer."	Beslutningstaking
Formålsrealisering	F-til drift	Formålsendring	PE: "Scenario som en investering er tenkt brukt til, er ikke det scenario som det kommer opp i"	Prosjektnivå - Realisering av effektmål
Formålsrealisering	F-til drift	Endringsledelse og innføringsledelse	PA: "Endringsledelse og innføringsledelse bør vektlegges mer. Dette er heller ikke så godt beskrevet i grensesnittet mellom PE, PK og PL".	Styring av den prosjektorienterte organisasjonen - Forslag for å bedre investeringsvirksomheten
Formålsrealisering	F-til drift	Levetidskostnad (LCC)	PE: "LCC beskrevet, men ingen direkte link til drift"	Beslutningstaking
Formålsrealisering	F-til drift	Levetidskostnad (LCC)	GA: "Ingen sammenheng mellom driftstildelinger og investeringsprosjktene".	Beslutningstaking
Formålsrealisering	F-til drift	Levetidskostnad (LCC)	GA: "LCC ikke koblet nok til drift".	Beslutningstaking
Formålsrealisering	F-til drift	Utelate kostnadsdrivere	GA: "Mistenker at det bevisst utelates nødvendige kapasiteter som er kostnadsdrivere for å holde LCC nede. Dermed blir ikke det man kjøper fullt kapabel til å gjøre alle operasjoner, det tar vi i ettertid".	Beslutningstaking
Prosjekteierstyring	P-styringsgap	Uklare begreper	PE: Det er ikke noen uoverensstemmelse mellom program og portefølje, det er synonymt for min del.	Ressurser, kompetanse og metoder - Begrepsapparat for prosjektstyring
Kompleksitet	K-system	Ikke helhetlig tenking	PE: Det er også lite fokus på effektmålene, da vi veldig raskt blir opptatt av resultatmålene. Og da blir det selvsagt et sterkt fokus på enkeltleveransen, "tingen", ikke hva "tingen" faktisk skal benyttes til, og sette tingen inn i et system.	Prosjektnivå - Realisering av effektmål