

# PROSJEKTET SOM EN TEMPORÆR ORGANISASJON



**ERLING S. ANDERSEN** er professor i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI i Oslo. Han har sosialøkonomisk embetseksamen fra Universitetet i Oslo. Før han kom til BI var han førsteamanuensis i sosialøkonomi ved Universitetet i Oslo, rektor ved NKI Datahøgskolen og professor i informasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen. Han har skrevet flere bøker og artikler om informasjonsteknologi, systemutvikling, prosjektledelse og ledelse generelt.

## SAMMENDRAG

Et prosjekt kan ses på som en temporær organisasjon. Prosjekteieren er den som på vegne av basisorganisasjonen er ansvarlig for prosjektet. Prosjekteieren vedtar hva prosjektets oppdrag skal omfatte, og hvilke ressurser prosjektet skal få. Prosjektlederen må på dette grunnlaget sørge for at basisorganisasjonen får de ønskede leveransene. Men prosjektet er sjelden bare en handlingsorganisasjon som utfører oppdraget; prosjektet blir også en arena for konflikter og uoverensstemmel-

ser der prosjektet selv spiller en rolle for å finne akseptable løsninger.

En undersøkelse viser at framgangsrike prosjektbaserte virksomheter og erfarne prosjekteiere og prosjektledere ikke velger et strengt kontrollregime for å kontrollere prosjektet. De lager isteden en styringsstruktur der man utvikler felles verdier. En hindring for en god styringsstruktur i dag er at prosjekteieren i mange virksomheter ikke er bevisst den rollen vedkommende bør ha.

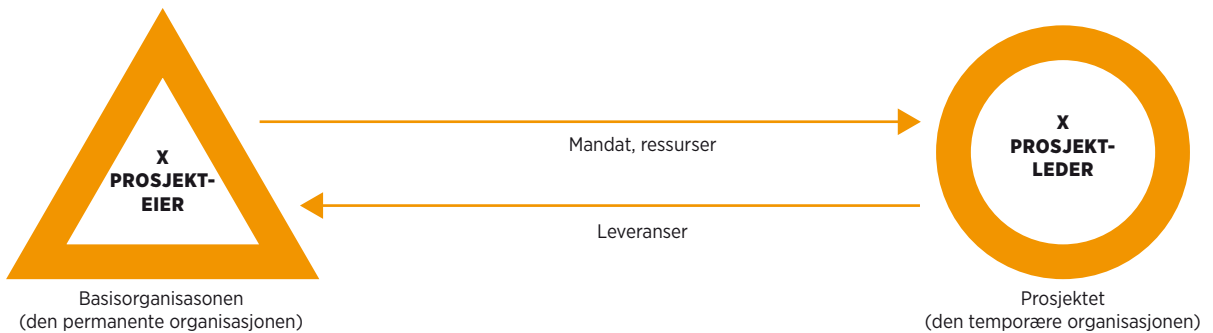
## HVA ER ET PROSJEKT?

Det tradisjonelle synet på et prosjekt er at det er en spesiell, ofte omtalt som en unik, arbeidsoppgave. Den vanligste definisjonen av prosjekt er den som den amerikanske foreningen Project Management Institute (PMI) bruker. Den sier (i norsk oversettelse): «Et prosjekt er en tidsavgrenset bestrebelse for å skape et unikt produkt eller en tjeneste» (PMI, 2004). Vi kaller dette et oppgaveperspektiv (Andersen, 2005). Et slikt perspektiv plasserer prosjektfaget som en utøvende disiplin, i mange tilfeller som en del av ingeniørfaget. I de senere årene har prosjekttankegangen blitt brukt på andre oppgaver enn bygge- og konstruksjonsvirk-

somhet, som for eksempel produktutvikling, omorganisering eller innføring av et it-system. Likevel gir den siterte definisjonen et bilde av prosjektfaget som en teknisk disiplin – hvordan skal man på den best mulige måten skape det ønskede produktet eller den aktuelle tjenesten.

«Den skandinaviske skolen» har hatt en annen oppfatning av prosjektfaget. Den fremste eksponenten for denne retningen har vært den svenske professoren Rolf Lundin. Han presenterte i begynnelsen av 1990-årene prosjektet som en temporær organisasjon (Lundin og Söderholm, 1995). Flere skandinaviske forskere har arbeidet videre med dette utgangspunktet. Lundin selv

**FIGUR 1** Forholdet mellom basisorganisasjonen og prosjektet



var mest opptatt av de interne forholdene i prosjektorganisasjonen og hva de betød for organisasjonens arbeid (uttrykt gjennom de fire T-er). Prosjektet skulle gjøre en jobb («Task»). Organisasjonen hadde begrenset tid til rådighet («Time»). Et team måtte etableres, bli godt fungerende og få legitimitet («Team»). Og de menneskene som arbeidet med prosjektet, ville endre seg gjennom arbeidet («Transition»).

Senere har man blitt mer opptatt av prosjektets relasjoner til forhold utenfor prosjektet. Den svenske forskeren Mats Engwall betonte at prosjektet var «ingen øde øy» (Engwall, 2003). Prosjektet er preget av hva som fører fram til opprettelsen av det, av arbeider som skjer parallelt med prosjektet, og av den framtiden som prosjektet skal være med på å skape.

Synet til den skandinaviske skolen supplerer den tradisjonelle oppfatningen av prosjektfaget. Det plasserer prosjektfaget også som en del av organisasjonsfaget. En stor del av organisasjonsteorien kan brukes for å forstå prosjektet som organisasjon, men de forholdene som Lundin peker på, gjør også at det er behov for en egen vinkling. At det er en ny oppgave, og ikke en repetitiv oppgave, representerer en ekstra utfordring. Den knappe tiden som vanligvis er til rådighet, påvirker arbeidet og medarbeiderne. Medarbeiderne kjenner hverandre i utgangspunktet heller ikke særlig godt, hvis de i det hele tatt kjenner hverandre – det må brukes tid på å skape samhørighet og anerkjennelse for teamet. Og medarbeidernes syn endrer seg etter hvert som de arbeider med den nye oppgaven.

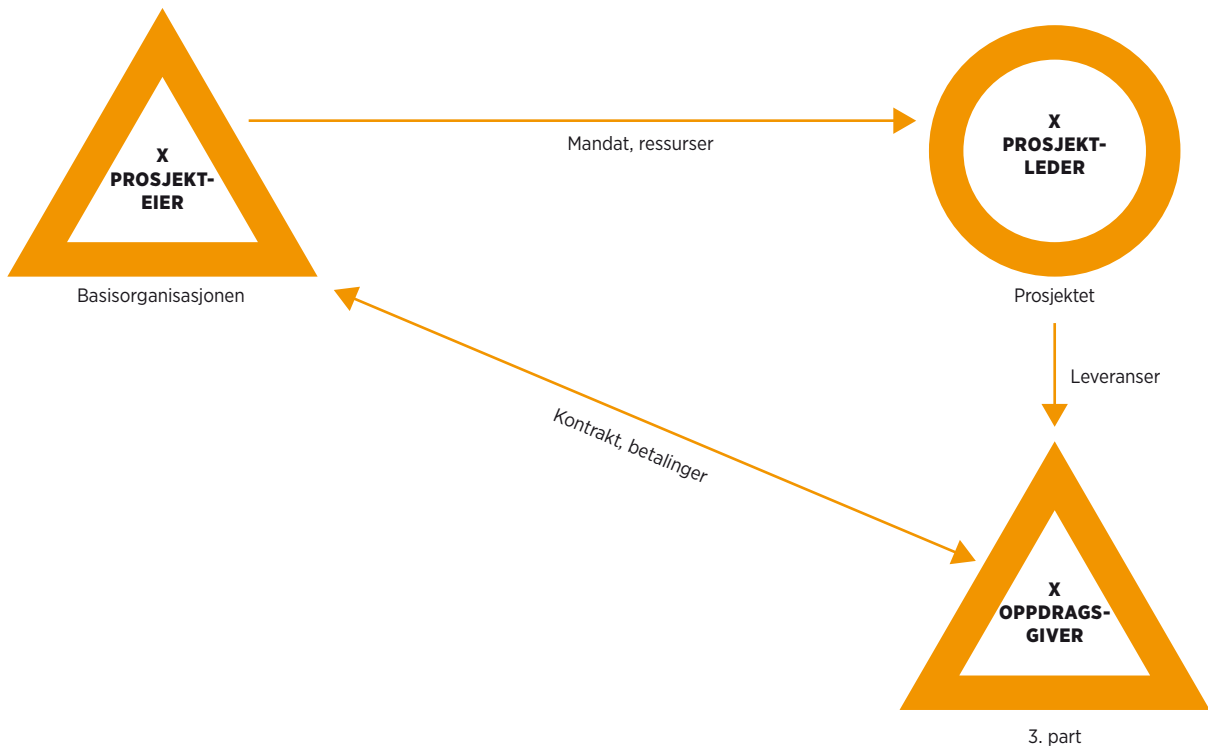
Etter hvert har søkelyset blitt satt på prosjektets relasjoner til andre organisasjoner. Prosjektet defineres som «en midlertidig organisasjon, opprettet av en an-

nen organisasjon for å utføre oppdrag på dennes vegne» (Andersen, 2005). Dette kaller vi et organisasjonsperspektiv. Den enkle figur 1 illustrerer definisjonen. Figuren viser forholdet mellom basisorganisasjonen som den permanente organisasjonen og prosjektet som den temporære organisasjonen. Prosjekteieren er den som på vegne av basisorganisasjonen er ansvarlig for prosjektet. Prosjekteieren vedtar hva prosjektets oppdrag, som oftest kalt prosjektmandatet, skal omfatte, og hvilke ressurser prosjektet skal få. Prosjektlederen må på dette grunnlaget sørge for at basisorganisasjonen får de ønskede leveransene. I dette perspektivet blir forholdet mellom prosjekteieren og prosjektlederen av vesentlig betydning, ikke minst fordelingen av oppgaver og ansvar mellom dem. Vi drøfter dette nærmere nedenfor.

Nå kan de organisatoriske forholdene være mer kompliserte enn figur 1 viser. Ofte er det slik at det er en tredjepart (en annen virksomhet) involvert som skal motta leveransene fra prosjektet. Figur 2 viser denne situasjonen. Her ser vi at det også vil være en ansvarlig for prosjektet hos tredjeparten. Han eller hun er òg en form for prosjekteier, men vi kaller vedkommende for oppdragsgiver for å skille denne posisjonen fra prosjekteieren i basisorganisasjonen. Det skaper ytterligere behov for avklaring av samarbeidsrelasjoner og ansvarsforhold. Det kontraktmessige avtales mellom prosjekteier og oppdragsgiver, mens prosjektlederen skal effektivere det som er bestemt. Et omdiskutert spørsmål er for eksempel i hvilken grad prosjektlederen skal være involvert i kontraktsforhandlingene.

Og dette kan gjøres enda mer komplisert organisatorisk, for eksempel ved å bringe inn at prosjektet har en rekke underleverandører. Men i den videre fram-

FIGUR 2 Forholdet mellom basisorganisasjonen, prosjektet og tredjepart



stillingen skal vi, når vi ser på forholdet mellom prosjekteieren og prosjektlederen, holde oss til det bildet som figur 1 viste.

### HVA SLAGS ORGANISASJON ER ET PROSJEKT?

Vi hevder altså at det er en hensiktsmessig betraktning å se på et prosjekt som en temporær organisasjon. Men hva slags organisasjon er et prosjekt? Det finnes mange måter å karakterisere en organisasjon på. Vi benytter en inndeling som skiller mellom en handlingsorganisasjon og en politisk organisasjon (Brunsson, 2002). Her skal vi bare kort gi noen sentrale karakteristikk av de to organisasjonstypene.

En handlingsorganisasjon konsentrerer seg om å skape resultater i form av produkter (varer eller tjenester). De som arbeider for organisasjonen, støtter fullt ut dens mål og formål. Det er ikke plass for uenigheter og konflikter. Virksomheten er preget av et enhetlig syn. Vi kan nærmest kalle det en ideologi. Arbeidet blir koordinert gjennom en hierarkisk struktur og et regelverk, og det blir styrt av det overordnede ønsket

om å skape de aktuelle resultatene. Det medfører liten handlingsfrihet for den enkelte medarbeider og mindre behov for beslutninger. Ideologien bestemmer hva som skal gjøres. Dermed er det ikke behov for å overveie forskjellige framgangsmåter. Handlingsorganisasjonen er spesialisert – konsentrert om én oppgave. Det gir en effektiv organisasjon. Organisasjonen er løsningsorientert. Når det heller ikke finnes uenighet, blir den en organisasjon med sterk tro på sin egen evne til å handle og skape resultater.

Den politiske organisasjonen er motpolen. Den aksepterer forskjellige syn og ideer, og den ønsker å tilfredsstille forventningene til mange grupper. Motsetninger og konflikter er en del av hverdagen i den politiske organisasjonen. Mistillit og skepsis er en naturlig sak. Konflikter blir ikke sett på som noe ensidig negativt i denne organisasjonen. Mulighetene for å spille ut konflikter gjør at medlemmene fortsatt ønsker å tilhøre organisasjonen selv om de ikke alltid får gjennomslag for egne synspunkter. De forskjellige medarbeiderne eller gruppene av medarbeidere kan representere forskjellige ideologier. De fysiske resulta-

tene av beslutningene står ikke sentralt på den samme måten som i handlingsorganisasjonen. Beslutningene resulterer selvfølgelig ofte i fysiske handlinger, men det hender også at ingenting skjer. Sannsynligheten for gjennomføring er størst når handlingene ikke krever koordinert innsats fra store deler av organisasjonen. Handlinger der alle må medvirke, er vanskeligere i en organisasjon som bærer i seg mange motsetninger. I den politiske organisasjonen finner man et organisatorisk hykleri som er en følge av at man ønsker å bevare organisasjonen og fremme dens interesser. Man sier én ting for å tilfredsstille én gruppe, man tar beslutninger som tilfredsstiller en annen, og man frambringer produkter som tilfredsstiller en tredje. Hykleri må her ikke gis en moralsk fordømmende tolkning. Det er snakk om en hensiktsmessig organisasjonsstrategi for å holde organisasjonen sammen.

Handlingsorganisasjonen er organisasjonsidealet i oppgaveperspektivet. De fleste lærebøker i prosjektledelse presenterer prosjektet på denne måten. Handlingene står i sentrum: Alle har blikket rettet inn mot de handlingene som må utføres for at prosjektet skal klare den oppgaven det er tildelt. Mandatet blir gitt prosjektet fra basisorganisasjonen. Når det er på plass, blir ingen opposisjon tillatt. Arbeidet er preget av arbeidsdeling hvor hver har sitt område. Regelverk i form av en vedtatt standard eller en skrevet manual gir klare regler for framgangsmåte. Eventuelle beslutninger som måtte innebære veivalg, blir overlatt til basisorganisasjonen.

Problemet er at dette ikke svarer til hvordan virkeligheten er. Studier av prosjekter viser et annet bilde (Vaagaasar, 2006). Prosjektet er ikke bare handlingsorientert, men også en arena for diskusjon om hva basisorganisasjonen er best tjent med. Forskjellige interessentgrupperinger forsøker å påvirke prosjektet til å velge deres kurs. Interessentene har forskjellig ståsted, og de er opptatt av forskjellige forhold. Prosjektet blir preget av flere ideologier.

I praksis blir altså prosjektet formet av elementer fra både handlingsorganisasjonen og den politiske organisasjonen. Det er ikke urimelig. En komplett organisasjon har ofte dette dobbelte grunnlaget for virksomheten sin (Brunsson, 2002). Den forventes samtidig å både reflektere et bredt spektrum av verdi og drive en effektiv virksomhet.

Prosjektet står overfor et organisatorisk dilemma. Hvis det prøver å tilfredsstille den ene typen oppgave

som det har (raske og effektive leveranser), vanskjøtter det sin andre oppgave (ivareta på en gjennomtenkt og reflektert måte forholdet til interessenter med ulike syn på hva som er de mest hensiktsmessige leveransene). Hvordan kan prosjektet håndtere dette dilemmaet?

Andersen, Söderlund og Vaagaasar (2010) viser at et prosjekt bruker tre strategier: balansering, reformulering og relasjonsbygging. Det balanserer mellom åpenhet og lukkethet – i visse perioder er det åpent for påvirkning og drøfting, mens det i andre perioder med henvisning til tidspress lukker seg for ekstern påvirkning for dermed å kunne konsentrere seg om leveranseoppgaven. Prosjektet kan også omdefinere den utfordringen som prosjektet arbeider med, for å få et hensiktsmessig omfang og innhold på den oppgaven som skal løses. Dessuten bygger prosjektet relasjoner til sentrale aktører for å styrke sin kompetanse og for å få støtte til de løsningene det selv foretrekker.

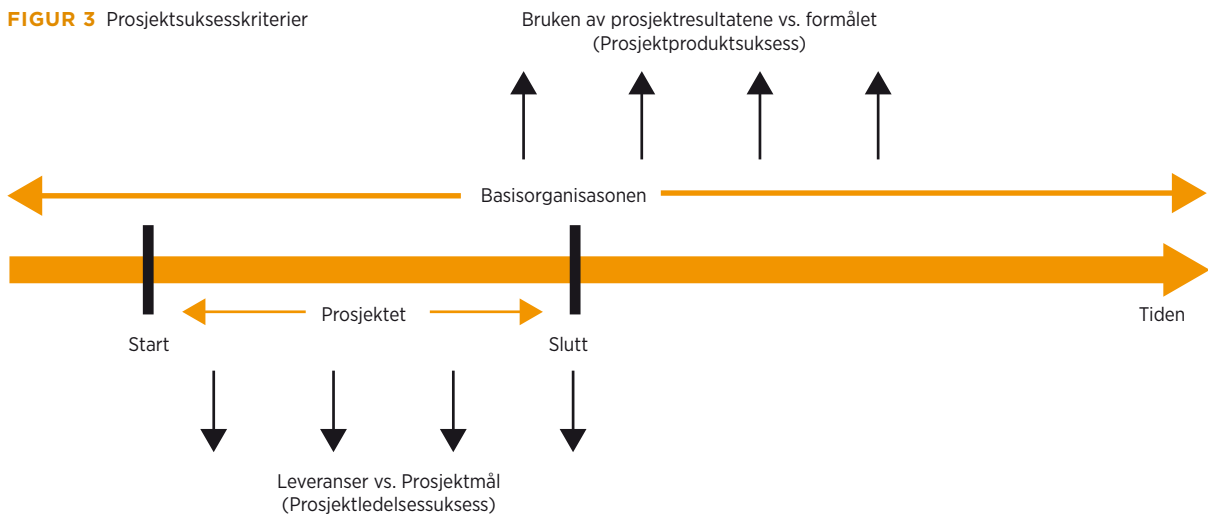
#### HVA ER PROSJEKTSUKSESS?

Før vi drøfter forholdet mellom de involverte partene nærmere må vi bli enige om hva prosjektet skal strebe etter, det vil si hva vi mener med prosjektsuksess. Tidligere var det vanlig å si at prosjektet var en suksess hvis det leverte til avtalt tid, innenfor budsjett og med angitt kvalitet. Det er det berømte prosjekttriangelet (tid, kostnad, kvalitet). Det er en naturlig konsekvens av å se på prosjektet som en spesiell arbeidsoppgave (som uttrykt gjennom definisjonen til PMI).

I dag er det akseptert at det er nødvendig med et bredere sett av kriterier (Jugdev og Müller, 2005), se også Atkinson (1999), Pinto og Slevin (1988), Wateridge (1998). Prosjektet må ses i sammenheng med basisorganisasjonen og i hvilken utstrekning prosjektet bidrar til at basisorganisasjonen kan gjennomføre sin strategi og nå sine mål (Lim og Mohamed, 1999).

Figur 3 illustrerer det nye synet på prosjektsuksess. Her er man opptatt av at et prosjekt har både mål (leveranser til rett tid, innenfor budsjett og med ønsket kvalitet) og formål eller hensikt (leveransene blir brukt på en måte som fremmer basisorganisasjonens interesser). Prosjektsuksess består således av to deler: prosjektledelsessuksess (prosjektets mål nås) (Munns og Bjeirmi, 1996) og prosjektproduksuksess (som uttrykker at formålet realiseres i større eller mindre grad) (Baccarini, 1996). Prosjektsuksess er altså summen av

FIGUR 3 Prosjektsuksesskriterier



prosjektledelsessuksess og prosjektproduktssuksess.

Prosjektledelsessuksessen kan konstateres i det øyeblikket prosjektet er avsluttet: Ble prosjektet ferdig til den stipulerte ferdigdatoen? Holdt prosjektet seg innenfor budsjettammen? Var kvaliteten som ønsket?

Prosjektproduktssuksessen er imidlertid noe man først kan avgjøre en viss tid etter at prosjektet er avsluttet (i noen prosjekter kan dette skje etter noen måneder eller opptil et par år, mens det i andre prosjekter til og med kan være slik at det først etter fem år kan avgjøres med sikkerhet i hvilken grad hensikten med prosjektet er realisert).

Begrepene prosjektledelsessuksess og prosjektproduktssuksess gir muligheten for å drøfte forskjellige grader eller typer av suksess. Spesielt kan vi peke på at et prosjekt kan være en suksess basert på det ene kriteriet, men ikke på det andre. Prosjektet kan være svært dyktig gjennomført og en suksess rent prosjektledelsmessig, men så opplever man at leveransene ikke blir benyttet av de potensielle brukerne i den utstrekning man har tenkt, og prosjektet er følgelig lite vellykket ut fra kriteriet om prosjektprodukt.

Det motsatte kan til og med være tilfellet: Prosjektet er en fiasko prosjektledelsmessig, men en suksess produktmessig. Dette tilfellet blir kalt Sydney Opera paradokset («Sydney Opera House Paradox»). Byggingen av operaen i Sydney er kanskje det mest omtalte prosjektet i nyere historie. Det var en total fiasko prosjektledelsmessig. Det første kostnadsestimater, som ble laget av den danske arkitekten Jørn Utzon i 1958,

var på 9,624 millioner australske dollar. Sluttregningen ble på 102 millioner, det vil si mer enn ti ganger så mye som opprinnelig planlagt. Operaen ble åpnet i 1973, seks år etter planen. Men produktmessig har bygget blitt en enorm suksess. Det framstår som et symbol på Sydney og er en av de mest kjente bygningene i verden (Murray, 2004).

En del av oljeutbyggingsprosjektene i Nordsjøen i 1970-årene kommer også i denne kategorien. De hadde store kostnadsmessige overskridelser (ingen prosjektledelsessuksess), men på grunn av den økte oljeprisen har de blitt fantastisk lønnsomme (stor prosjektproduktssuksess).

Sett fra organisasjonsperspektivet er det prosjektproduktssuksess som er det viktigste. Det gir en dreining av prosjektfaget, der vekten tradisjonelt har ligget på prosjektledelsessuksess. Prosjektledelsessuksess var og er prosjektlederens ansvar. For å oppnå denne typen suksess kreves det at oppgavene som ligger innenfor prosjektlederens ansvarsområder, blir utført. Det gjelder ikke prosjektproduktssuksess. Denne typen suksess dreier seg om utnyttelsen av det prosjektet har laget. Produktssuksessen kan ikke være prosjektets eller prosjektlederens ansvar. Ansvaret ligger på lederne i basisorganisasjonen, og spesielt på prosjekteieren. Søkelys på produktssuksess understreker betydningen av å se på prosjektet som en koalisjon, der innsatsen fra mange interessenter er av betydning for prosjektets suksess. Nå er det ikke lenger slik at det er prosjektlederen alene som er ansvarlig for prosjektets suksess. Ansvaret

er spredd på mange, inklusive de forskjellige lederne i basisorganisasjonen. I en slik betraktning blir det viktig for prosjektlederen å trekke dem inn i prosjektet og fortelle dem betydningen av innsatsen deres. Det er blant annet dette som ligger i den relasjonsbyggingen som vi så kunne være en del av prosjektets strategi.

Ut fra dette kan man få et inntrykk av at prosjektlederens rolle er redusert, prosjektledelsessuksess er ikke lenger det eneste som betyr noe. Men prosjektlederen har fått en ny type ansvar, og det er å påse at koblingen mellom prosjektets leveranser og basisorganisasjonens ønsker er ivaretatt. Her står vi overfor en sentral utfordring i prosjektarbeidet, nemlig å skape sammenhengen mellom det som er den ønskede situasjonen for basisorganisasjonen, og det prosjektet skal levere. Denne sammenhengen blir kalt det kritiske integrerende bindeledd («Critical Integrative Link») (White og Patton, 2002). Det er prosjektlederens og prosjekteierens felles ansvar å påse at dette bindeleddet, sammenhengen mellom kriteriene for prosjektledelsessuksess og prosjektproduksuksess, er best mulig. Prosjektlederen må ta dette opp med prosjekteieren og få de nødvendige beslutningene for å sikre sammenhengen mellom det prosjektet gjør, og det basisorganisasjonen ønsker seg. Det viser betydningen av samspillet mellom prosjekteieren og prosjektlederen

### **HVORDAN STYRKE FORHOLDET MELLOM PROSJEKTEIER OG PROSJEKTLEDER?**

I organisasjonsperspektivet fokuserer vi på relasjonene mellom organisasjoner og de personene som representerer dem. Basisorganisasjonen etablerer en temporær organisasjon og gir den et oppdrag å utføre på basisorganisasjonens vegne. Vi har sett at den temporære organisasjonen ikke er en ren handlingsorganisasjon, den er en organisasjon som også påvirker beslutningene. Vi har sett at det har stor betydning for prosjektsuksess at prosjekteieren og prosjektlederen agerer sammen. Vi trenger en teori for å drøfte og forstå denne situasjonen.

En relevant teori er agentteori (også omtalt som prinsipal-agent-teori) (Eisenhardt, 1989). Denne teorien er blitt brukt for å forstå relasjonene mellom prosjekteieren og prosjektlederen (Andersen, 2008; Turner og Müller, 2003). Agentteorien sier at prosjekteieren er prinsipalen eller oppdragsgiveren og prosjektlederen er agenten som utfører et oppdrag for prinsipalen. Utfordringen er at prinsipalen og agenten er forskjellige.

Prosjekteieren og prosjektlederen skiller seg fra hverandre på i hvert fall tre områder. De har forskjellige kunnskaper om prosjektarbeid og det aktuelle prosjektet. De vil kunne ha forskjellige preferanser eller syn på hva som er den beste løsningen. Begge parter vil være opptatt av å fremme sine egne interesser. Dessuten vil de kunne ha forskjellig holdning til risiko.

Agentteorien er opptatt av at prinsipalen må kontrollere agenten. Teorien peker på at problemene kan løses gjennom en kontrakt mellom prinsipalen og agenten. Men kontrakter kan ikke dekke alt og er sjelden aktuelt i et internt prosjekt. Derfor må prinsipalen kontrollere agentens handlinger eller resultatene av dem.

Norsk senter for prosjektledelse (NSP) (<http://www.nsp.ntnu.no/>) er et samarbeid mellom akademiske miljøer (NTNU, SINTEF og Handelshøyskolen BI) og 30 norske virksomheter som er opptatt av å forbedre prosjektledelsen (de største bidragsyterne er Forsvaret, Hydro, Statoil, Statsbygg og Telenor). NSP gjennomfører forskning som virksomhetene er interessert i. Det siste året har senteret hatt et prosjekt som skal belyse forholdet mellom prosjekteieren og prosjektlederen. Prosjektet har intervjuet til sammen 25 prosjekteiere og prosjektledere fra seks virksomheter. Intervjuobjektene er plukket fra virksomheter som har stor erfaring med prosjekter og er personer som selv har lang erfaring og er ansett for å være blant de beste i de deltakende virksomhetene. Hensikten med undersøkelsen var å se om disse deltakerne bekreftet forutsetningene i agentteorien.

Undersøkelsen (Andersen, 2010a) bekrefter ikke at forestillingen om at prosjekteiere og prosjektledere har forskjellige preferanser gjelder når det dreier seg om svært erfarne prosjektmedarbeidere. Det viste seg videre at de to kategoriene av medarbeidere riktignok har forskjellige kunnskaper om prosjektarbeid generelt og om det aktuelle prosjektet, men dette ble nærmest ansett som en fordel da de kunne komplettere hverandre. Vi klarte heller ikke å finne at det var en systematisk forskjell i holdningen til risiko mellom de to gruppene. Undersøkelsen viste altså at agentteoriens forutsetninger ikke hadde særlig relevans i den gruppen som ble intervjuet.

Hva betyr disse resultatene? De innebærer at erfarne prosjektbaserte virksomheter med medarbeidere med lang erfaring ikke bør basere seg på et system der det sentrale er at prosjekteieren skal kontrollere

hva prosjektlederen gjør. Isteden gjelder det å finne fram til en styringsstruktur basert på samarbeid og ansvarsdeling.

Den engelske betegnelsen «governance» blir i dag ofte benyttet, også på norsk. Ordrett oversatt betyr vel ordet styring eller ledelse, men det brukes i dag for å betegne en form for avløsning av tradisjonelle hierarkiske styringsformer. Isteden åpnes det opp for å utvikle en styringsstruktur der man deler felles verdier, bevisst fordeler ansvar mellom forskjellige organer og samarbeider for å oppnå det man ønsker. Når vi ser på relasjonen mellom basisorganisasjonen og prosjektet, er det nettopp nye styringsformer vi ønsker. Det var også grunnen til at virksomhetene i NSP ønsket et prosjekt som skulle studere hvordan man kunne videreutvikle forholdet mellom prosjekteieren og prosjektlederen.

Det er en uendelighet av utdanningstilbud som utvikler prosjektledere. Allsidig forskning har vist hva som kreves av prosjektlederen for å oppnå prosjektsuksess (El-Sabaa, 2001; Zimmerer og Yasin, 1998). Det har vært atskillig mindre oppmerksomhet rettet mot hva som kreves av prosjekteieren. Mange prosjektledere klager i dag over at dårlig kompetanse hos prosjekteieren hemmer prosjektarbeidet. Det er behov for å fokusere mer på prosjekteieren og bevisstgjøre denne om hva som kreves for å fylle denne rollen.

### BEVISSTGJØRE PROSJEKTEIEREN

Prosjekteierrollen er todelt (Crawford et al., 2008). Prosjekteieren skal for det første styre prosjektet på overordnet nivå ved å sørge for at prosjektets mandat, overordnede planer og organisering blir vedtatt, og ved å følge opp at framdriften er i henhold til de vedtatte planene. For det andre skal prosjekteieren være prosjektets talerør i basisorganisasjonen.

Det er viktig at prosjekteieren fastlegger kriteriene for suksess og ytelser. Denne delen av prosjekteierrollen innebærer å påse at prosjektets utvikling er i overensstemmelse med basisorganisasjonenes interesser. Det er et uttrykt ønske at prosjekteieren skal inneha en aktiv rolle som en partner for prosjektlederen og prosjektteamet og være både støttende og utfordrende. En av de viktigste egenskapene for en prosjekteier er gode kommunikasjonsferdigheter.

Det andre aspektet ved prosjekteierrollen er å være prosjektets talerør og bindeledd mot basisorganisasjonen. Det innebærer å sørge for at prosjektet får de

nødvendige rammebetingelsene, at prosjektet har forankring og involvering fra sentrale parter slik at prosjektproduktet kan implementeres på suksessrikt vis. Forskning peker på betydningen av at prosjekteieren har passende senioritet og makt innenfor organisasjonen, politisk kunnskap om organisasjonen og dessuten evne og vilje til å skape kontakter mellom prosjektet og basisorganisasjonen og til å slåss for prosjektet (Helm og Remington, 2005).

Gjennomgangen av lærebok- og forskningslitteraturen viser at det i praksis er store forskjeller på hvor tydelig prosjekteierrollen er. Prosjekteierrollen er ofte en svak rolle, og det knytter seg mange misforståelser til den. Litteraturen viser at prosjektlederne ønsker seg sterkere prosjekteiere som ivaretar begge de ovennevnte rolleaspektene (Bryde, 2008; Kloppenborg, Tesch, Manolis og Heitkamp, 2006).

Hvordan er dagens prosjekteiere i Norge? En spørreskjemaundersøkelse (Andersen, 2010b) ble gjennomført av NSPs forskningsprosjekt om forholdet mellom prosjekteier og prosjektleder blant deltakerne på BIS Master of Management-program i prosjektledelse. Studentene er personer som er i full jobb og kjenner prosjektene i egen virksomhet godt. Ved besvarelsen av spørsmålene ble de bedt om å tenke på et konkret prosjekt. For å sikre at de hadde et prosjekt i tankene, ble de bedt om å identifisere prosjekteieren med tittel. Undersøkelsen hadde 77 respondenter.

De første spørsmålene (vist i tabell 1) dreier seg om prosjekteieren. Spørsmålene knytter an til de egenskapene som forskningen viser er sentrale for en prosjekteier (Helm og Remington, 2005). Tabellen avslører klare svakheter ved prosjekteierne. Spesielt er det viktig å legge merke til dårlig evne til å motivere, kommunisere og utfordre prosjektlederen intellektuelt.

De neste spørsmålene dreier seg om forholdet mellom prosjekteieren (PE) og prosjektlederen (PL). Respondentene ble bedt om å sette kryss ved den de syntes fortjente det mest. Resultatene er vist som tabell 2. Tabellen viser at vi til dels har å gjøre med «svake» prosjekteiere. Det er prosjektlederen som brenner for prosjektet og som driver oppstarten av prosjektet.

### KONKLUSJONER

La oss oppsummere hva som er hovedbudskapene.

Det er hensiktsmessig å se på prosjektet som en midlertidig organisasjon. Det supplerer det tradisjonelle

TABELL 1 Prosjekteierens egenskaper

		JA (%)	NEI (%)
1.	Prosjekteierens stilling/posisjon i basisorganisasjonen er riktig i forhold til prosjektets betydning	94,4	5,6
2.	Prosjekteieren kjenner godt til hvordan basisorganisasjonen fungerer og vet hvordan man bør gå fram for å fremme prosjektets interesser	87,5	12,5
3.	Prosjekteieren har evnen og viljen til å drive «politikk» og knytte forbindelser for å hjelpe prosjektet	79,4	20,6
4.	Prosjekteieren har mot til å treffe vanskelige beslutninger og ta sjanser på vegne av prosjektet	76,9	23,1
5.	Prosjekteieren har evnen til å motivere prosjektteamet og støtter prosjektet når det er behov for det	56,9	43,1
6.	Prosjekteieren har etablert et tett tillitsforhold til prosjektlederen	66,1	33,9
7.	Prosjekteieren er flink til å kommunisere	60,3	39,7
8.	Prosjekteieren og prosjektlederen tilhører samme personlighetstype	27,3	72,7
9.	Prosjekteieren har evnen og viljen til å utfordre prosjektlederen til å tenke nytt	55,8	44,2

TABELL 2 Arbeidsdelingen prosjekteier og prosjektleder

		PE (%)	PL (%)
1.	Hvem bidro mest til prosjektmandatet (beskrivelsen av prosjektoppdraget)?	42,9	57,1
2.	Hvem har definert prosjektets suksesskriterier?	37,7	62,3
3.	Hvem brenner sterkest for prosjektet?	27,1	72,9
4.	Hvem «eide» oppstartsmøtet («kick off») eller hvem var mest drivende ved oppstarten av prosjektet?	26,0	74,0
5.	Hvem sørger for at prosjektet får ressurser?	60,3	39,7
6.	Hvem er mest opptatt av bruken av prosjektets resultater?	54,5	45,5

oppgaveperspektivet. Det understreker også at ledelsen for en virksomhet eller en organisasjonsenhet har to måter å løse en utfordring på: Man kan la den bli løst gjennom den permanente organisasjonen, eller man kan etablere en temporær organisasjon, et prosjekt, som får utfordringen. Populariteten til prosjektarbeidsformen viser at mange ledere ser seg tjent med å bruke temporære organisasjoner.

Et oppdrag må gis til den temporære organisasjonen. Ansvaret for oppdraget ligger på prosjekteieren, som er den i basisorganisasjonen som er ansvarlig for prosjektet. Oppdraget må angi hva som er formålet (hensikten) med prosjektet, og hvilke leveranser det innebærer. Det må også angi rammebetingelser i form av antatt ferdig-tid, budsjetttramme og kvalitet. Men det viser seg i praksis at prosjektet ikke er en ren handlingsorganisasjon. Prosjektet vil påvirkes av mange interessenter, og det vil utvikle egne oppfatninger om hva som er de mest relevante leveransene til basisorganisasjonen.

Man kunne tenke seg at det blir utarbeidet et strengt kontrollregime for å forhindre at prosjektlederen velger løsninger som ikke er i overensstemmelse med prosjekteierens preferanser. Men en undersøkelse blant erfarne prosjektmedarbeidere i prosjektbaserte virksomheter viser at det er bedre å utvikle en styringsstruktur som sikrer at man har felles verdier. Kontroll kan da erstattes med et nært samarbeidsforhold mellom prosjekteier og prosjektleder. En inngående undersøkelse av tre framgangsrrike norske prosjektbaserte virksomheter viste at de alle tre laget en egen prosjektkultur gjennom intern skolevirksomhet og en standard for hvordan prosjektarbeidet skulle gjøres (Andersen og Vaagaasar, 2009). I tillegg kommer sosialiseringaktiviteter som oppstartsmøte og jevnlig prosjektmøter.

NSPs undersøkelse av dagens prosjekteiere avslører svakheter. Mye er gjort de siste 20–30 årene for å utvikle gode prosjektledere. Nå bør søkelyset settes på å styrke prosjekteierrollen. **M**



## REFERANSER

- Andersen, E.S. (2005). *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI Forlaget.
- Andersen, E.S. (2008). *Rethinking Project Management – An Organisational Perspective*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Andersen, E.S. (2010a). *Exploring the Assumptions of Agency Theory*. Paper presented at the EURAM 2010, Rome, Italy (submitted).
- Andersen, E.S. (2010b). *Illuminating the Role of the Project Owner*. Paper presented at the Asian Pacific Research Conference on Project Management (APRPM).
- Andersen, E.S., J. Söderlund og A.L. Vaagaasar. (2010). Projects and politics: exploring the duality between action and politics in complex projects. *International Journal of Management and Decision Making*, (Forthcoming).
- Andersen, E.S. og A.L. Vaagaasar (2009). Project Management Improvement Efforts – Creating Project Management Value by Uniqueness or Mainstream Thinking? *Project Management Journal* 40(1), 19–27.
- Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management* 17(6), 337–342.
- Baccarini, D. (1996). The Concept of Project Complexity – A Review. *International Journal of Project Management* 14(4), 201–204.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the Impact of Project Sponsorship Practices on Project Success. *International Journal of Project Management* 26(8), 800–809.
- Crawford, L., T. Cooke-Davies, B. Hobbs, L. Labuschagne, K. Remington og P. Chen (2008). Governance and Support in the Sponsoring of Projects and Programs. *Project Management Journal* 39 (Supplement), 43–S55.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14(1), 57–74.
- El-Sabaa, S. (2001). The Skills and Career Path of an Effective Project Manager. *International Journal of Project Management* 19(1), 1–7.
- Engwall, M. (2003). No Project Is an Island: Linking Projects to History and Context. *Research Policy* 32, 789–808.
- Helm, J. og K. Remington (2005). Effective Project Sponsorship: An Evaluation of the Role of the Executive Sponsor in Complex Infrastructure Projects by Senior Project Managers. *Project Management Journal* 36(3), 51–61.
- Jugdev, K. og R. Müller. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal* 36(4), 19–31.
- Kloppenborg, T.J., D. Tesch, C. Manolis og M. Heitkamp (2006). An Empirical Investigation of the Sponsor's Role in Project Initiation. *Project Management Journal* 37(3), 16–25.
- Lim, C.S. og M.Z. Mohamed (1999). Criteria of Project Success: An Exploratory Re-examination. *International Journal of Project Management* 17(4), 243–248.
- Lundin, R.A. og A. Söderholm (1995). A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management* 11(4), 437–455.
- Munns, A.K. og B.F. Bjeirmi (1996). The Role of Project Management in Achieving Success. *International Journal of Project Management* 14(2), 81–87.
- Murray, P. (2004). *The Saga of Sydney Opera House*. London: Spon Press.
- Pinto, J.K. og D.P. Slevin (1988). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal* 19(1), 67–71.
- PMI (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOKR Guide)* (3. utg.). Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Turner, J.R. og R. Müller (2003). On the Nature of the Project as a Temporary Organization. *International Journal of Project Management* 21(1), 1–8.
- Vaagaasar, A.L. (2006). *From Tool to Actor. How a Project Came to Orchestrate Its Own Life and That of Others*. Unpublished Ph.D. thesis, BI Norwegian School of Management, Oslo.
- Wateridge, J. (1998). How Can IS/IT Projects Be Measured for Success? *International Journal of Project Management* 16(1), 59–63.
- White, D.E. og J.R. Patton (2002). *Managing-by-Projects: Closing the Gap Requires More*. Paper presented at the PMI Research Conference 2002, Seattle, Washington.
- Zimmerer, T.W. og M.M. Yasin (1998). A Leadership Profile of American Project Managers. *Project Management Journal* 29(1), 31–38.